

BEE MY EARS E ECONOMIA CRIATIVA: alternativa digital para o mercado musical

FÁBIO SABETTA MORALES

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

JANE APARECIDA MARQUES

EACH-USP - ESCOLA DE ARTES, CIÊNCIAS E HUMANIDADES - UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

BEE MY EARS E ECONOMIA CRIATIVA: alternativa digital para o mercado musical

INTRODUÇÃO

O mercado brasileiro de música, acompanhando as tendências internacionais, passou por grande reorganização nos últimos vinte anos. O fenômeno da revolução digital, que promoveu mudanças de produção, operacionais e estratégicas em todos os setores da economia, enquanto também alterava a forma e a maneira como o consumidor passava a adquirir bens e serviços, foi um dos fatores geradores dessa reorganização.

O crescimento da chamada nova produção independente da Música Popular Brasileira (MPB), a partir da metade dos anos 2000, com o surgimento de aproximadamente quatrocentos novos selos e gravadoras em apenas cinco anos, e a onda mais recente de músicos empreendedores, auto gestores de suas carreiras artísticas, fez com que o mercado se subdividisse em modelos de negócios e nichos que antes eram atendidos apenas de forma massiva.

Nunca se produziu tanta música e nunca houve tantos concorrentes. Se, pelo lado da criatividade artística, o músico brasileiro é mundialmente conhecido, o seu baixo nível de habilidades e capacitação em negócios também vem se destacando negativamente. De acordo com os dados apresentados pela consultoria PricewaterhouseCoopers Brasil (2017), o faturamento de US\$ 480 milhões do mercado musical brasileiro é comparado aos dos mercados da Itália (US\$ 1 bilhão) e Canadá (US\$ 1,2 bilhão), oitava e décima economias do mundo, respectivamente, enquanto que o Brasil mantinha a nona posição, com tendência a cair considerando que “a crise econômica e política fez com que o mercado brasileiro encolhesse e as expectativas de crescimento reduzissem” (PWC BRASIL, 2017). Segundo o Fundo Monetário Internacional (2017), de maneira simplista, mas significativa, o Brasil está a meio caminho do potencial de negócios dessa indústria.

Torna-se, portanto, urgente discutir possibilidades de capacitação de músicos para os negócios, que permitam o desenvolvimento consistente do mercado da música e os preparem para uma carreira bem-sucedida no setor. O presente relato técnico visa apresentar a plataforma Bee My Ears, modelo de negócios no segmento de música, lançado em 2018, no Brasil, pelo paulistano Bruno Justi, e sediada desde 2019 no estado de Delaware, nos Estados Unidos. Mas a Bee My Ears já nasce global, tendo atraído a atenção de *stakeholders* em cinco dos dez maiores países da economia da música, por facilidade de captação de recursos junto a investidores e pela maturidade empreendedora dos artistas autoprodutores locais, o que facilita a compreensão da proposta de valor da plataforma e uma interessante alavancagem inicial do novo negócio.

CONTEXTO INVESTIGADO

Indústrias Culturais e Criativas na Economia Criativa

Identificam-se, no contexto do mercado brasileiro, três fases distintas em que ocorreram a entrada de profissionais para o campo de gestão das organizações culturais, que estão diretamente associadas ao processo formativo de cada geração, desde a década de 1980. A primeira pauta-se pela experiência construída no cotidiano das práticas culturais e constituiu-se um acontecimento quase que por acaso, pois os profissionais foram levados pelas circunstâncias

e oportunidades ao ofício próprio do gestor cultural. Este é o perfil da geração que se formou na década de 1980, que apresenta um percurso marcado pelo autodidatismo.

Na década de 1990 observa-se um cenário cultural brasileiro melhor estruturado, no que se refere às formas de institucionalização pública da cultura e à criação de parcerias com a iniciativa privada. Assim, o segundo período de entrada para o campo da gestão cultural foi marcado pela expansão do mercado profissional. Em função disso, em meados dessa década foi possível constatar o surgimento de atividades de formação, ainda que esporádicas que aliavam a prática profissional à possibilidade de uma reflexão mais sistemática.

A terceira fase de formação compreende o período atual e vem sendo determinada por uma escolha consciente de inserção como profissional de gestão cultural, finalmente atendida pela oferta de programas de formação sistemática (extensão, graduação e pós-graduação), pelo reconhecimento de pares da profissão e pela consequente consolidação de *networking* específico. Os profissionais encontram estruturas organizacionais do sistema público de cultura bem delimitadas e, ao mesmo tempo, um mercado mais atuante no que diz respeito à participação no processo de investimento, criação, produção e consumo de bens culturais.

