

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EM GESTÃO E TECNOLOGIA
PROGRAMA DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

João Alexandre Simões Banietti

MODELO DE NEGÓCIOS PARA UM SERVIÇO DE EDUCAÇÃO MUSICAL DIGITAL

Sorocaba

2021

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EM GESTÃO E TECNOLOGIA
PROGRAMA DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

João Alexandre Simões Banietti

**MODELO DE NEGÓCIOS PARA UM SERVIÇO DE EDUCAÇÃO MUSICAL
DIGITAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Graduação em Engenharia de Produção para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção. Sorocaba, 15 de janeiro de 2021.

Orientação: Prof. Dr. Juliana Veiga Mendes

Sorocaba

2021

Banietti, João Alexandre Simões

Modelo de negócios para um serviço de educação musical digital / João Alexandre Simões Banietti -- 2021. 53f.

TCC (Graduação) - Universidade Federal de São Carlos, campus Sorocaba, Sorocaba
Orientador (a): Juliana Veiga Mendes
Banca Examinadora: Nara Rossetti, Denise Franco
Bibliografia

1. Modelo de negócios. 2. Serviço de educação musical digital. I. Banietti, João Alexandre Simões. II. Título.

Ficha catalográfica desenvolvida pela Secretaria Geral de Informática (Sin)

DADOS FORNECIDOS PELO AUTOR

Bibliotecário responsável: Maria Aparecida de Lourdes Mariano - CRB/8 6979

RESUMO

BANIETTI, J.A.S. Modelo de Negócios para um Serviço de Educação Musical Digital. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal de São Carlos, *campus* Sorocaba, Sorocaba, 2021.

O trabalho teve como objetivo construir uma proposta de um Modelo de Negócios para um Serviço de Educação Musical Digital, através de um estudo de caso envolvendo a observação de empresas de educação musical digital atuantes no mercado e de entrevistas com professores músicos de Sorocaba-SP que estão em processo de transição do presencial para o digital. Esse estudo se dá em função da transição da demanda por aulas de músicas presenciais para aulas digitais, que vinha acontecendo paulatinamente pela transformação digital e hoje se acelera em função da pandemia do *coronavírus*. Foi construído o *Business Model Canvas* a partir da análise dos dados obtidos pelas observações das empresas e das entrevistas com professores, e foi verificado que entre os pontos mais importantes no Modelo de Negócios estão a necessidade de prover um serviço de qualidade, diversificado e personalizado.

Palavras-chave: Business Model Canvas. Serviço de Educação Musical Digital.

ABSTRACT

This paper has build a proposition of a Business Model Canvas to a music education service, through a case study involving the observation of companies of digital music education and interviews with music teachers from Sorocaba - SP which are currently on the transition from presencial class to digital classes. The digital transformation and the coronavirus pandemic caused the necessity of this transition, and this Business Model proposition captured some relevant points to make a digital music education service, like quality, diversification and personalization.

Keywords: Business Model Canvas. Musical Education Service.

SUMÁRIO

2.1 Introdução	9
2.2 Fundamentação teórica	10
2.3 Métodos	17
2.4 Resultados E Discussão	20
2.5 Conclusões	31
REFERÊNCIAS	33
ANEXO A - Análise das empresas de música	37
ANEXO -B - Componentes do protótipo do modelo de negócios	38
ANEXO C - Business Model Canvas do protótipo	39
ANEXO D - Guia de Entrevista com professores de música.....	40

2 ARTIGO

Modelo de Negócios para um Serviço de Educação Musical Digital

Resumo

O trabalho teve como objetivo construir uma proposta de um Modelo de Negócios para um Serviço de Educação Musical Digital, através de um estudo de caso envolvendo a observação de empresas de educação musical digital atuantes no mercado e de entrevistas com professores músicos de Sorocaba-SP que estão em processo de transição do presencial para o digital. Esse estudo se dá em função da transição da demanda por aulas de músicas presenciais para aulas digitais, que vinha acontecendo paulatinamente pela transformação digital e hoje se acelera em função da pandemia do *coronavírus*. Foi construído o *Business Model Canvas* a partir da análise dos dados obtidos pelas observações das empresas e das entrevistas com professores, e foi verificado que entre os pontos mais importantes no Modelo de Negócios estão a necessidade de prover um serviço de qualidade, diversificado e personalizado.

Palavras-chave: Business Model Canvas. Serviço de Educação Musical Digital.

2.1 INTRODUÇÃO

O *coronavírus* (Sars-CoV-2) chegou ao Brasil em fevereiro de 2020 (BRASIL, 2020), causando uma crise humanitária no país. Entre suas inúmeras consequências, teve-se o impacto negativo em diversos setores econômicos (BRASIL, 2020) em função da suspensão obrigatória de atividades presenciais do comércio “não-essencial”, estipulada pelas esferas do governo brasileiro (SBVC, 2020; BRASIL, 2020).

Esse impacto gerou uma mudança no funcionamento e a diminuição de rendimento de 87,5% dos pequenos negócios brasileiros (BRASIL, 2020). Incluso está o instrutor de música independente, que corresponde à uma das classes de microempreendedores individuais que precisaram interromper seu fluxo de prestação de serviços presenciais devido aos decretos de quarentena (CAEM, 2020).

Paralelamente, teve-se um aumento das compras virtuais e da utilização do *e-commerce* (SBVC, 2020), evidenciando um elo cada vez mais forte do consumo das pessoas com a Internet (Berman, 2012). Essa mudança de hábito já é um fenômeno mais antigo, relacionado à transformação digital, que teve início no final do século XX com o surgimento e a popularização da *Internet*, responsável pela criação de um novo espaço conceitual que transformou o modo em que pessoas interagem e realizam negócios (OROFINO, 2011).

Esse novo espaço conceitual permitiu a criação de diversas plataformas online de ensino, criando milhões de clientes adeptos ao serviço de educação digital (CETINA *et al*, 2018). Então, diante das circunstâncias, professores de música podem ter um diferencial competitivo caso consigam se adaptar a este novo paradigma digital (SEBRAE, 2020).

Porém, apesar de ser um momento oportuno para o professor de música se digitalizar, existem algumas dificuldades na adaptação ao digital, como por exemplo: o aumento da competitividade pela produção de conteúdo digital relacionado à música no período da pandemia (UDEMY, 2020), a exigência do domínio de uma série de recursos tecnológicos relacionados à produção audiovisual, editoração de partituras e canais digitais para interação entre aluno e professor (CAEM, 2019), e a necessidade de mudar seus processos internos, além da forma que se relaciona com os clientes e cria o valor agregado a seu serviço (ZAOUI E SOUSSI, 2020), para finalmente transformar seus serviços em oportunidades de negócio digitais (SESTINO *et al.*, 2020).

Nesse contexto podemos determinar o objetivo do trabalho, que foi propor um modelo de

negócios com proposta de valor um serviço de educação musical digital profissional. Com isso, espera-se auxiliar o professor de música na sua transição do presencial para o digital.

Para criar esse modelo, foi feito, no capítulo 2, primeiramente uma pesquisa bibliográfica procurando definir o conceito de Escola de Música. Posteriormente, buscou-se a definição sobre o que são Modelo de Negócios, quais são seus componentes mais relevantes, e quais são as ferramentas utilizadas para realizar a criação de um Modelo de Negócios.

A partir disso, no capítulo 3, foi criado um protótipo de um modelo de negócios pela observação de empresas atuantes hoje no mercado, que foi aprimorado através da discussão com um grupo de professores de música de Sorocaba – SP. Esses professores encontravam-se no processo de transição do presencial para o digital. Essa colaboração gerou o modelo de negócios final, presente no capítulo 4 dos resultados, cumprindo assim o objetivo da pesquisa. Para finalizar, na última seção temos as conclusões do trabalho.

2.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção do trabalho procurou expor no primeiro item, um panorama sobre o ensino musical e como ele se desenvolveu no Brasil através das escolas de música, e no segundo item, o conceito de Modelo de Negócios, e a maneira em que se pode aplicá-lo em um empreendimento.

2.2.1. A Escola de Música

Durante o século XX, houve o surgimento da classe criativa, divergindo da classe trabalhadora ou da classe de serviços que realizam trabalhos físicos e repetitivos através da utilização de suas habilidades sociais e cognitivas para a realização do seu trabalho (FLORIDA, 2002). Essa classe criativa surge para suprir a demanda de produtos e serviços criativos gerada pela transição da sociedade materialista para a sociedade pós-materialista, onde o consumo passou de ser somente uma questão de subsistência para uma questão de qualidade de vida (INGLEHART, 1999).

Essa demanda propulsionou o surgimento da Indústria Criativa, termo que foi inicialmente utilizado em alguns países industrializados a partir da década de 90 (BENDASSOLI et al, 2009), e pode ser definida a partir de alguns autores (HARTLEY, 2005; HOWKINS, 2005;

CAVES, 2000) como um setor da economia que produz uma gama de produtos e serviços em que seu ciclo de produção utiliza a criatividade ou práticas criativas. O setor possui uma participação relevante na produção brasileira, representando uma média de 2,62% do PIB do país nos últimos quatro anos (FIRJAN, 2019).

No Brasil, as atividades econômicas que compõem a Indústria Criativa são: Publicidade e *Marketing*, Arquitetura, *Design*, Moda, Expressões Culturais, Patrimônio e Artes, Artes Cênicas, Editorial, Audiovisual, Pesquisa e Desenvolvimento, Tecnologia de Informação, Comunicação, Biotecnologia e Música (FIRJAN, 2019).

