

NEW BRANDS & NEW BANDS:
O MARKETING E A GESTÃO NO LANÇAMENTO DE UMA
NOVA BANDA INDEPENDENTE

João Pedro Rodrigues Lima Mestre da Conceição

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Marketing

Orientador:

Prof. Susana Marques, ISCTE *Business School*, Departamento de Marketing, Operações
e Gestão Geral

Setembro 2015

NEW BRANDS & NEW BANDS
O MARKETING E A GESTÃO NO LANÇAMENTO DE UMA
NOVA BANDA INDEPENDENTE

João Pedro Rodrigues Lima Mestre da Conceição

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
em Marketing

Orientador:

Prof. Susana Marques, ISCTE *Business School*, Departamento de Marketing, Operações e
Gestão Geral

Setembro 2015

AGRADECIMENTOS

*“What would you think if I sang out of tune,
Would you stand up and walk out on me?
Lend me your ears and I'll sing you a song,
And I'll try not to sing out of key.*

*Oh, I get by with a little help from my friends!
Mmm, I get high with a little help from my friends!
Mmm, gonna try with a little help from my friends!”*

With A Little Help From My Friends - The Beatles

Agradeço à Professora Susana Marques por toda a ajuda sempre com tanta paciência e excelente orientação.

Agradeço aos meus pais e ao meu irmão também pela paciência e apoio nos meses que antecederam a entrega.

Agradeço a todos os meus amigos e colegas, especialmente à banda, pelo apoio e compreensão pelo “desaparecimento” momentâneo das nossas normais atividades.

Agradeço aos entrevistados toda a disponibilidade e ajuda prestada. Sem as vossas perspetivas nenhuma conclusão deste estudo teria sido possível.

No fundo, a todos aqueles que contribuíram direta e indiretamente para este estudo, deixo o meu apreço e gratidão.

Resta-me agradecer à Mafalda que com a sua perseverança e carinho foi a maior força motivadora na fase final do desenrolar da minha dissertação fazendo com que a tenha terminado a tempo, algo que em certos momentos pareceu ser impossível.

Obrigado!

RESUMO

Esta dissertação pretende dar uma luz sobre a atual forma de gestão das bandas independentes no mercado da música em Portugal, especialmente no momento do seu lançamento. O foco deste estudo está nas bandas independentes e o universo em que as mesmas se movem. Pretende-se através da análise das perspetivas de vários sujeitos de interesse, perceber o estado atual da gestão das bandas independentes em Portugal e se de alguma forma essa gestão é efetuada de uma maneira estruturada onde são empregues conceitos de marketing e gestão estratégica. Pretende-se ainda perceber se é possível através desta forma estratégica de pensar e planear o caminho a percorrer por parte da banda, potenciar o lançamento da mesma de uma forma autónoma e independente. Também foi relevante ter em conta qual o papel e o impacto dos principais intervenientes do universo das bandas independentes em todos estes processos. Utilizou-se uma metodologia de análise qualitativa à base de entrevistas semiestruturadas em profundidade, sendo que os entrevistados-chave foram compostos por três grupos de interesse: profissionais da indústria da música em Portugal; gestores de *start-ups*; músicos. Através dos testemunhos obtidos foi possível concluir sobre alguns dos principais desafios e oportunidades que as novas bandas independentes encaram, assim como sobre alguns fatores críticos para o seu sucesso com especial enfoque no ecossistema a que estas pertencem.

Palavras-chave: música, marketing estratégico, gestão estratégica, lançamento de novos produtos

ABSTRACT

This dissertation intends to shed some light on the current way that independent bands work in terms of their business management in Portugal's music industry. This study's focus is mainly on independent bands and the universe in which they move. Through the analysis of several expert-individuals' perspectives we are expected to reach an understanding of how independent bands are managed business-wise in Portugal and if this type of management is done in a structured way, using marketing and business strategy concepts. We are also expecting to understand if by using this strategic way of planning and thinking about the best way for the band to go in an independent and autonomous way, this would increase the band's launch success. It was also relevant to understand the roles and impact that the main players in the independent band's universe have in all of these processes. A qualitative analysis based on semi-structured and in-depth interviews was the adopted methodology. The key-respondents were grouped in three different categories: professionals from the music industry; start-up managers; musicians. Through the analysis of their statements we were able to identify some of the main challenges and opportunities that new independent bands face, as well as some of their main critical success factors with special focus on the ecosystem of which they belong.