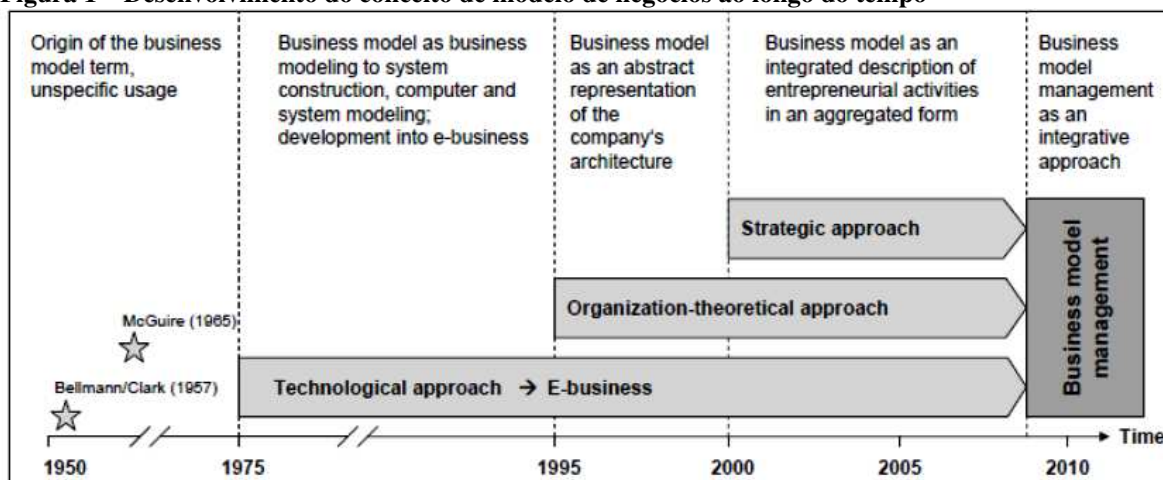
Complementarmente, a Economia Criativa – e as organizações produtivas que estão associadas a esta –, aparece cada vez mais como um dos eixos do desenvolvimento social presente e futuro. Além de ser tema constante de relatórios e discussões na Conferência para o Desenvolvimento, das Nações Unidas (UNCTAD, 2019), os conceitos de Economia Criativa e Indústrias Criativas vêm sendo rapidamente implementados em estudos e pesquisas de universidades da Europa e Austrália, mas também nos países em desenvolvimento, tanto no âmbito micro quanto no macroeconômico (CUNNINGHAM, 2002; GARNHAM, 2005; HIGGS; CUNNINGHAM; BAKHSHI, 2008; POLLARD; WILSON, 2013; COLLINS, 2018). No contexto brasileiro, o país é um dos líderes em Programas Ibero-americanos de Cooperação Cultural e em ações do Programa de Cooperação Sul-Sul da Organização das Nações Unidas, onde as Indústrias Culturais e as Economias Criativas (UNASUL) vêm sendo destacadas (SEGIB, 2015).

A busca pela formação profissional específica e a crescente complexidade das relações estratégicas dos setores culturais, aliada ao fato de a produção criativa vir se firmando como atividade econômica viável nos países em desenvolvimento, caso do Brasil, tem sido um dos obstáculos para a gestão das organizações culturais e criativas. (MINISTÉRIO DA CULTURA; ITAÚ CULTURAL, 2012; KON, 2016; FLEMMING, 2019).

Modelo de Negócios

Ao longo da história é possível detectar o surgimento e a utilização do termo “modelo de negócios” vinculado a diversas áreas corporativas. Wirtz (2011) apresenta uma linha do tempo que contempla essa afirmação, na qual as abordagens destacadas são: a da tecnologia da informação; a da teoria do desenvolvimento organizacional; e a da gestão estratégica. A figura 1 abaixo reproduz a linha do tempo de Wirtz, ressaltando a dissociação entre as abordagens. Nota-se também que, há aproximadamente uma década, essa dissociação deixa de existir e a gestão do modelo de negócios passa a ser considerada como que uma abordagem integrada das três anteriores.

Figura 1 – Desenvolvimento do conceito de modelo de negócios ao longo do tempo



Fonte: Wirtz (2011, p. 25)

Por se tratar de tema recente tanto na sua utilização pelo meio corporativo quanto no interesse de pesquisas acadêmicas da área de Administração, é natural que o termo “modelo de negócios” ainda careça de uma definição mais consolidada. (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011; FOSS; SAEBI, 2017; GASSMANN; FRANKENBERGER; SAUER, 2017; TÄUSCHER; ABDELKAFI, 2017; WIRTZ; DAISER, 2017).

A literatura apresenta ao menos oito escolas do pensamento sobre modelos de negócios surgidas entre o período de 2002 e 2014. Destas, destaca-se, inicialmente, a visual-intuitiva de Osterwalder e Pigneur (2010), que propôs o modelo de negócios de uma página (tradução livre do termo em inglês *Business Model Canvas*). Apoiada pelo lançamento do livro dos mesmos autores, intitulado *Business Model Generation* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, tornou-se uma ferramenta altamente disseminada no mundo corporativo para a formulação ou análise seguida de reformulação de modelo de negócios. A figura 2 apresenta essa proposição de modelo de negócios.

Figura 2 – Modelo de negócios de uma página (*Business Model Canvas*)