O setor da Música compreende as atividades de gravação, edição e mixagem de som e a criação e interpretação musical (FIRJAN, 2016). Para existirem profissionais capacitados para executar essas atividades há um trabalho dos órgãos públicos e do setor privado em criar escolas de música para formá-los (BRASIL, 2016).

As escolas de música presenciais no Brasil podem ser divididas entre a qualidade do curso oferecido e o tipo de iniciativa, podendo ser privada ou pública. As escolas técnicas e superiores seguem regulamentações de órgãos de ensino e realizam processos seletivos para aceitar novos alunos, e as escolas livres são empresas que prestam o serviço de educação musical para o público geral (CUNHA, 2011), buscando suprir a demanda de um universo de alunos extremamente diversificado (CAEM, 2017) sem a regulamentação de órgãos de ensino (REQUIÃO, 2001).

Sobre a iniciativa pública, o Brasil possui a lei 11.769 de 18 de agosto de 2008, em que torna obrigatório o ensino de música na educação básica (BRASIL, 2008), mas, a efetivação do ensino musical na prática escolar ainda depende de conquistas em um sistema complexo, e que a legislação por si só não produz a transformação necessária das práticas pedagógicas (PENNA, 2013).

No estado de São Paulo, existem algumas instituições públicas de ensino com foco exclusivo no ensino musical, do livre ao técnico, e que são geralmente administradas por Organizações Sociais, de acordo com o Decreto nº 43.493/1998 que qualificou as organizações para gerenciar instituições da área de cultura (SÃO PAULO, 1998). Essas organizações não possuem fins lucrativos e promovem o acesso à cultura para a população, além de formar músicos de alto nível. Para cursos de graduação em Música, diversas universidades públicas oferecem no Brasil cursos de licenciatura e bacharelado.

Na iniciativa privada, também encontra-se no Brasil empresas com foco exclusivo ao ensino musical, da modalidade livre e técnica, até a graduação e especialização. Para as modalidades técnicas e superiores, as instituições precisam estar credenciadas junto ao Ministério da Educação para poder iniciar seu funcionamento.

Além das escolas presenciais, hoje se tem o ensino à distância, que é baseado na utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação para realizar a mediação didático-pedagógica, com estudantes e professores realizando as atividades em tempos e lugares distintos (BRASIL, 2017).

Essa modalidade de ensino hoje é responsável por cerca de 20% das matrículas em cursos de graduação no país, estando ainda em um crescimento vertiginoso e se consolidando no mercado educacional (ABED, 2019). Além dos cursos regulamentados, a tendência do consumo de cursos livres à distância também é evidente, ainda mais com a situação pandêmica relacionada à transmissão do *coronavírus*.

2.2.2. Modelos de Negócios

Segundo Zott *et al.* (2011), não existe um consenso sobre uma definição padrão do conceito de Modelo de Negócios. O que se diz é que há características centrais do Modelo de Negócios onde existe a concordância dos autores (ZOTT E AMIT, 2013), como a demonstração de como criar, capturar e ofertar valor. A definição de alguns autores estão dispostas no Quadro 1:

Quadro 1: Definição do conceito sobre Modelo de Negócios

Autor	Definição
Teece (2010)	A articulação de toda a lógica sobre como uma empresa cria e entrega valor aos seus consumidores.
Afuah e Tucci (2003)	O método o qual uma empresa constrói e usa seus recursos para oferecer um melhor valor para seus clientes.
Chesbrough e Rosenbloom (2002)	O método por onde ela “faz negócios” e assim consegue se sustentar, gerando lucro.
Magadán-Díaz e Rivas-García (2018)	Um plano lógico que tem como objetivo gerar lucro para a empresa.

Fonte: Teece (2010); Afuah e Tucci (2003); Chesbrough e Rosenbloom (2002); Magadán-Díaz e Rivas-García (2018).

Para implementar o contexto acima no trabalho, foi utilizada a ferramenta representativa proposta por Osterwalder e Pigneur (2010), denominada *Business Model Canvas*, que consiste em um quadro que remete à uma tela de pintura segmentado em, onde cada bloco é relacionado à um componente básico de um Modelo de Negócio, permitindo assim criar imagens de Modelos de Negócios novos ou já existentes, conforme mostrado na Figura 2.



Figura 1: Ferramenta *Business Model Canvas*. Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010).

A ferramenta representativa é uma das maneiras de delinear os componentes necessários para construir um Modelo de Negócios e facilitar a compreensão das partes sobre o tema, mas sem perder a complexidade e o detalhamento dos conceitos (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2010).

A definição dos componentes de um Modelo de Negócios pode variar de autor para autor, neste trabalho, foram utilizadas as definições elaboradas por Osterwalder e Pigneur (2010), já que possui relação direta com a ferramenta *Business Model Canvas*. No Quadro 2, temos o detalhamento da definição dos componentes:

Quadro 2 - Descrição dos componentes básicos dos modelos de negócios

Componentes Básicos	Definição
Segmento de Clientes	Consiste no agrupamento de clientes de acordo com suas necessidades e atributos comuns, e a decisão sobre quais segmentos de clientes servir e quais ignorar.
Proposta de Valor	Consiste em um pacote qualitativo ou quantitativo de valor que suprem as exigências de um segmento de clientes específico.
Canais	Descreve a forma com que a empresa alcança seus clientes para oferecer uma proposta de valor.
Relacionamento com Clientes	Descreve a forma com que a empresa cria um vínculo com um potencial cliente e como atua para fidelizá-lo.
Fontes de Receita	Determina qual é a capacidade de pagamento dos segmentos de clientes para realizar a precificação adequada.
Recursos Principais	Descrevem quais são os recursos necessários para a empresa ter uma atividade adequada. Os recursos principais podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos, e a ênfase sobre qual recurso utilizar pode variar de acordo com as características da empresa.
Atividades-chave	Descrevem todas as atividades importantes que a empresa deve desempenhar para que seu modelo de negócios tenha sucesso.
Parcerias Principais	Mostram quais alianças com outras empresas promovem a redução de riscos, a otimização do modelo de negócios e a captação de recursos.
Estrutura de Custo	Mostra todos os custos envolvidos na operacionalização do modelo de negócios.

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010).

Além da proposta de Osterwalder e Pigneur (2010), outros autores também trazem classificações para os componentes de Modelos de Negócios. Essas classificações estão dispostas no Quadro 3 abaixo:

Quadro 3: Componentes dos Modelos de Negócios

Teece (2010)	Segmento de mercado, canais de venda, benefícios do cliente, mecanismos de captura de valor e seleção das tecnologias imbuídas ao produto/ serviço.
Afuah e Tucci (2003)	Posição no mercado, a proposta de valor, o segmento de consumidores, as políticas de preço, os canais das transações comerciais, as principais atividades, a estrutura de custo, os recursos e as vantagens competitivas.
Chesbrough e Rosenbloom (2002)	Segmento de mercado, cadeia de valor, da estrutura de custos e do potencial lucro, posição da empresa no mercado e formulação da estratégia competitiva.
Johnson, Christensen e Kagermann (2008)	Valor proposto ao cliente, o método por onde a empresa gerará lucro, os recursos essenciais e os processos essenciais.

Fonte: Teece (2010); Afuah e Tucci (2003); Chesbrough e Rosenbloom (2002); Johnson, Christensen e Kagermann (2008).

O motivo da escolha da ferramenta, é que com ela pode-se desvendar contradições do modelo de negócios, destacar as competências principais e as mudanças organizacionais a serem implementadas, detectar a posição de cada "player" na cadeia de valor, e qual possui um melhor relacionamento com os clientes, informações e volume de vendas (OSTERWALDER, 2004).

Além disso, sua implementação é feita de maneira colaborativa e de fácil utilização (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2010), se adequando bem ao processo da construção proposto no trabalho para se chegar à um modelo de negócios final adequado. As etapas de implementação estão dispostas no Quadro 4:

Quadro 4: Etapas da Implementação do *Business Model Canvas*.

Etapa	Definição
Definição do Espaço de Design	Determinação dos direcionadores e restrições de acordo com o contexto estudado, através da descrição sobre as forças do mercado, as tendências principais, as forças da indústria e as forças macro-econômicas que incidem sobre o empreendimento.
Prototipagem	Criação de uma representação potencial do Modelo de Negócios, servindo ao propósito da discussão, do questionamento, e do direcionamento.
Criação do Modelo Final	O modelo é discutido por um grupo de pessoas, definindo juntas seus elementos através da análise e criatividade.

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010).

Os Modelos de Negócios não são estáticos, e simplesmente demonstram uma situação atual da empresa, então torna-se importante a reconstrução e a reavaliação do modelo permitindo assim o conceito da mudança (OSTERWALDER, 2004).

A reavaliação acaba por gerar inovação para a empresa (SWASTY, 2015), e o processo de inovação relacionado ao modelo de negócios é importante para identificar sistemas que são subutilizados (ZOTT E AMIT, 2012), e torná-los comercializáveis (CHESBROUGH, 2010), assim agregando maior valor e gerando vantagem competitiva, conforme mostrado na Figura 3.

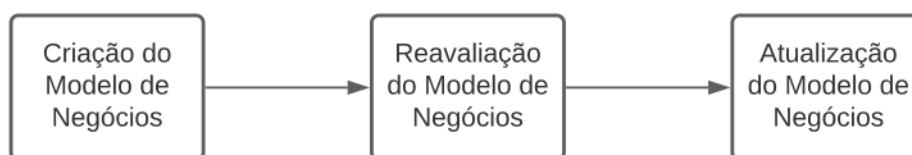


Figura 3: Implementação de um modelo de negócios, segundo Osterwalder (2004). Fonte: Proposto pelo Autor.