Keywords: music, strategic marketing, strategic business management, new product launch

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - AS CARACTERÍSTICAS DE AMBOS OS TIPOS DE ESTRATÉGIA, LIDERANÇA POR CUSTO E ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO POR SLATER, OLSON, HULT (2010).....	4
FIGURA 2 - COMPONENTES INTEGRANTES DE UM MODELO DE NEGÓCIOS POR SHAFER ET AL (2005).....	6
FIGURA 3 - ESTRUTURA DE UM MODELO DE NEGÓCIO POR MASON E SPRING (2011).....	7
FIGURA 4 - ELEMENTOS DAS REDES DE CONTACTO SEGUNDO WITT (2004)	9
FIGURA 5 - ARQUITETURA ORGANIZACIONAL DO MARKETING POR SLATER ET AL. (2010).....	11
FIGURA 6 - PRINCIPAIS RESULTADOS DO MODELO LINEAR DINÂMICO BAYESIANO DE ATAMAN, HEERDE E MELA, (2008).....	13
FIGURA 7 - PROCESSO DE ATIVIDADES DE FUNDO NO DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS ADAPTADO A PARTIR DO MODELO DE CRAWFORD (1997) POR DI BENEDETTO (1999)	14
FIGURA 8 - MODELO CONCEPTUAL DE INFLUÊNCIAS NA AUTENTICIDADE DE UM ARTISTA POR MOULARD ET AL (2014).....	19
FIGURA 9 - VENDAS DIGITAIS DE MÚSICA A UM NÍVEL GLOBAL ENTRE 2008 E 2013, EM BILIÕES DE DÓLARES, DIGITAL MUSIC REPORT 2014, IFIP	24
FIGURA 10 - ESPETÁCULOS AO VIVO – TOTAL DAS SESSÕES, BILHETES VENDIDOS E OFERECIDOS, ESPETADORES, RECEITAS E PREÇO MÉDIO, POR REGIÃO (NUTS II) E MODALIDADES, ESTATÍSTICAS DA CULTURA 2013, INE	26
FIGURA 11 - MODELO DE TRIANGULAÇÃO DE PERSPETIVAS	29

FIGURA 12 – ENQUADRAMENTO DAS QUESTÕES INSERIDAS NOS GUIÕES DAS ENTREVISTAS COM
AS TRÊS PROBLEMÁTICAS DE INVESTIGAÇÃO 32

FIGURA 13 – RESUMO DA CATEGORIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS 34

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO	ii
ABSTRACT	iii
LISTA DE FIGURAS	iv
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	1
1) CARACTERIZAÇÃO DO TEMA	1
2) OBJECTIVOS DO ESTUDO.....	2
3) ESTRUTURA DO TRABALHO	2
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
1) GESTÃO ESTRATÉGICA.....	3
1.1 Os modelos de negócio	5
1.2 As empresas <i>start-up</i> : A lógica das redes de contactos	8
1.3 O marketing como cultura e estratégia	10
1.4 Lançamento de novos produtos/marcas	12
2) <i>BRAND MANAGEMENT</i>	16
2.1 <i>Human Brands</i> e o <i>Branding</i> Pessoal	17
2.2 A autenticidade da marca / autenticidade artística e a perspectiva dos consumidores/fãs	18
3) INDÚSTRIA DA MÚSICA EM PORTUGAL	21
3.1 As redes de distribuição: Prevalência do digital	22

3.2 Os concertos ao vivo	25
CAPÍTULO III – QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO.....	27
CAPÍTULO IV – METODOLOGIA	28
1) TRIANGULAÇÃO DE PERSPETIVAS COMO MÉTODO	28
2) TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS	31
3) TRATAMENTO DE DADOS	32
CAPÍTULO V – APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	33
1) PANORAMA ATUAL - DESAFIOS E OPORTUNIDADES	34
2) FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO – FASE DE LANÇAMENTO.....	39
3) O ECOSISTEMA DAS BANDAS.....	45
CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES PARA O MARKETING.....	50
CAPÍTULO VII – LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE PESQUISA FUTURA	53
BIBLIOGRAFIA	55
ANEXOS	63

I. INTRODUÇÃO

*“Please allow me to introduce myself,
I'm a man of wealth and taste.
I've been around for a long, long year,
Stole many a man's soul and faith.”*

Sympathy for the Devil – The Rolling Stones

O tipo de questões de investigação e a aplicabilidade que se pretende dar ao conhecimento obtido ao longo da realização da tese de mestrado justificam a escolha de um estudo tipificado como uma dissertação. Os factos de um dia não só poder entrar na indústria da música como especialista em gestão de bandas utilizando todo este conhecimento como um cartão-de-visita, como também a possibilidade de poder aplicá-lo ao meu próprio projeto musical que se encontra neste momento em lançamento cimentam a escolha da dissertação como tipo de tese.

1) CARACTERIZAÇÃO DO TEMA

A principal ideia por de trás do tema desta tese é que uma banda pode ser gerida como uma marca ou como uma pequena empresa, existindo assim fatores críticos para o seu sucesso que poderão ser estrategicamente trabalhados. O atual panorama da música portuguesa é vasto e diverso em termos de oferta de talento mas deficitário no que toca à gestão do mesmo. Existe uma aposta muito pequena em termos de autogestão por parte das bandas novas em Portugal e uma aversão à aposta nas mesmas por parte das grandes editoras.