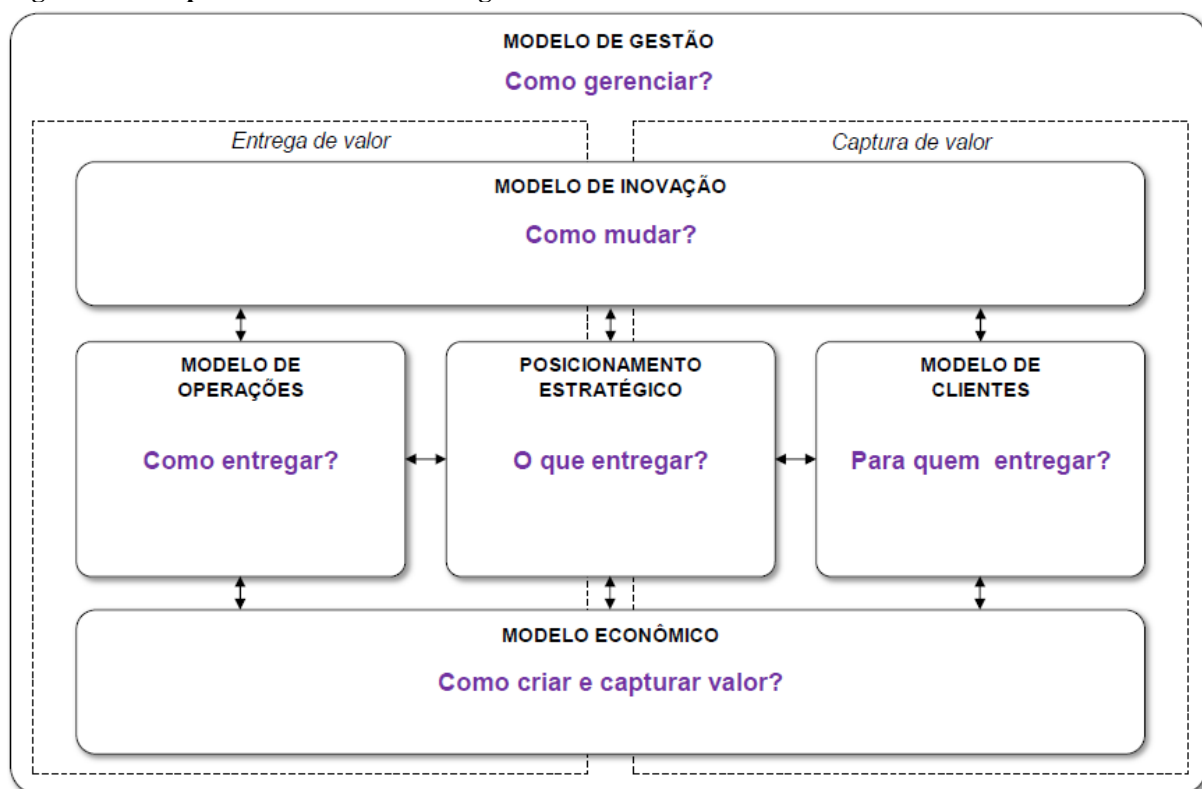
Fonte: Osterwalder; Pigneur (2010)

Em Gassmann, Frankenberger, Sauer (2017), encontramos outras sete escolas: (1) sistema de atividades; (2) cognitiva; (3) processual; (4) tecnológica; (5) escolhas estratégicas; (6) recombinante; e (7) dualista. Ao analisar as escolas, Pedroso (2016) contribui com a conceituação de modelo de negócios e elabora, a partir do *Business Model Canvas* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010), da escola de escolhas estratégicas e da escola recombinante, sua proposta de arquitetura de modelo de negócios.

Modelo de negócios pode ser definido como um modelo conceitual (formado por um conjunto de componentes) que apoia o projeto (ou arquitetura) dos negócios de uma organização com o objetivo de entregar valor para seus consumidores e capturar valor para a própria organização (PEDROSO, 2016, p. 35).

Em termos esquemáticos, o conceito definido por Pedroso (2016) está apresentado na figura 3. Os seis componentes com vistas a cumprir o objetivo de entregar e capturar valor para esse autor são: (1) modelo de gestão; (2) modelo de inovação; (3) modelo de operações; (4) posicionamento estratégico; (5) modelo de relacionamento com clientes; e (6) modelo econômico. Cada um dos componentes apresenta questões gerais que precisam ser respondidas para que se possa compreender e analisar o modelo de negócios das organizações.

Figura 3 – Componentes do modelo de negócios



Fonte: Pedroso (2016, p. 80)

O presente artigo adota, portanto, o conceito e a arquitetura de modelo de negócios propostos por Pedroso (2016), por entender que este entrega, assim como em Osterwalder e Pigneur (2010), uma arquitetura sintetizada em uma página; integra o modelo de negócios aos estudos de administração estratégica; e oferece a possibilidade de se analisar detalhadamente os componentes da arquitetura de modelo de negócios.

DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A plataforma Bee My Ears propõe inovação em termos de pesquisa musical e *music business*, e possui como missão “conectar artistas independentes com um público fomentador de opinião e com profissionais consagrados da indústria musical nacional e internacional” (BEE MY EARS, 2019). É uma cocriação de Bruno Justi, produtor musical, guitarrista, consultor de marketing na área musical e diretor de arte, nascido em São Paulo, mas que desde 2011 vive em Los Angeles (EUA) (BRUNO JUSTI.COM, 2019; VOYAGELA.COM, 2018).

No Brasil, Carla Figlia representa a área de Relações Artísticas da plataforma Bee My Ears, desde setembro/2018. Figlia trabalha no universo da música desde 2008 e suas experiências concentram-se em negociar *shows*, propor e gerir projetos culturais ligados a leis de incentivo, e em gerenciar carreiras de diversos artistas. A partir de janeiro/2019 atua como Business Development na empresa ONERpm, plataforma de distribuição digital de música e engajamento de fãs fundada em 2010 por Emmanuel Zunz, Matthew Olim e James Lima, com sedes em Nova Iorque e São Paulo, e parceira da Bee My Ears. “A ONERpm é uma distribuidora global de música digital que faz a ponte entre músicos e selos com as maiores lojas e serviços de música *online* do mundo como iTunes, eMusic, Spotify, UOL Megastore, Oi Rdio e mais 80 lojas” (ONERPM.COM, 2019).