2.3 MÉTODOS

O estudo teve uma abordagem exploratória, que possui como finalidade desenvolver, modificar ou esclarecer problemas (GIL, 2008), através de um estudo de caso, que é um tipo de pesquisa realizada através da investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real (YIN, 2002).

A abordagem exploratória pode ser explicada devido aos fatores que influenciam no problema serem bem atuais e o fato de que o impacto desses fatores foi pouco explorado para o serviço de educação musical digital.

A caracterização como estudo de caso se dá em função de que, no decorrer da pesquisa, foi feita a avaliação da maneira com que os professores de música estão realizando a transição do presencial para o digital através de entrevistas, procurando assim coletar dados relacionados aos casos específicos destes professores de música.

O estudo foi feito em cinco etapas: a fundamentação teórica, a pesquisa documental, a elaboração do protótipo, a realização de entrevistas com os professores músicos e a proposição do modelo de negócios final, conforme mostrado na Figura 4.

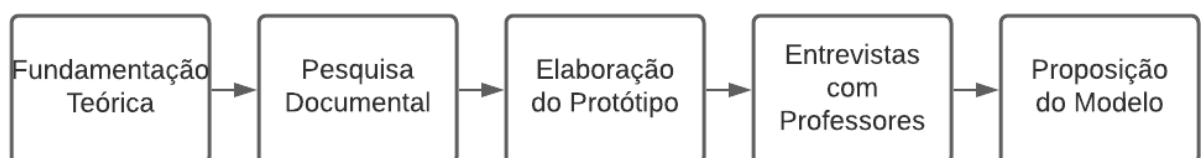


Figura 4: Detalhamento das etapas da pesquisa. Fonte: Proposto pelo Autor.

Na primeira etapa, teve-se a fundamentação teórica, onde foi feita uma pesquisa na literatura sobre os dois temas relacionados ao tema do trabalho, a saber: a compreensão do sistema de ensino musical brasileiro e da literatura relacionada aos Modelos de Negócios. Esse tipo de pesquisa é definida por Gil (2002), que consiste na procura de informações pelo pesquisador em materiais já elaborados, como livros e artigos científicos.

Na etapa de fundamentação teórica, foi buscado primeiramente compreender o sistema de ensino musical do Brasil (BRASIL, 2016), que é estruturado pelo ensino formal, e o ensino

livre. Para entender o ensino formal, foram visitados sites de instituições públicas e privadas para o levantamento de informações (CONSERVATÓRIO DE TATUÍ, 2020; EMESP, 2020; CONSERVATÓRIO SOUZA LIMA, 2020), e também acessados portais governamentais relacionados ao Ministério da Educação (BRASIL, 2008).

O ensino livre é relacionado à iniciativa privada, e os principais dados relacionados à esse setor foram coletados de uma revista especializada, chamada No Tom (CAEM, 2017; CAEM, 2020), que foi criada em 2004 com o objetivo de auxiliar na profissionalização do setor privado de educação musical brasileiro. O resultado dessa revisão foi apresentado no item 2.1 do trabalho.

Além disso, foram estudados os Modelos de Negócios, e assim, foi feita uma busca em artigos científicos no banco de dados do portal Science Direct, para identificar a maneira que diversos autores atribuem a definição para este conceito, quais são os principais componentes atribuídos e quais são as ferramentas definidas pela literatura que auxiliam os empreendedores na implementação de um modelo de negócios estruturado em seu empreendimento.

Essa pesquisa foi feita através da utilização de palavras-chave como “Modelos de Negócios”, “Business Model”, “Modelos de Negócios para pequenas empresas” e “Business Model in SME’s”. A escolha dos artigos se deve ao embasamento teórico que os autores deram aos conceitos e ferramentas relacionados aos modelos de negócios, conceito que é diretamente relacionado à proposta de resolução do problema apresentada no trabalho, e relacionado à aderência dos conteúdos ao contexto de pequenas empresas, onde estão incluídos os professores de música que são o foco do estudo. Os conceitos e procedimentos adotados no trabalho foram definidos por Alexander Osterwalder, autor de artigos relacionados à Modelos de Negócios, e criador da ferramenta *Business Model Canvas*. Os principais resultados dessa revisão foi apresentado no item 2.2 do trabalho.

A segunda etapa foi uma pesquisa documental em empresas de educação musical digital que estão atuantes hoje no mercado, através da ferramenta de busca do *Google*, utilizando as palavras-chave: “Escola de Música Online”, “Aulas de Música Online”, “Cursos de Música Online”.

O objetivo da pesquisa foi buscar características relevantes de seus modelos de negócios e

utilizá-las para definir os componentes do protótipo. Esse tipo de pesquisa se assemelha muito à pesquisa bibliográfica, mas a diferença está na natureza das fontes, onde no caso da pesquisa documental são procurados materiais que ainda não receberam um tratamento analítico (Gil, 2002), como no caso do trabalho, onde foram encontrados conteúdos diretamente nos sites de cada uma das escolas de música digitais, e foram dispostos no Quadro localizada no Anexo A.

A terceira etapa foi a elaboração do protótipo, utilizando as informações levantadas nas etapas anteriores da pesquisa. A importância da elaboração do protótipo é citada por Osterwalder (2004), pois consegue demonstrar a situação atual de um empreendimento, e no trabalho, definiu os conceitos preliminares relacionados aos componentes do Modelo de Negócios. Os componentes e o canvas do protótipo estão nos Anexos B e C.

A quarta etapa foi caracterizada pelas entrevistas com os professores músicos, englobando as seguintes sub-etapas: a elaboração do convite, a distribuição dos convites e o agendamento das entrevistas. A entrevista foi realizada a fim de cada professor de música definir seus componentes para o Modelo de Negócios, através dos questionamentos propostos por Osterwalder e Pigneur (2010).

Foram convidados a participar da pesquisa, professores residentes em Sorocaba e região com diferentes perfis de trabalho, diferentes idades, experiências, instrumentos e formações. No total foram realizados dez convites através de *e-mails*, contendo o detalhamento da pesquisa e de que forma o professor iria realizar sua colaboração.

A adesão dos professores à participação na pesquisa foi de 20%, correspondendo no total à dois professores. O primeiro entrevistado que aderiu, foi um professor de guitarra atuante em Sorocaba e região por mais de vinte anos, e o segundo entrevistado foi um professor de canto que trabalha há dois anos na profissão.

A primeira entrevista realizada foi com o professor de guitarra no dia 08/09/2020, feita presencialmente, com a duração de três horas e a segunda, com o professor de canto, foi feita no dia 19/09/2020 com duração de duas horas e trinta minutos, através de uma ferramenta de video-conferência.

O objetivo da entrevista foi buscar as impressões dos professores relacionadas a cada um dos componentes de Modelos de Negócios adotados no trabalho, e para isso foram utilizadas algumas perguntas estipuladas por Osterwalder e Pigneur (2010). O Quadro com as perguntas

e respostas dos professores encontra-se no Anexo D do trabalho.

Por fim, a quinta etapa foi a elaboração do modelo final, que consistiu na detecção das características similares entre as diferentes visões dos participantes do trabalho sobre cada componente, e da discussão dos pontos divergentes. Essa etapa é definida por Osterwalder (2004) já que permite a reconstrução e a reavaliação do Modelo de Negócios, respeitando assim a característica dos modelos de não serem estáticos.

Nesta subsecção, foi elaborado o modelo final, que consistiu no equacionamento e na avaliação das informações levantadas pelo protótipo e as entrevistas com os professores de música, procurando aprimorar cada um dos componentes e conseqüentemente construir um *Business Model Canvas* mais abrangente.

Para isso, foram colocados os conteúdos do protótipo e das entrevistas lado a lado, e feitas todas as discussões pertinentes a fim de realizar adequações e gerar o modelo final.

2.4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção foi dividida nos seguintes tópicos: o resultado da pesquisa documental, onde foi detalhado o perfil das empresas estudadas e os dados levantados e analisados nesta etapa da pesquisa, e o Modelo de Negócios Canvas final com todas as discussões e análises pertinentes a partir dos dados levantados pela pesquisa documental e pelas entrevistas com os professores de música.

2.4.1 Perfil das Empresas

A pesquisa documental foi uma etapa complementar à fundamentação teórica, onde se obteve um panorama geral de como é o comportamento de escolas de música digitais através da avaliação de informações de vinte e seis empresas atuantes hoje no mercado mundial.

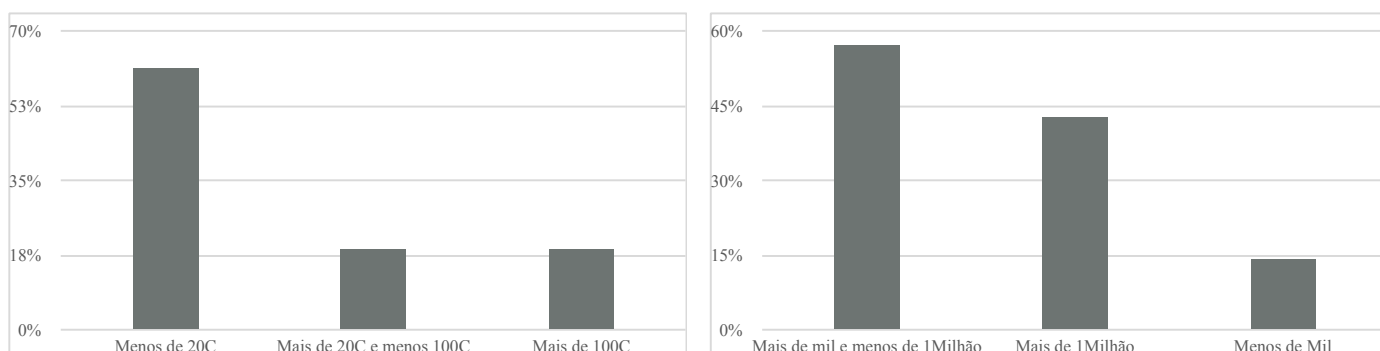


Figura 5: Número de cursos e alunos ofertados pelas escolas de música. Fonte: Proposto pelo autor.