A plataforma Bee My Ears existe desde 2016, mas teve seu lançamento no Brasil no HackTown 2018, quarta edição do evento que ocorreu em Santa Rita do Sapucaí, MG, no início do mês de setembro de 2018 (MEDIUM.COM, 2018). Os organizadores destacam que esse evento promove a associação de tecnologia, inovação e criatividade a *startups*, especialmente às que atuam nas áreas de publicidade, empreendedorismo, *games*, *design*, música, e economia criativa. Um diferencial desse evento tem sido a participação de projetos independentes de profissionais de todo o Brasil, que apresentam inovações disruptivas nessas áreas (MEDIUM.COM, 2018).

Apresentam-se, no quadro a seguir, marcos importantes desde a concepção da ideia, em 2016, quando a empresa foi concebida até o momento:

Quadro 1 – Marcos da plataforma Bee My Ears

Período	Especificação
2016	
Abril	Ideação: concepção da plataforma com um sócio fundador.
Maio	Criação do nome e conceito.
Outubro	Elaboração do projeto de marca e da plataforma.
Novembro	Desenvolvimento: <i>back end</i> (1ª tentativa).
Dezembro	Desenvolvimento: <i>front end</i> .
2017	
Março	Desenvolvimento: <i>back end</i> (2ª tentativa).
Julho	Desenvolvimento: <i>back end</i> (3ª tentativa).
2018	
Março	Dissolução da sociedade entre os sócios fundadores.
Agosto	Desenvolvimento: <i>back end</i> (4ª tentativa). Ingresso de um Mentor / conselheiro. Decisão de seguir com abordagem de <i>startup</i> .
Setembro	Indicada pelos investidores na Sessão de <i>Pitch</i> da quarta edição do <i>HackTown</i> , Santa Rita do Sapucaí, MG.
Dezembro	Indicada pelos investidores na Sessão de <i>Pitch</i> da Semana Internacional da Música – SIM, São Paulo, SP. Indicada pelo público na Semana Internacional da Música – SIM, São Paulo, SP. Adesão de 25 Ouvintes <i>Premium</i> (renomados profissionais do setor).

Período	Especificação
2019	
Janeiro	Incorporação de Delaware, EUA.
Fevereiro	Parceria com a Los Angeles College of Music, Pasadena, Los Angeles, Califórnia.
Março	Parceria com a ONErpm, plataforma de distribuição digital de música e engajamento de fãs.
Junho	Participação na Alpha Startup Collision Conference, Canadá. Semifinalista no Innovation Awards LATAM. 2.000 avaliações de ouvintes.
Agosto	Lançamento, nos EUA, do primeiro <i>pitch</i> para investidores oficiais.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em informações fornecidas pela Bee My Years.

A plataforma Bee My Ears é um aplicativo que pode ser acessado através de *smartphone*, *tablet* ou computador/ *notebook*; e possui dois públicos-alvo: artistas e ouvintes. O primeiro pode criar seu perfil sem custo ou pode optar por um dos três planos disponíveis (*Simple*, *Premium* ou *Video*), conforme apresentado na figura 4.

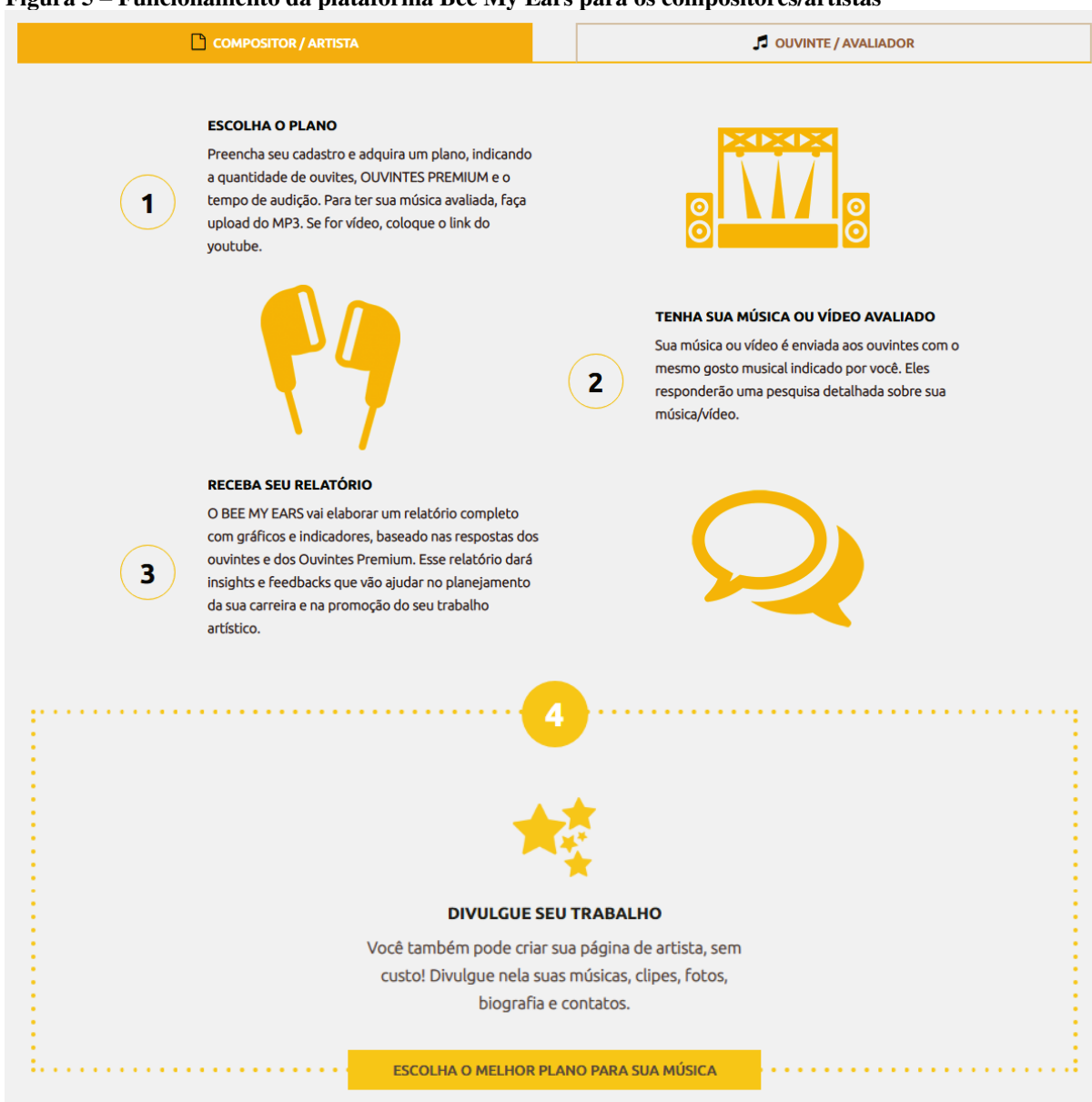
Figura 4 – Planos disponíveis para os artistas na plataforma Bee My Ears