Na Figura 5, temos a compilação dos dados em gráficos, e as discussões referentes às informações observadas, sobre o número de cursos ofertados e de alunos nas escola de músicas. Temos três classificações para o número de cursos e três classificações para o número de alunos.

As empresas com uma pequena variedade de cursos que apresentaram menos de vinte cursos, empresas com uma média variedade de cursos que apresentaram mais de vinte cursos e menos de cem cursos, e empresas com uma grande variedade de cursos, que apresentaram mais de cem cursos de música.

Para o número de alunos, foi considerado um pequeno contingente de alunos as escolas que apresentarem menos de mil alunos, um médio contingente até um milhão de alunos, e um grande contingente as escolas que apresentaram mais de um milhão de alunos.

Observando a porcentagem do número de cursos para as escolas de música, vemos que na amostra observada pelo pesquisador, grande parte das escolas possuem uma pequena (Masterclass, 2020; Music Dot, 2020) ou média (EDX, 2020; STARLING ACADEMY, 2020) variedade de cursos, com exemplo também de plataformas que possuem somente um curso (FÓRMULA VIOLÃO, 2020).

As escolas observadas que possuem grandes números de cursos geralmente são plataformas onde os professores de música podem atuar como produtor de conteúdo de uma maneira colaborativa, (UDEMY, 2020; SUPERPROF, 2020).

Das vinte e seis escolas consultadas, somente oito disponibilizaram o número de alunos (UDEMY, 2020; COURSERA, 2020; EDX, 2020; EDUK, 2020; TERRA DA MÚSICA, 2020; PLANETA MÚSICA, 2020; STARLING ACADEMY, 2020; MUSIC CLAN, 2020), e apesar dessa restrição de dados, é notável a existência de uma grande demanda sobre o serviço de educação musical online, com milhões de alunos presentes em plataformas com atuação mundial (UDEMY, 2020, COURSERA, 2020), e milhares de alunos presentes em plataformas brasileiras (STARLING ACADEMY, 2020; MUSIC CLAN, 2020; TERRA DA MÚSICA, 2020).

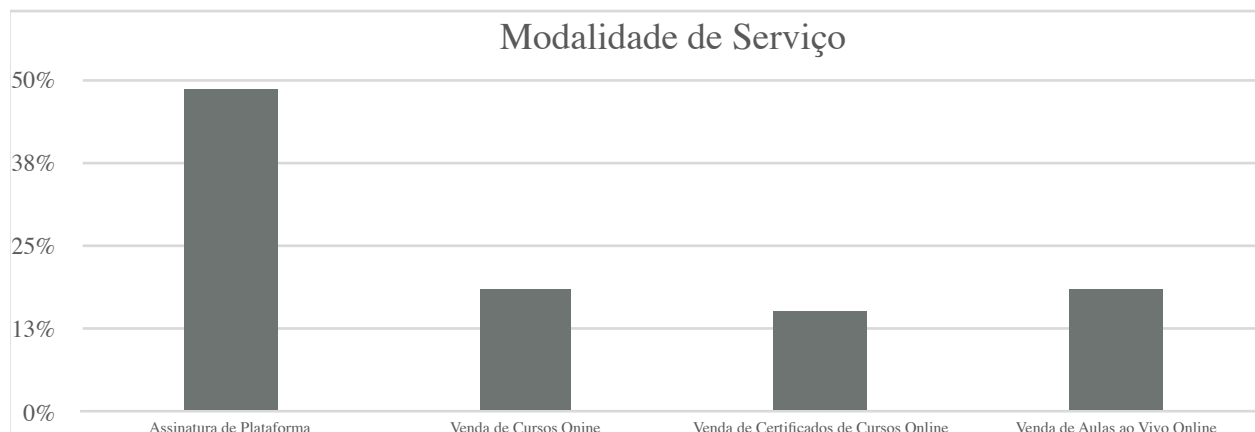


Figura 6: Modalidade de Serviço das Escolas de Música. Fonte: Proposto pelo autor.

As modalidades dos serviços que foram observados, puderam ser classificados em quatro tipos, a assinatura de plataforma, que consiste em o aluno realizar uma assinatura e ter acesso ao conteúdo por um período de tempo, a venda de cursos online, onde o aluno paga um valor uma única vez e recebe o conteúdo de maneira integral, a venda de certificados, onde o aluno possui o acesso gratuito ao curso, porém para ele obter a certificação precisa efetuar o pagamento e a venda de aulas ao vivo, onde o aluno paga um valor por um atendimento online realizado pelo professor.

Das escolas observadas, metade utilizam como modalidade de serviço a assinatura de plataforma, algumas oferecendo também mais de uma modalidade de serviço através da diversificação de planos de assinatura (VIA MUSICAL, 2020). Das empresas que oferecem a venda de cursos online, duas delas oferecem somente um curso, vinculado à somente um professor (AIÉM DA VOZ, 2020; FÓRMULA VIOLÃO, 2020), e as outras são grandes plataformas com muitos cursos a disposição (UDEMY, 2020; REED, 2020).

A venda de aulas ao vivo também é uma das possibilidades de diversificação para as empresas que já oferecem a assinatura de plataforma, e somente uma empresa é especialista neste tipo de serviço (SUPERPROF, 2020)

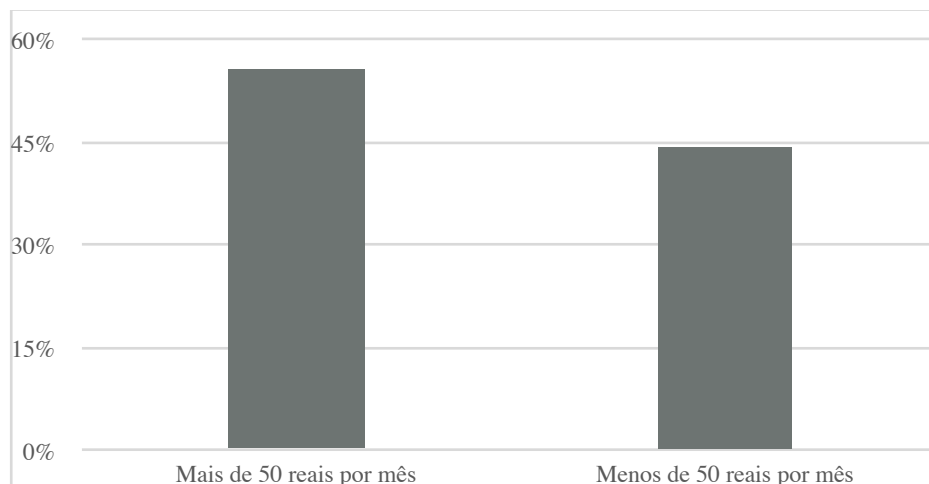


Figura 7: Investimento necessário para adquirir o serviço. Fonte: Proposto pelo autor.

O investimento necessário para estudar música de uma maneira virtual apresentou muitas variações, dependendo do tipo de serviço e da localização da escola em questão.

Escolas que têm a proposta de oferecer um serviço mais personalizado, como aulas ao vivo ou venda de certificados (COURSERA, 2020; HOTMART, 2020; SUPERPROF, 2020; CONSERVATÓRIO DIGITAL, 2020; PLANETA MÚSICA, 2020) geralmente cobram valores mais altos, e escolas que fazem a cobrança em moeda internacional também tendem a oferecer serviços mais caros (SHAW ACADEMY, 2020; SOUNDFLY, 2020), podendo o investimento chegar à 3.887,52 reais no ano.

Em contrapartida, algumas escolas brasileiras oferecem serviços extremamente baratos em comparação à cursos internacionais, ou cursos presenciais de música (MUSIXE, 2020), partindo de assinaturas onde se tem o investimento de sessenta reais no ano. Por fim, temos a análise do atendimento personalizado, e que só é executado por 23% das empresas estudadas, e ele é caracterizado pelas empresas geralmente como um serviço onde o aluno se encontra com o professor ou um tutor em tempo real, recebendo assim as orientações relacionadas aos seus problemas específicos.

2.4.2 Modelo de Negócio Canvas

2.4.2.1. Proposta de Valor

O aspecto mais importante que deve ser incorporado na proposta de valor, tendo em vista as empresas digitais observadas e as respostas dos professores músicos, é a qualidade e a diversificação dos serviços, o Quadro 5 mostra esses resultados:

Protótipo	Professor de Música 1	Professor de Música 2
Entregar um serviço de qualidade e diversificado de ensino musical online, mas com o enfoque em programas de assinaturas, para estudantes que se identificam com os métodos online de aprendizado.	Qualidade de audio e video, expressar bem, texto legal, a produção de um curso digital sintetiza geralmente o conteúdo, onde para tirar proveito precisa ter conhecimentos prévios, e uma grande experiência com aulas por parte do professor ajudaria no processo de criação dos cursos. O atendimento personalizado é essencial para o aluno, devido a interação envolvida nesse processo pode ser primordial para o desenvolvimento do aluno.	Oferecer dois pacotes de serviços: 1) Cursos online disponibilizados em uma plataforma em formato modular com o objetivo de auxiliar um grupo variado de estudantes de música, iniciantes, intermediários e avançados, abrangendo desde a introdução até a profissionalização da carreira de músico. A divisão por módulos permite que o aluno possa comprar o módulo desejado através da plataforma. 2) Um serviço de aulas ao vivo para personalizar o conteúdo de acordo com as demandas individuais do aluno.