The image displays three subscription plans for artists on the Bee My Ears platform. Each plan is presented in a vertical card format with a distinct icon: headphones for Simple, a radio for Premium, and a video camera for Video. The cards are arranged side-by-side. Each card features a dropdown menu for selecting the number of listeners, a button to choose the quantity, and a button labeled 'ESCOLHER' (Choose). Below these elements is a 'MODELO DE RELATÓRIO' (Report Model) section. The Simple plan offers 40 indicators and a complete report. The Premium plan offers 50 indicators, a complete report, and access to premium evaluators. The Video plan offers 40 indicators, a complete report, and access to premium evaluators, plus the ability to see what the public thinks about the clip's creativity and originality.

Fonte: Be My Ears (2019)

No caso de o compositor/artista optar por um dos planos, passa a receber relatório completo com as opiniões do público cadastrado e dos ouvintes *Premium* (figura 5). Dessa forma, o artista pode “direcionar melhor o planejamento da sua carreira e de como promover seu trabalho artístico. Os artistas com maior aprovação serão apresentados a produtores, gravadoras e agentes” (BEE MY EARS, 2019; VOYAGELA.COM, 2018).

Figura 5 – Funcionamento da plataforma Bee My Ears para os compositores/artistas



Fonte: Be My Ears (2019)

Os relatórios são atualizados em tempo real, a cada interação com os usuários, e possuem vários indicadores de avaliação, desde questões técnicas, como a qualidade da voz, instrumentação, letra, arranjo; associação da música com marcas, programas de TV, filmes, gêneros cinematográficos; conceito do clipe, criatividade e originalidade, relação entre música e vídeo. Além disso, apresenta o perfil dos ouvintes, incluindo aspectos sociodemográficos e localização geográfica; hábitos, consumos e preferências de músicas; dentre outros.

Dentre os ouvintes *Premium*, há diversos profissionais da indústria musical nacional e internacional. Quando o artista/compositor escolhe um plano *Premium* ou *Vídeo*, pode selecionar que esses especialistas avaliem sua música/vídeo, e até mesmo solicitar a estes uma avaliação personalizada. Dentre os profissionais cadastrados na plataforma, constam Grecco Buratto (Shakira, Earth Wind & Fire, Pink), Geoff Mayfield (Consultor, Jornalista, Universal Music, Billboard), Erin Workman (Disney, Selena Gomez, Los Angeles College of Music), Jean Dolabella (Ego Kill Talent, Sepultura), Kevin Day (Universal Music, Sound Royalties, Skyrocket Entertainment), Roberto Maia (Jornalista, Produtor, Apresentador, Rádio 89FM),

Andrew Murdock (The Hobby Shop, Godsmack, Alice Cooper), Regis Salvarani (Radialista, Produtor, Repórter, Estadão), Marcelo Coelho (Acelerarte, Pós-Doc em Música, Compositor, Saxofonista), Arthur Fitzgibbon (ONErpm, Thurbo Music), Edu Prata (Diretor Musical, Congrenejo, Serttacustico) (BE MY EARS, 2019).

Qualquer pessoa, no entanto, pode se inscrever como ouvinte e ser remunerada pelos *feedbacks* disponibilizados sobre os materiais disponibilizados pelos artistas, cooperando com o desenvolvimento do cenário musical, conforme apresentado na figura 6.

“Os artistas que criarem seus perfis também podem se tornar ouvintes e contribuir com o trabalho de outros artistas através de suas opiniões sinceras. É muito simples, basta acessar o *site*, se cadastrar e preencher um questionário sobre seu perfil musical e avaliar” (O ANTITELEJORNAL, 2018).

Figura 6 – Funcionamento da plataforma Bee My Ears para os ouvintes



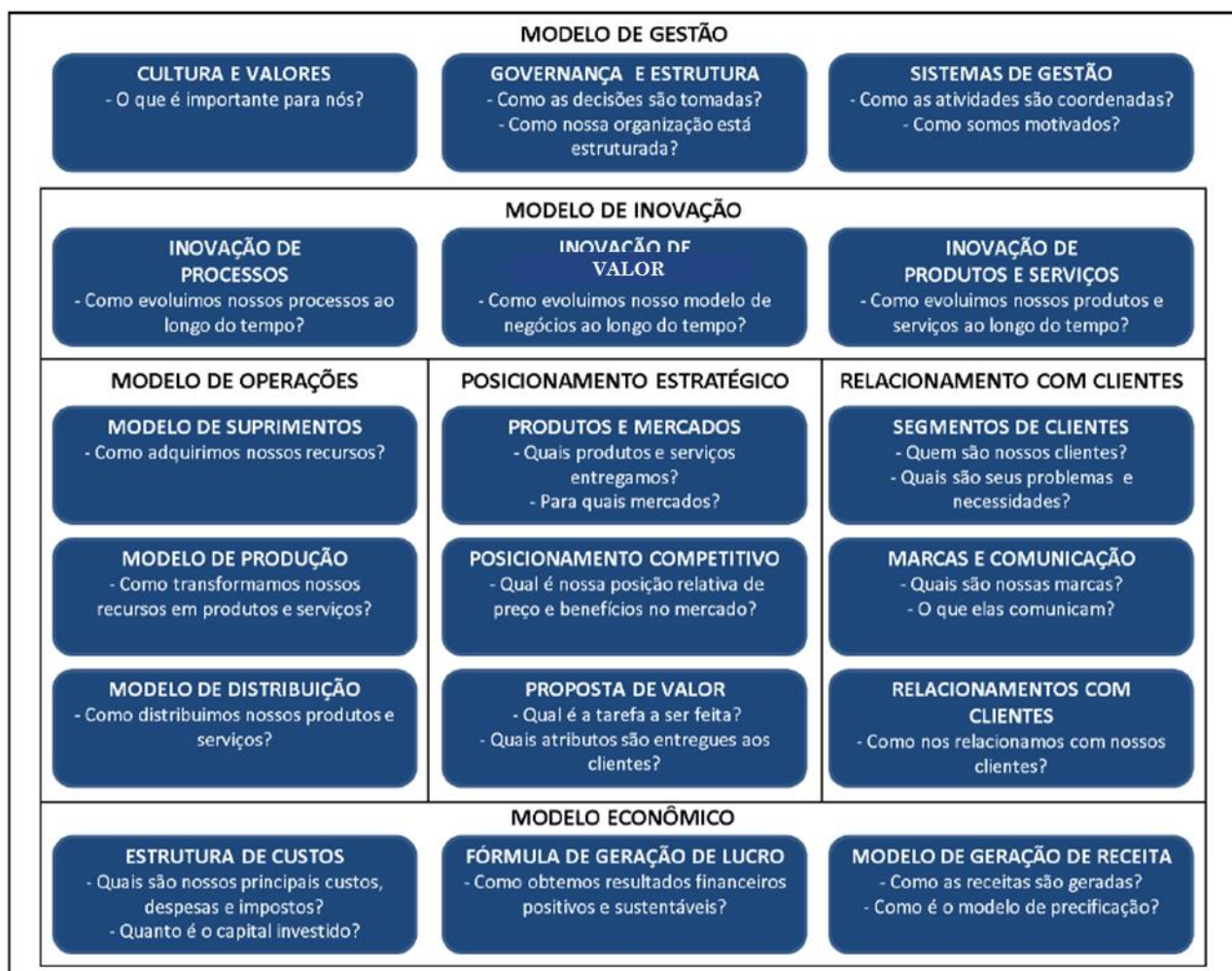
Fonte: Be My Ears (2019)

INTERVENÇÃO PROPOSTA

Segundo Pedroso (2016), é possível aprofundar a análise dos seis componentes da arquitetura apresentada sob a ótica do modelo de negócios. Para tanto, adotam-se submodelos de negócios e subcomponentes correspondentes a cada aspecto delineado. Chega-se, a partir desse aprofundamento, a questões que, se respondidas, detalham como as organizações entregam e capturam valor e a quais estratégias estas podem adotar no futuro para fazê-lo com mais eficiência e eficácia.

A partir dessa proposição, Pedroso (2016) apresenta a arquitetura do modelo de negócios e as questões relativas aos subcomponentes do modelo de negócios, de acordo com a figura 7:

Figura 7 – Arquitetura do modelo de negócios e questões por subcomponentes proposta por Pedroso (2016)



Fonte: Pedroso (2016, p. 84)

Com base nessa arquitetura, componentes, subcomponentes e respectivas questões passa-se a analisar a plataforma Bee My Ears. Ao longo das descrições de cada submodelo é possível observar algumas das informações preenchidas com caracteres em azul, que representam inovações tidas como metas a serem implantadas, como a possível captação de recursos de investidores em agosto/2019, e este trabalho ter sido finalizado em julho do mesmo ano.

A partir de uma abordagem vertical sobre a arquitetura do modelo de negócios, analisam-se, primeiramente:

- modelo de gestão: subdivido em cultura e valores, governança e estrutura e sistemas de gestão;
- modelo de inovação: subdivido em inovação de processos, inovação de valor e inovação de produtos e serviços.