Quadro 5: Proposta de Valor. Fonte: Proposto pelo autor.

Um outro ponto importante que foi destacado é em relação ao atendimento personalizado, que pode configurar uma vantagem competitiva e um fator determinante para o cliente decidir por adquirir o curso do professor de música.

2.4.2.2. Atividades Principais

As atividades de pré-produção do conteúdo, como a elaboração das aulas e do material a ser consumido pelo cliente, e de execução dos conteúdos, sejam em gravações de vídeos ou em atendimentos personalizados, foram atribuídas exclusivamente aos músicos professores por todas as partes envolvidas na pesquisa, o Quadro 6 mostra esses resultados.:

Protótipo	Professor de Música 1	Professor de Música 2
O enfoque é na criação de vídeo-aulas para atender a demanda maior que é relacionada ao consumo de assinaturas. Para isso, o processo de produção de conteúdo deve ser bem definido e padronizado para garantir a qualidade do produto final. Para isso, o professor de música deve ter habilidades relacionadas à pré-produção, produção e pós-produção de materiais audiovisuais.	O professor deve focar suas atividades na elaboração e execução dos conteúdos, tanto nas gravações de vídeos quanto nos atendimentos personalizados, e algumas das atividades de produção e as atividades de pós-produção devem ser feitas por produtoras parceiras.	Organiza as atividades principais de maneira semelhante ao “professor de música 1”, mas cita a importância de se ter o conhecimento básico sobre todas as etapas, e ainda adiciona a atividade distribuição do conteúdo para os clientes, através de ferramentas da utilização de ferramentas de <i>marketing</i> .

Quadro 6: Atividades Principais. Fonte: Proposto pelo autor.

Sobre as partes técnicas de gravação de áudio e vídeo, e pós-produção, foi observado que alguns professores com serviços digitais disponíveis no mercado realizam esses processos em seus Home Studios, porém, para os professores de música entrevistados, as atividades de gravação, produção e pós-produção pode envolver as atividades de uma produtora, com técnicos de áudio e vídeo, e consideraram essa situação como ideal.

O “Professor de Música 2” ainda descreve a importância da atividade de distribuição de conteúdo, através de redes sociais e ferramentas de marketing, que auxiliam na distribuição facilitando o encontro entre potenciais clientes e a oferta do serviço.

2.4.2.3. Recursos Principais

Foi dito nas entrevistas que os recursos principais estão atrelados às atividades de pré-produção, gravação e atendimento ao vivo, sendo eles equipamentos musicais, variando de acordo com a especialidade do professor de música, e de tecnologia, como computadores e softwares diversos, o Quadro 7 mostra esses resultados:

Protótipo	Professor de Música 1	Professor de Música 2
<p>Editores de texto, partituras, vídeo, e softwares de gravação e produção musical, <i>softwares</i> de videoconferência, para produzir conteúdo e realizar os atendimentos. Aliado a isso, equipamentos de gravação de áudio e vídeo além de seus amplificadores e instrumentos musicais.</p> <p>A escolha de uma plataforma que realize os serviços de hospedagem e venda dos conteúdos e serviços.</p>	<p>Editores de texto, partituras, softwares de gravação e videoconferência, além dos equipamentos musicais e de gravação de áudio.</p> <p>A escolha de uma plataforma que realize os serviços de hospedagem e venda dos conteúdos e serviços.</p>	<p>Semelhante aos recursos descritos pelo “Professor de Música 1”, incluindo ferramentas de <i>marketing</i>.</p>

Quadro 7: Recursos Principais. Fonte: Proposto pelo autor.

Outro recurso essencial presente em todas as empresas observadas, e ressaltado pelos músicos, é a utilização de uma plataforma que realize a hospedagem do conteúdo, possua canais onde o cliente possa adquirir os conteúdos e os serviços, através de downloads, ambientes de aprendizagem, e agendamento de aulas.

2.4.2.4. Parcerias Principais

A parceria principal é feita com produtoras, podendo variar, a partir da forma com que se separam as atividades entre parceiros. Geralmente, as produtoras englobam as etapas de produção e pós-produção, realizando a parte técnica da gravação do material, a edição, e a hospedagem, o Quadro 8 mostra esses resultados:

Protótipo	Professor de Música 1	Professor de Música 2
<p>As plataformas que realizam serviço de hospedagem de conteúdo e transações financeiras como principais parceiras, pois exercem um papel importante no intermediário entre a empresa de educação musical e o público alvo.</p>	<p>As parcerias principais seriam com produtoras, e também com outras marcas de equipamentos musicais, como instrumentos e suprimentos musicais, como cordas, palhetas, etc.</p>	<p>Produtoras de conteúdo, técnicos de áudio, vídeo e edição.</p>

Quadro 8: Parcerias Principais. Fonte: Os Autores.

Porém, um problema destacado por um dos músicos entrevistados, é que muitas vezes as propostas oferecidas pelas produtoras aos músicos não são tão favoráveis para ambos os lados, fazendo com que os professores de música procurem outras alternativas para distribuir o seu conteúdo digital.

2.4.2.5. Estrutura de Custos

Os professores relatam alguns custos relacionados à alguns itens essenciais para produção de conteúdo e aulas online. É necessária a assinatura de softwares de edição de texto, como o pacote office, de edição de partituras, de edição de áudio como e edição de vídeo. Também, tem o custo da assinatura e/ou das taxas da plataforma a qual será realizado a hospedagem de conteúdo e o oferecimento dos serviços.

Além disso, é necessário um computador eficiente e equipamentos audiovisuais, além dos equipamentos musicais relacionados à área de atuação do professor, o Quadro 9 demonstra:

Protótipo	Professor de Música 1	Professor de Música 2
O empreendimento possui um custo inicial relacionado aos softwares, aos hardwares e os equipamentos musicais. Além disso, existem as taxas relacionadas às plataformas (<i>platform as a service</i>) e aos softwares (<i>software as a service</i>), que podem ser mensalidades relacionadas à utilização, ou taxas relacionadas às transações bancárias.	Equipamentos musicais, sistema de captação audio/video, iluminação e computador	Os custos são relacionados aos contratos firmados previamente à produção dos vídeos com as produtoras, equipamentos musicais, softwares de edição audiovisuais, e investimentos em <i>marketing</i> .

Quadro 9: Estrutura de Custos. Fonte: Proposto pelo Autor.

2.4.2.6. Relacionamento com o Cliente

A forma principal apresentada pelas empresas relacionada à tentativa de se criar um vínculo com um potencial cliente, é através do oferecimento de um serviço onde exista alguma promessa que cativa o cliente, seja essa promessa feita através de resultados rápidos, certificações ou profissionalização, o Quadro 10 mostra esses resultados:

Protótipo	Professor de Música 1	Professor de Música 2
O relacionamento com os clientes é feito buscando personalizar o pacote de serviços que está sendo vendido, de acordo com as especificações e das necessidades que ele apresentar.	O online dificulta qualquer relacionamento profissional, e a música não é um produto tão impessoal, então é necessário que na produção de conteúdo a impessoalidade seja corrigida ou buscada o máximo de aproximação do conteúdo com o contexto do cliente.	É importante que o professor promova um atendimento personalizado mesmo diante de diferentes situações, através do aumento da possibilidade de fidelização com a qualidade do conteúdo gravado e a disposição através das redes sociais, e o acompanhamento e disponibilidade aos alunos particulares para gerar a manutenção do aluno.

Quadro 10: Relacionamento com o Cliente. Fonte: Proposto pelo Autor.

Por outro lado, os professores entrevistados abordaram outras características importantes no relacionamento com os clientes, como a dificuldade de se obter resultados similares em relações à cursos presenciais, tornando importante a realização de um atendimento personalizado para diminuir a impessoalidade, e procurar manter o aluno motivado com o curso.

2.4.2.7. Canais de Relacionamento

Todas as plataformas utilizadas pelas empresas estudadas pelo pesquisador apresentaram um canal onde o cliente pode ter suas dúvidas resolvidas por um serviço de atendimento realizado pelo professor ou por terceiros, sendo monitores, se a dúvida for relacionada ao curso, ou atendentes, se forem questões diversas, o Quadro 11 mostra esses resultados.

Protótipo	Professor de Música 1	Professor de Música 2
A principal maneira de interação entre o prestador de serviço e os clientes é através de redes sociais da plataforma onde o cliente realiza as suas aulas.	As ferramentas de divulgação das redes sociais, através do site pessoal e através da publicidade que a plataforma ou a produtora tem. Existe também a questão de que o cliente muitas vezes vai atrás de um músico específico, e não de uma plataforma específica.	Contatar através do Instagram, Ação em comunidade através do Whatsapp e e-mail.

Quadro 11: Canais. Fonte: Proposto pelo Autor.

Um outro ponto levantado pelos professores entrevistados, é a utilização de redes sociais diversas para realizar o contato com os clientes, já que elas permitem desde interações simples, até ações de propaganda.

2.4.2.8. Segmentos de Clientes

O “Professor de Música 1” citou que existem vários segmentos de clientes de cursos de música, variando em idade, instrumento, nível e finalidade. Isso cria a situação onde deve-se determinar no tipo conteúdo a ser produzido qual segmento de cliente deve ser atendido, o Quadro 12 mostra esses resultados:

Protótipo	Professor de Música 1	Professor de Música 2
O objetivo é atender os clientes que normalizaram o conceito de consumir cursos online e também clientes que estão migrando do presencial para o online, através de novos atrativos relacionados ao contexto da pandemia. Esses clientes podem variar de músicos buscando melhorar sua formação até pessoas que estão tendo o primeiro contato com o mundo da educação musical.	Depende muito do conteúdo que está sendo produzido, se o conteúdo é voltado para um músico profissional, um músico amador ou um músico iniciante. Depende de idade, e tudo se baseia no conhecimento.	Pessoas que querer aprender ou desenvolver o estudo do canto popular, o desenvolvimento da fala, e melhoras na comunicação.