Figura 8a – Modelo de negócios da plataforma Bee My Ears

Modelo de Gestão		
Cultura e Valores Conectar artistas independentes com público fomentador de opinião e profissionais consagrados da indústria da música	Governança e Estrutura Fundador e advisor, reuniões quinzenais	Sistemas de Gestão Fundador, advisor, representante/artist relations em São Paulo
Modelo de Inovação		
Inovação de Processos	Inovação de Valor	Inovação de Produtos e Serviços
1) Adoção de metodologias de Startup para criar um modelo de negócio escalável e atrativo para investidores internacionais 2) MVP completo 3) Beta completo 4) Pitch deck completo 5) Decisão de transformar modelo de planos de pesquisa musical individuais para SaaS (Annual membership) 6) Annual membership: comunidade onde participantes têm acesso a ferramentas de <i>crowdsourcing</i> feedback , mentoria de profissionais da indústria, acesso à conteúdos e eventos exclusivos, oportunidades de trabalho 7) Trabalhar com BigData Science para definir padrões de consumo e padrões criativos		

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Pedroso (2016).

Dando sequência à análise, estão apresentados a seguir os seguintes componentes:

- modelo de operações: subdividido em modelo de suprimentos, modelo de produção e modelo de distribuição;
- posicionamento estratégico: subdividido em produtos e mercados, posicionamento competitivo e proposta de valor;
- relacionamento com clientes: subdividido em segmentos de clientes, marcas e comunicação e relacionamento com clientes.

Figura 8b – Modelo de negócios da plataforma Bee My Ears

Modelo de Operações	Posicionamento Estratégico	Relacionamento com Clientes
Modelo de Suprimentos Tecnologia Fonogramas e Videoclipes Ouvintes Premium e Espontâneos	Produtos e Mercados Atual: relatórios, pesquisa de opinião, conexão com profissionais da indústria Pós-investimento: membership Ecossistema da música, global	Segmentos de Clientes Músico independente (Artist Direct) Ouvintes Premium e Espontâneos Ecossistema - B2M
Modelo de Produção Página do Artista Geração de relatórios de avaliação a partir dos ouvintes	Posicionamento Competitivo Emergentes (oceano azul)/Global x EUA <i>Crowdsourcing feedback</i> como <i>main point</i> Ouvintes qualificados	Marcas e Comunicação Bee My Ears: comunica a valorização da opinião do ouvinte e a atenção do artista para a opinião do consumidor
Modelo de Distribuição Campanhas de captação de artistas Campanhas de captação de ouvintes	Proposta de Valor Compreender as necessidades dos clientes em fase preSeed para ter mais clareza do <i>market product fit</i> Job to be done: atrair ouvintes premium e alteração do modelo de geração de receita pós-investimento	Relacionamento com Clientes Sempre contato pessoal E-mail ou telefone quando necessário Redes Sociais Plataforma Relatórios

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Pedroso (2016).

Finalmente, completando a análise da arquitetura, o modelo econômico é subdividido em estrutura de custos, fórmula de geração de lucro e modelo de geração de receita, conforme apresentado na figura 8c.

Figura 8c – Modelo de negócios da plataforma Bee My Ears

Modelo Econômico		
Estrutura de Custos	Fórmula de Geração de Lucro	Modelo de Geração de Receita
Desenvolvimento Servidor Participação em eventos Pagamentos aos ouvintes Impostos (Delaware, USA) Capital investido inicial: US\$ 15,000.00	Estágio PreSeed => insights: 1) Parcerias com todo o ecossistema da música, de empresas de streaming a universidades de música. 2) Penetração nos países com maiores mercados musicais. 3) Utilização de BigData Science para definir padrões de consumo e padrões criativos. 4) Parceria com empresas de mídia e entretenimento.	Receitas: Modelo atual: aquisição de relatórios de pesquisa musical (<i>one-offs</i>) Modelo pós investimento: SaaS - anuidade Precificação: Modelo atual: calculado com base em quanto o ouvinte recebe para realizar uma pesquisa Modelo pós investimento: anuidade calculada à partir dos serviços a serem disponibilizados (não divulgável no momento)

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Pedroso (2016).

RESULTADOS OBTIDOS

A plataforma Bee My Ears inova a partir de sua cultura e de seus valores. Propondo conectar artistas e ouvintes, cria condições para que o artista independente – *artist direct*, na terminologia norte-americana –, possa quebrar a barreira da comunicação, elo da cadeia produtiva da indústria da música ainda bastante carente de soluções artistas com carreiras ainda em suas fases iniciais.

Aproxima também o trabalho desses mesmos artistas a profissionais do *middlestream* e *mainstream* da indústria da música, gerando novas oportunidades de negócios e de maneira imediata, caso o profissional seja um ouvinte *Premium*.

De outra parte, oferece ao consumidor de música a oportunidade de manifestar a sua opinião sobre a qualidade dos trabalhos artísticos sem a intermediação de críticos ou formadores de opinião. É justamente desse relacionamento de que tratam os recentes estudos de *music fandom*. O foco no atendimento às necessidades de poder, afiliação e singularidade do consumidor-alvo, na avaliação sistêmica de seu comportamento individual e de sua sensação de pertencimento ao coletivo, representado pelas comunidades musicais, criadas a partir dos produtos musicais, é fundamental para a gestão estratégica e de relacionamento com grupos de consumidores, como podemos avaliar nas análises apresentadas, relativas ao posicionamento estratégico e ao relacionamento com clientes da plataforma.

A Bee My Ears pode não apenas atender artistas de pequenos nichos consumidores, mas tem grande potencial que, dentro da terminologia das *startups*, pode torná-la escalável muito rapidamente a partir da captação de recursos de investidores. De acordo com o seu posicionamento competitivo, a organização pretende atender ao ecossistema global da música em um modelo *Business to Market* (B2M). Isso é perfeitamente possível, haja vista o momento que futuras conexões com distribuidores digitais podem trazer à plataforma, pois em uma única negociação, uma centena de artistas podem ser agregados aos catálogos dessa empresa. E justifica-se a alteração do modelo de receita após a captação de recursos de investidores, deixando de atender a artistas por meio de planos *on demand* para planos de assinaturas contínuas, como é o caso das anuais.

Por fim, a seleção pela formalização da empresa Bee My Ears no estado norte-americano do Delaware traz inúmeras vantagens, por ser esse o estado americano mais atraente para a abertura de empresas, inclusive com redução e até isenção de impostos.

CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

Da mesma forma que a empresa Bee My Ears conseguiu aproximar interessados no mercado musical, permitindo que artistas independentes possam se destacar no setor; outros segmentos das indústrias criativas podem também se espelhar nos resultados promissores que têm sido demonstrados.

Embora não seja a única empresa nesse segmento com atuação em diferentes países, amplia a perspectiva para futuros estudos associados às indústrias culturais e criativas que cada vez mais viabilizam oportunidades profissionais aos envolvidos direta ou indiretamente (KON, 2016; FLEMMING, 2019).

REFERÊNCIAS

BEE MY EARS. **Como Funciona**. Disponível em: <https://www.beemyears.com/>.

BRUNO JUSTI. **Bruno is Featured at Voyage La Magazine**. 27 jul. 2018. Disponível em: <http://www.brunojusti.com/news/voyagela-magazine/>.

CUNNINGHAM, Stuart D. From Cultural to Creative Industries: Theory, Industry and Policy Implications. **Media International Australia Incorporating Culture and Policy**, n. 102, p. 54-65, Feb. 2002.

FLEMING, Tom. **A Economia Criativa Brasileira**: análise da situação do Programa de Empreendedorismo Social e Criativo Financiado pelo Newton Fund. São Paulo: British Council; Newton Fund, 2019.

GARNHAM, Nicholas. From cultural to creative industries: an analysis of the implications of the “creative industries” approach to arts and media policy making in the United Kingdom. **International Journal of Cultural Policy**, v. 11, n. 1, 2005.

GASSMANN, Oliver; FRANKENBERGER, Karolin; SAUER, Roman. A primer on theoretically exploring the field of business model innovation. **European Business Review**, v. 29, n. 1, p. 45-48, 2017.

HACKATOWN 2018. **4. Edição**. Santa Rita do Sapucaí, MG, 2018. Disponível em: <https://hacktown.com.br>.

HIGGS, Peter L.; CUNNINGHAM, Stuart D.; BAKHSHI, Hasan. **Beyond the creative industries**: mapping the creative economy in the United Kingdom. London, UK: NESTA, Jan. 2008.

KON, Anita. Sobre a cadeia de economia criativa no Brasil: potencial e desafios. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 36, n. 1(142), p. 168-189, Jan.-Mar. 2016.

MEDIUM.COM. **Inovação no Mercado Musical é tema de festival no Brasil**. 28 jul. 2018. Disponível em: <https://medium.com/@hacktown/inova%C3%A7%C3%A3o-no-mercado-musical-%C3%A9-tema-de-festival-no-brasil-c04cb8cbda0>.

MINISTÉRIO DA CULTURA; ITAÚ CULTURAL. **Relatório de Economia Criativa 2010: economia criativa uma opção de desenvolvimento viável**. Brasília: Secretaria da Economia Criativa, Minc; São Paulo: Itaú Cultural, 2012.

O ANTITELEJORNAL. **Music Business ganha mais força com o Bee My Ears**. Pouso Alegre, MG, 8 de outubro de 2018. Disponível em: <http://culturanaoepfumaria.com/quem-somos/>.

ONERPM.COM. **Nossos serviços**. Disponível em: <https://onerpm.com/>.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation: a handbook for visionaries, game changers and challengers**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010.

PEDROSO, Marcelo Caldeira. **Modelo de negócios e suas aplicações em administração**. Tese (Livre Docência em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2016.

POLLARD, Vikki; WILSON, Emily. The “Entrepreneurial Mindset” in Creative and Performing Arts Higher Education in Australia. **Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts**, v. 3, n. 1, p. 3-22, 2013.

PWC – PRICEWATERHOUSECOOPERS BRASIL. **18. Pesquisa Global de Entretenimento e Mídia 2017-2021: a reinvenção do setor por um consumidor multiconectado**. 2017. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/outlook-17.html>.

SEGIB – Secretaria-Geral Ibero-Americana. **2015 Relatório da Cooperação Sul-Sul na Ibero-América**. Madrid, Jul. 2015.

UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development. **UNCTAD Creative Economy Network**. Geneva, Switzerland, 2019. Disponível em: <https://unctad.org/en/Pages/DITC/CreativeEconomy/Networking-and-Synergies.aspx>.

VOYAGELA.COM. **Meet Bruno Justi of Sounds Two Inspire and Bee My Ears in South Pasadena**. 3 jul. 2018. Disponível em: <http://voyagela.com/interview/meet-bruno-justi-1-sounds-two-inspire-2-bee-ears-south-pasadena/>.

WIRTZ, B. W. **Business model management: design, instruments, success factors**. Wiesbaden, Germany: Gabler Verlag; Springer, 2011.