Quadro 12: Segmentos de Clientes. Fonte: Proposto pelo Autor.

Nesse aspecto, é importante definir uma abordagem na fase de planejamento, conforme mostra o “Professor de Música 2”. Ele afirma que gerar uma linha de trabalho específica facilita a elaboração de conteúdo, atingindo melhor o segmento de cliente desejado.

2.4.2.9. Fontes de Renda

As empresas desse segmento se dividem na forma de oferecer seus serviços, existem empresas que oferecem mensalidades por um acesso limitado ao conteúdo, valores fechados relacionados à downloads, acesso permanente ao conteúdo e agendamento de aulas ao vivo, o Quadro 13 mostra esses resultados:

Protótipo	Professor de Música 1	Professor de Música 2
As fontes de receita são relacionadas aos pagamentos de mensalidade, caso a opção de pagamento do cliente seja através de assinatura de algum pacote de conteúdo, ou compras discretas de cursos ou aulas ao vivo.	Receber uma aula com o maior embasamento possível, e da maneira que deve ser ensinada, tentando suprir qualquer dúvida que qualquer eventual cliente possa ter, pelo conhecimento especializado do professor.	Modelo <i>freemium</i> através de uma aula gratuita, divulgação de vídeos de resultados das aulas, cursos com valores fechados onde o cliente tem acesso à uma plataforma com o curso hospedado, e aulas ao vivo com pacotes de preços, com promoções à partir da fidelidade e da duração do curso.

Quadro 13: Fontes de Renda. Fonte: Proposto pelo Autor.

Para o “Professor de Música 2”, já está estabelecido todo um planejamento em relação à política de preços, enquanto o “Professor de Música 1” ressalta a questão da qualidade do serviço prestado como principal ferramenta de fidelização e geração de renda.

2.4.6.10. Business Model Canvas para um Serviço de Educação Musical Digital

A partir dos resultados acima, foi gerado o seguinte BMC para um serviço de Educação Musical Digital, conforme mostrado na Figura 8:

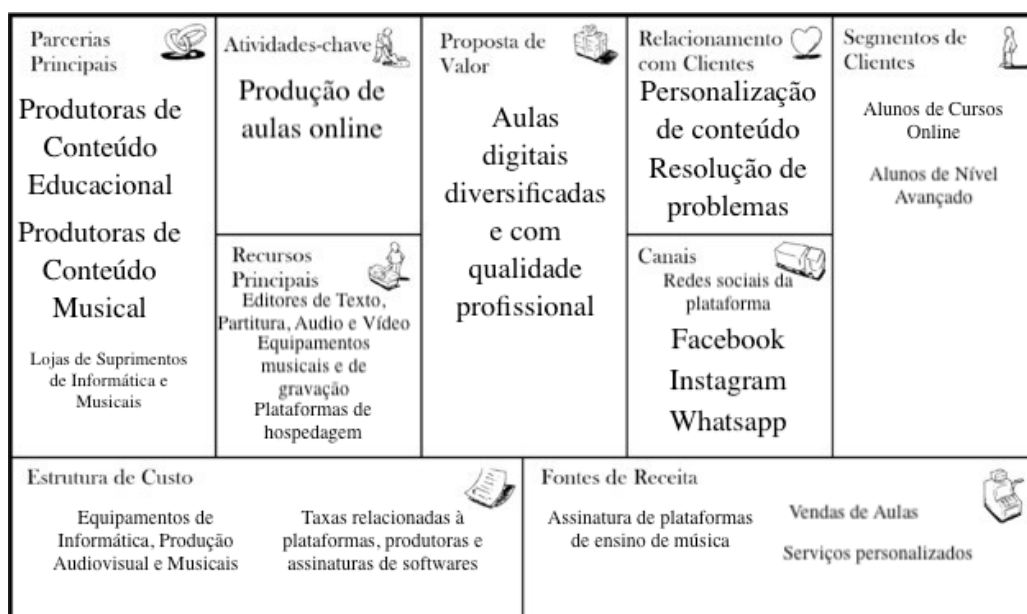


Figura 8: Business Model Canvas para um Serviço de Educação Musical Digital. Fonte:

Proposto pelo autor.

As principais mudanças que ocorreram do Canvas elaborado no protótipo para o Canvas final, foram relacionadas ao melhor detalhamento de alguns componentes e uma readequação melhor de alguns itens presentes no Canvas do protótipo.

O detalhamento foi feito nos componentes da estrutura de custo, dos recursos principais e dos canais, onde foi colocada uma maior especificidade para os softwares, para os equipamentos, para a estrutura de produção de aulas e as redes sociais utilizadas para estabelecer uma ponte com o cliente.

Sobre a adequação, a principal realizada foi em relação ao reposicionamento das plataformas de hospedagem para os recursos principais, deixando de ser uma parceria. Isso foi feito porque essa visão foi colocada pelos dois professores nas suas elaborações durante a entrevista.

2.5 CONCLUSÕES

A transformação digital e a pandemia do coronavírus tornaram necessária a atuação online do professor de música na prestação de seus serviços, gerando assim a necessidade dele modernizar o seu modelo de negócios a fim de atender essa nova demanda.

Nesse contexto surge o objetivo principal do trabalho, que consistiu em criar um modelo de negócios para o serviço de educação musical digital, e ele foi obtido através de um estudo de caso envolvendo a observação de empresas deste tipo de serviço e entrevistas com professores de música de Sorocaba.

Os principais pontos levantados na construção do *Canvas* foram relacionados à procura pela qualidade e da diversificação dos conteúdos produzidos pelos professores de música e também a personalização no atendimento aos seus alunos. Porém, alguns pontos devem ser destacados: O primeiro ponto, é em relação à efetividade do modelo que não foi avaliada, já que o horizonte de planejamento não previu a coleta e a análise dos resultados obtidos pelos professores de música em relação à implementação do modelo, ciclo esse que pode estar contido em outras pesquisas deste mesmo tipo de método.

O segundo ponto, é em relação ao grupo implicado, que ocorreu uma baixa adesão dos professores de música, podendo assim deixar os componentes do modelo menos abrangentes, assim possivelmente não atendendo algumas particularidades de outros professores de música.

No mais, esses pontos podem ser realçados em pesquisas futuras sobre o mesmo tema, contribuindo ainda mais para identificar pontos onde professores de música possam melhorar seus serviços, e assim obterem um melhor retorno em relação à seus empreendimentos.

REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Ensino à Distância (ABED). Censo EAD.BR 2018: Relatório Analítico de Aprendizagem a Distância no Brasil. Curitiba. InterSaberes, 2019.

AFUAH, A. and TUCCI, C. Internet Business Models and Strategies. Boston, McGraw Hill, 2003.

BENDASSOLLI, Pedro F.; WOOD JR., Thomaz; KIRSCHBAUM, Charles e CUNHA, Miguel Pina. Indústrias Criativas: definição, limites e possibilidades. Rev. Adm. Empres. 2009, vol. 49, n.1, pp. 10-18.

BERMAN, Saul J.. Digital transformation: opportunities to create new business models. Strategy & Leadership, [S.L.], v. 40, n. 2, p. 16-24, 2 mar. 2012. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/10878571211209314>.

BRASIL. Decreto nº 64.881. Disponível em: <http://dobuscadireta.imprensaoficial.com.br/default.aspx?DataPublicacao=20200323&Caderno=DOE-Suplemento&NumeroPagina=1>. Acesso em: 15 set. 2020.

BRASIL. Lei Complementar nº 128. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp128.htm. Acesso em: 20 set. 2020.

BRASIL. Linha do Tempo. 2020. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/linha-do-tempo/>. Acesso em: 15 set. 2020.

BRASIL. Portaria nº 20.809. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-20.809-de-14-de-setembro-de-2020-277430324>. Acesso em: 15 set. 2020.

BRASIL. Relatório Final: Desenvolvimento do Programa Nacional de Economia da Cultura. Ministério da Cultura do Brasil, MinC, 2016.

BRASIL. Lei no 11.769, de 18 de agosto de 2008. Altera a Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996... para dispor sobre a obrigatoriedade do ensino da música na educação básica. Diário Oficial da União, Brasília, ano CXLV, n. 159, seção 1, p. 1, 19 ago. 2008.

BRASIL. Decreto 9.057, de 25 de maio de 2017. Regulamenta o artigo 80 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 25 de maio de 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9057.htm#art24>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

BRYMAN, A. Research methods and organization studies (contemporary social research). 1st ed. London: Routledge, 1989. <http://dx.doi.org/10.4324/9780203359648>.

CAVES, R. Creative Industries. Harvard: Harvard University Press, 2000.

CAEM. Pesquisa 2017: O Mercado da educação musical no Brasil!. Revista NoTom, 2017, n.60.

CENTRO DE APOIO ÀS ESCOLAS DE MÚSICA. Nada será como antes. São Paulo: Editora Som, v. 68, 2020. Disponível em: http://escolasdemusica.com.br/_revista-NoTom/?edicao=68. Acesso em: 15 set. 2020.

CENTRO DE APOIO ÀS ESCOLAS DE MÚSICA. Tecnologia na Educação: Ela veio para ficar!. São Paulo: Editora Som, v. 66, 2020. Disponível em: http://www.escolasdemusica.com.br/_revista-NoTom/?edicao=66. Acesso em: 15 set. 2020.

CETINA, Iuliana; GOLDBACH, Dumitru; MANEA, Natalia. Udey: A Case Study in Online Education and Training. Revista Economică, Romênia, v. 70, n. 3, p. 46-54, 2018.

CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies. Industrial and Corporate Change, v.11, n. 3, p. 529, 2002.

CHESBROUGH, Henry. Business Model Innovation: opportunities and barriers. Long Range Planning, [S.L.], v. 43, n. 2-3, p. 354-363, abr. 2010. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>.

COUGHLAN, P.; COUGHLAN, D. Action research for operations management. International Journal of Operations & Production Management, v. 22, n. 2, p. 220-240, 2002. <http://dx.doi.org/10.1108/01443570210417515>.

CUNHA, E. S. Compreender a escola de música: uma contribuição para a sociologia da educação musical. ABEM. v.19, n.26, p. 70-78, 2011.

FLORIDA, R. The Rise of the Creative Class. New York: Basic Books, 2002.

Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro - FIRJAN. Disponível em: <<http://www.firjan.com.br/economiacriativa/download/mapeamento-industria-criativa-sistema-firjan-2016.pdf>> . Acesso em 18 de novembro de 2018.

Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro - FIRJAN. Disponível em: <<https://www.firjan.com.br/EconomiaCriativa/downloads/MapeamentoIndustriaCriativa.pdf>> . Acesso em 29 de setembro de 2019.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.

GUITARPEDIA. Cursos e Aulas de Guitarra Online. Aprenda a tocar guitarra como profissional. Disponível em: <https://www.guitarpedia.com.br>. Acesso em: 03 out. 2020.

GUITARRA INTENSIVA. Método simples e comprovado: domina a guitarra elétrica com 1 hora de estudo diário. Disponível em: <https://guitarraintensiva.com>. Acesso em: 03 out. 2020.

INGLEHART, R. Culture Shift in advanced industrial society. Princeton: Princeton University Press, 1990.

JOHNSON, Mark; CHRISTENSEN, C. C.; KAGERMANN, Henning. Reinventing Your Business Model. Harvard Business Review, v. 87, p. 52-60, 01 dez. 2008.

MAGADÁN-DÍAZ, M.; RIVAS-GARCÍA, J. Digitization and Business Models in the Spanish Publishing Industry. Publishing Research Quarterly, n.34, p. 333-346, 2018.

MASTERCLASS. Start Learning from the Best Minds Now. Disponível em: <https://www.masterclass.com/categories/music-entertainment>. Acesso em: 03 out. 2020.

MUSIXE. Realize seu sonho de estudar música! Disponível em: <https://musixe.com/assinar/#assinar>. Acesso em: 03 out. 2020.

OROFINO, M. A. R. Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio. 2011. p. 233. Dissertação (Mestrado). Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento., Universidade Federal de Santa Catarina.

OSTERWALDER, A. The Business Model Ontology: a proposition in desing science approach. Tese de Doutorado. Institut d'Informatique et Organisation, Universidade de Lausanne, Suíça, 2004.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business Model Generation. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

PENNA, Maura. A Lei 11.769/2008 e a Música na Educação Básica: quadro histórico, perspectivas e desafios. Intermeio, Campo Grande, v. 19, n. 37, p. 53-75, jan/jul, 2013.

PLANETA MÚSICA. Um método inovador para você aprender sem sair de casa. Disponível em: <https://planetamusica.net>. Acesso em: 03 out. 2020.

REQUIÃO, L. Escolas de Música Alternativas e Particulares: Uma Opção para a Formação Profissional do Músico. Cadernos do Colóquio. 2001, v.4, n.1.

SÃO PAULO. Decreto nº 43.493, de 29 de setembro de 1998. Dispõe sobre a qualificação das organizações sociais da área da cultura e dá providências correlatas. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/1998/decreto-43493-29.09.1998.html>>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

SEBRAE. Inovação na crise: empresas transformam produtos e mudam plano de negócio para faturar mais. Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/inovacao-na-crise-empresas-transformam-produtos-e-mudam-plano-de-negocio-para-faturar-mais,cd242840badf3710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 17 ago. 2020.

SEBRAE. O Impacto da pandemia de corona vírus nos Pequenos Negócios – 2a edição. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Imagens%20SebraeNA/Pesquisa%20O%20impacto%20do%20Coronav%C3%ADrus%20nos%20pequenos%20neg%C3%ADcios%20-%20Pesquisa%20completa%20%20n%C2%80\(09042020\).pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Imagens%20SebraeNA/Pesquisa%20O%20impacto%20do%20Coronav%C3%ADrus%20nos%20pequenos%20neg%C3%ADcios%20-%20Pesquisa%20completa%20%20n%C2%80(09042020).pdf). Acesso em: 15 set. 2020.

SESTINO, Andrea; PRETE, Maria Irene; PIPER, Luigi; GUIDO, Gianluigi. Internet of Things and Big Data as enablers for business digitalization strategies. Technovation, [S.L.], v. 98, dez. 2020. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102173>.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO. Novos Hábitos Digitais em tempos de Covid-19. 2020. Disponível em: <http://sbvc.com.br/novos-habitos-digitais-em-tempos-de-covid-19/>. Acesso em: 15 set. 2020.

STARLING ACADEMY. Quem Somos. Disponível em: <https://starlingacademy.com.br/quem-somos/>. Acesso em: 3 out. 2020.

SUPERPROF. Encontre o Professor Perfeito. Disponível em: <https://www.superprof.com.br>. Acesso em: 03 out. 2020.

SWASTY, W. Business Model Innovation for Small Medium Enterprises. *The Winners*, v. 16, n. 2, 2015.

TEECE, D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2–3, p. 172- 194, Apr-Jun 2010.

THIOLLENT, M. *Metodologia da pesquisa-ação*. 15. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

UDEMY. Melhore Vidas por meio do Aprendizado. Disponível em: <https://about.udemy.com/pt-br/>. Acesso em: 03 out. 2020.

UDEMY. Online Education Steps Up: What the World is Learning (from Home). Disponível em: https://research.udemy.com/wp-content/uploads/2020/04/Udemy_OnlineLearning_Report_4.30.pdf. Acesso em: 20 set. 2020.

VIA MUSICAL. Aprender violão nunca foi tão fácil. Disponível em: <https://viamusical.com.br>. Acesso em: 03 out. 2020.

Weill, Peter & Vitale, Micahle. (2001). *Place to Space: Migrating to eBusiness Models*.

ZAOUI, Fadwa; SOUISSI, Nissrine. Roadmap for digital transformation: a literature review. *Procedia Computer Science*, [S.L.], v. 175, p. 621-628, 2020. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.procs.2020.07.090>.

ZOTT, C.; AMIT, R.; *Creating Value Through Business Model Innovation*. MIT Sloan Management Review. v. 53, n. 3, 2012.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, v. 37, n.4, p. 1019-1042, 2011.

ZOTT, C; AMIT, R. The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis. *Strategic Organization*, v. 11, n.4, p. 403-411, 2013.

ANEXO A - Análise das empresas de música

Empresa de Música	Site	Cursos de Música (Ofertados)	Alunos	Modalidade	Investimento	Acreditação Personalizada
Udemy	https://www.udemy.com/pl	4236	Mais de 20 milhões (Corno et al, 2019)	Compra de Cursos Online	Grande variação de preços	Não
Consena	https://consena.org	366	Mais de 60 milhões	Compra de Certificados Online*	Curso Online Aberto e Massivo	Não
edX	https://www.edx.org/	96	Mais de 20 milhões	Compra de Certificados Online*	Curso Online Aberto e Massivo	Não
edX	https://www.edx.com.br	5	Mais de 1000	Assinatura da Plataforma	A partir de R\$ 239,40/ano	Não
Musical.ly	https://www.musical.ly	10	.	Assinatura da Plataforma	A partir de R\$800,00/ano	Não
Conservatório Digital	https://conservatoriodigital.com.br/	10	.	Compra de Cursos Online	A partir de R\$645,00/ano	Sim
EMAT Online	https://emat.com.br/online/	9	.	Assinatura da Plataforma	A partir de R\$399,00/ano	Não
Fern de Música	https://fernadmusica.com.br/	21	16285	Assinatura da Plataforma	A partir de R\$699,80/ano	Não
Planet Musica	https://planetamusica.net	12	mais de 600	Assinatura da Plataforma	A partir de R\$ 678,00/ano	Sim
Condes e Música	https://condesmusica.com.br	24	.	Assinatura da Plataforma	A partir de R\$299,00/0ano	Não
Via Musical	https://www.viamusical.com.br	14	.	Assinatura da Plataforma	A partir de R\$150,00/ano a R\$290,00/ano	Sim (o plano mais caro)
Supernet	https://www.supernet.com.br	9589	.	Compra de Aula Online	R\$34,00 hora/aula em média	Sim
Fórmula Violão	https://www.formulaviolao.com/	1	.	Compra de Cursos Online	R\$97,00/curso	Não
Alto do Voz	https://altdovoz.net/	1	.	Compra de Cursos Online	R\$197,00/curso	Não
Singing Academy	https://singingacademy.com.br/virtual	Mais de 50	Mais de 3700	Assinatura da Plataforma	A partir de R\$152,00/ano	Não
Galupredia	https://www.galupredia.com.br	Mais de 10	.	Assinatura da Plataforma	A partir de R\$360,00/ano	Não
Musik Cam	https://musikcam.com.br	11	Mais de 6200	Assinatura da Plataforma	A partir de R\$49,80/ano	Não
Musica	https://musica.com	15	.	Assinatura da Plataforma	A partir de R\$60,00/ano	Não
Edment	https://www.edment.com/?e=kgp=Musica	622	.	Compra de Cursos Online/Assinatura de Plataforma	Grande variação de preços	Sim*
WU Educacional	https://www.wueducacional.com.br/cursos/musica	15	.	Compra de Certificados Online*	R\$79,90 por certificado	Não
Future Learn	https://www.futurelearn.com/subjects/creative-arts-and-music/courses/musica	8	.	Compra de Certificados Online*	Curso Online Aberto e Massivo	Não
Reed	https://www.reed.co.uk/courses/musica/online	799	.	Compra de Cursos Online/Compra de Certificados Online	Grande variação de preços	Sim*
Shim Academy	https://www.shimacademy.com/courses/musica/	2	.	Assinatura da Plataforma	R\$387,52/ano	Não
Lynda	https://www.lynda.com/search/?music	14	.	Assinatura da Plataforma	R\$360,00/ano	Não
Soundly	https://soundly.com/	Mais de 30	.	Assinatura da Plataforma	R\$216,28/ano	Não
Masterclass	https://www.masterclass.com	16	.	Assinatura da Plataforma	R\$971,71/ano	Não

ANEXO -B - Componentes do protótipo do modelo de negócios

Proposta de Valor	Entregar um serviço de qualidade e diversificado de ensino musical online, mas com o enfoque em programas de assinaturas, para estudantes que se identificam com os métodos online de aprendizado.
Atividades Principais	O enfoque é na criação de vídeo-aulas para atender a demanda maior que é relacionada ao consumo de assinaturas. Para isso, o processo de produção de conteúdo deve ser bem definido e padronizado para garantir a qualidade do produto final. Para isso, o professor de música deve ter habilidades relacionadas à pré-produção, produção e pós-produção de materiais audiovisuais.
Recursos Principais	Editores de texto, partituras, vídeo, e softwares de gravação, produção musical e gerenciamento de aulas são os recursos digitais imprescindíveis para a produção de conteúdo, e a presença de uma plataforma para conseguir prover todos esses materiais à um público consumidor.
Parcerias Principais	As plataformas que realizam serviço de hospedagem de conteúdo e transações financeiras como principais parceiras, pois exercem um papel importante no intermediário entre a empresa de educação musical e o público alvo.
Estrutura de Custos	O empreendimento possui um custo inicial relacionado aos softwares, aos <i>hardwares</i> e os equipamentos musicais. Além disso, existem as taxas relacionadas às plataformas (<i>platform as a service</i>) e aos <i>softwares</i> (<i>software as a service</i>), que podem ser mensalidades relacionadas à utilização, ou taxas relacionadas às transações bancárias.
Relacionamento com o Cliente	O relacionamento com os clientes é feito buscando personalizar o pacote de serviços que está sendo vendido, de acordo com as especificações e das necessidades que ele apresentar.
Canais	A principal maneira de interação entre o prestador de serviço e os clientes é através de redes sociais, sejam elas genéricas ou da plataforma onde o cliente realiza as suas aulas.
Segmentos de Clientes	O objetivo é atender os clientes que normalizaram o conceito de consumir cursos online e também clientes que estão migrando do presencial para o online, através de novos atrativos relacionados ao contexto da pandemia. Esses clientes podem variar de músicos buscando melhorar sua formação até pessoas que estão tendo o primeiro contato com o mundo da educação musical.
Fontes de Renda	As principais fontes de receita são as mensalidades e a venda de conteúdo

ANEXO C - Business Model Canvas do protótipo

<p>Parcerias Principais </p> <p>Plataformas de hospedagem</p> <p>Produtoras de conteúdo</p>	<p>Atividades-chave </p> <p>Produção de Aulas</p> <p>Atendimento Personalizado</p> <p>Recursos Principais </p> <p>Softwares e equipamentos para produzir as aulas</p>	<p>Proposta de Valor </p> <p align="center">Aulas digitais com qualidade profissional</p>	<p>Relacionamento com Clientes </p> <p>Personalização</p> <p>Canais </p> <p>Redes Sociais</p>	<p>Segmentos de Clientes </p> <p align="center">Alunos de Cursos Online</p>
<p>Estrutura de Custo</p> <p>Estrutura para produção de aulas</p> <p>Taxas relacionadas à plataformas e produtoras </p>		<p>Fontes de Receita</p> <p>Assinaturas de plataformas de ensino de música</p> <p>Venda de Aulas</p> <p>Serviços personalizados </p>		

ANEXO D - Guia de Entrevista com professores de música

		Respostas	
	Perguntas	Professor de Guitarra	Professor de Canto
Proposta de Valor	Qual valor entregamos ao cliente? Qual problema estamos ajudando a resolver? Que necessidades estamos satisfazendo? Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada Segmento de Clientes?	Qualidade de audio e video, expressar bem, texto legal, a produção de um curso digital sintetiza geralmente o conteúdo, onde para tirar proveito precisa ter conhecimentos prévios, e uma grande experiência com aulas por parte do professor ajudaria no processo de criação dos cursos. O atendimento personalizado é essencial para o aluno, devido a interação envolvida nesse processo pode ser primordial para o desenvolvimento do aluno.	Oferecer dois pacotes de serviços: 1) Cursos online disponibilizados em uma plataforma em formato modular com o objetivo de auxiliar um grupo variado de estudantes de música, iniciantes, intermediários e avançados, abrangendo desde a introdução até a profissionalização da carreira de músico. A divisão por módulos permite que o aluno possa comprar o módulo desejado através da plataforma. 2) Um serviço de aulas ao vivo para personalizar o conteúdo de acordo com as demandas individuais do aluno.
Atividades Principais	Que atividades-chave nossa proposta de valor requer?	As atividades principais são: a produção de conteúdo e o atendimento personalizado, seguindo a linha do protótipo, só que o músico deve tratar essas duas vertentes de trabalho de maneira conjunta, onde as linhas de trabalho devem se conversar a fim de atender os objetivos do cliente de uma maneira mais abrangente e gerar fidelização.	As atividades a serem executadas serão a criação de conteúdo e a preparação de aulas, a produção audiovisual e a distribuição de conteúdo. Todas essas etapas precisam ser essencialmente planejadas <i>a priori</i> , através de roteirização de aulas e a utilização de ferramentas de empreendedorismo criativo.
Recursos Principais	Que recursos principais nossa proposta de valor requer?	Editores de texto, partituras, softwares de gravação e videoconferência, além dos equipamentos musicais e de gravação de áudio. A escolha de uma plataforma que realize os serviços de hospedagem e venda dos conteúdos e serviços.	Ferramentas financeiras, de <i>marketing</i> e de produtividade, equipamentos audiovisuais, conhecimentos técnicos e plataformas de <i>e-commerce</i> e videoconferência.
Parcerias Principais	Quem são nossos principais parceiros? Quem são nossos fornecedores principais?	As parcerias principais seriam com produtoras, e também com outras marcas de equipamentos musicais, como instrumentos e suprimentos musicais, como cordas, palhetas, etc.	Produtoras de conteúdo, técnicos de audio, vídeo e edição.

Estrutura de Custos	Quais são os custos mais importantes em nosso Modelo de Negócios?	Equipamentos musicais, sistema de captação áudio/vídeo, iluminação e computador	Os custos são relacionados aos contratos firmados previamente à produção dos vídeos com as produtoras, equipamentos musicais, softwares de edição audiovisuais, e investimentos em <i>marketing</i> .
Relacionamento com o Cliente	Que tipo de relacionamento cada um dos nossos segmentos de clientes espera que estabeleçamos com eles? Como se integram ao Modelo de Negócios?	O online dificulta qualquer relacionamento profissional, e a música não é um produto tão impessoal, então é necessário que na produção de conteúdo a impessoalidade seja corrigida ou buscada o máximo de aproximação do conteúdo com o contexto do cliente.	É importante que o professor promova um atendimento personalizado mesmo diante de diferentes situações, através do aumento da possibilidade de fidelização com a qualidade do conteúdo gravado e a disposição através das redes sociais, e o acompanhamento e disponibilidade aos alunos particulares para gerar a manutenção do aluno.
Canais	Através de quais canais nossos segmentos de clientes querem ser contatados? Como os alcançamos agora? Como nossos canais se integram?	As ferramentas de divulgação das redes sociais, através do site pessoal e através da publicidade que a plataforma ou a produtora tem. Existe também a questão de que o cliente muitas vezes vai atrás de um músico específico, e não de uma plataforma específica.	Contatar através do Instagram, Ação em comunidade através do Whatsapp e e-mail.
Segmentos de Clientes	Para quem estamos criando valor? Quem são nossos consumidores mais importantes?	Depende muito do conteúdo que está sendo produzido, se o conteúdo é voltado para um músico profissional, um músico amador ou um músico iniciante. Depende de idade, e tudo se baseia no conhecimento.	Pessoas que querer aprender ou desenvolver o estudo do canto popular, o desenvolvimento da fala, e melhoras na comunicação.
Fontes de Renda	Qual valor nossos clientes estão dispostos a pagar?	Receber uma aula com o maior embasamento possível, e da maneira que deve ser ensinada, tentando suprir qualquer dúvida que qualquer eventual cliente possa ter, pelo conhecimento especializado do professor.	Modelo <i>freemium</i> através de uma aula gratuita, divulgação de vídeos de resultados das aulas, cursos com valores fechados onde o cliente tem acesso à uma plataforma com o curso hospedado, e aulas ao vivo com pacotes de preços, com promoções à partir da fidelidade e da duração do curso.