Apercebi-me desta situação ao estar neste momento envolvido num projeto musical em lançamento, tendo vindo a conhecer outras bandas e participando em concursos de bandas novas. Será interessante perceber até que ponto esta gestão mais profissional da empresa que é a banda terá implicações nos conflitos entre os gestores e os artistas, muitas vezes os mesmos, levantando questões internas como a liberdade criativa e a comercialização da imagem.

2) OBJECTIVOS DO ESTUDO

O principal objetivo desta tese é compreender se é possível potenciar o lançamento de uma banda nova no panorama da indústria musical em Portugal, aplicando conceitos de marketing e gestão.

Será perceber quais são os fatores de sucesso para o lançamento de uma banda nova em Portugal e de que forma as ferramentas utilizadas para o lançamento de novas empresas, nomeadamente *start-ups* podem ou não ser relevantes para a gestão da banda.

Outro objetivo relevante é perceber como serão as dinâmicas entre os vários intervenientes, externos e internos, de uma banda, no que toca à sua gestão organizacional.

Caso seja aplicável também será tido em conta como objetivo a utilização deste conhecimento em benefício do projeto musical onde estou inserido, os *Modern Lights*, no entanto este é um objetivo particularmente pessoal e não um objetivo do estudo propriamente dito.

3) ESTRUTURA DO TRABALHO

As páginas iniciais deste trabalho, após a introdução, dizem respeito a uma revisão de literatura sobre o tema em análise – Capítulo II. A revisão da literatura inclui, numa forma global, os conceitos de Gestão Estratégica, *Brand Management* e o estado atual da Indústria da Música em Portugal. São ainda abordados vários subtópicos relevantes para o nosso estudo dentro do capítulo de enquadramento teórico e revisão de literatura. São sistematizadas, no Capítulo III, as questões de investigação, para as quais se assume serem as centrais deste estudo. Descreve-se em seguida, no Capítulo IV, a metodologia de carácter qualitativo que foi utilizada para dar resposta às questões de investigação levantadas através da utilização de entrevistas semiestruturadas a diferentes pessoas de interesse/especialistas. No Capítulo V são apresentados e discutidos os principais resultados do estudo. Os Capítulos VI e VII dizem respeito respetivamente, às conclusões obtidas e às implicações para o Marketing dos resultados encontrados relevando as limitações do atual estudo em conjunto com sugestões de pesquisas futuras.

II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

*“After years of expensive education,
A car full of books and anticipation.
I'm an expert on Shakespeare and that's a hell of a lot,
But the world don't need scholars as much as I thought!”*

Twentysomething - Jamie Cullum

1) GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica é o conjunto de decisões que permitem que um negócio consiga obter vantagens competitivas face aos seus concorrentes (Slater, Olson, Hult, 2010). Existem duas estruturas dominantes em termos da literatura sobre gestão estratégica: A tipologia de Miles e Snow (1978), cujo foco é o alcance do comportamento proactivo e a tipologia de Porter (1980) cujo foco são os caminhos que podem ser tomados até serem adquiridas importantes vantagens competitivas (diferenciação e liderança *low-cost*). Existe no entanto um entendimento entre os investigadores sobre o facto de que são necessárias estratégias de gestão alinhadas com sistemas controlos de gestão para se atingir melhores performances e garantir vantagens competitivas. (Collins *et al.*, 1997; Cooper, 1996; Govindarajan, 1988; Govindarajan e Gupta, 1985; Jeremias e Gani, 2004; Kald *et al.*, 2000; Simons, 1987, 1990). A estratégia pode ser emergente e complexa (Archer e Otley, 1991; Coad, 1996; Hoque e Alam, 1999; Lord, 1996; Roslender e Hart, 2003; Tuomela, 2005), mas também pode ser formal e planeada deliberadamente (Bruggeman e Van der Stede, 1993; Govindarajan e Gupta, 1985). No entanto de acordo com Slater, Olson e Hult (2010) será improvável encontrarmos na prática uma forma de estratégia que seja puramente emergente ou puramente deliberada. Mintzberg e Waters (1985) também afirmam que a expectativa será sempre a de encontrar tendências tanto na direção da deliberação como da emergência ao invés de formas perfeitas de qualquer uma delas nas estratégias do mundo real.

Segundo Kald *et al.*, (2000) a tipologia de estratégia de Porter é a mais testada e utilizada empiricamente e acaba por ser uma descrição bastante relevante de como organizações de sucesso operam. Porter (1980) argumenta que as firmas competem através de dois tipos de estratégia, ou uma estratégia baseada nos custos ou uma estratégia baseada na diferenciação (ver figura 1).

Características de Liderança pelo custo e Diferenciação		
Características	Liderança pelo custo	Diferenciação
Fatores de Input	Matérias-primas <i>low-cost</i>	Tecnologia do Produto
	Produtividade da mão-de-obra	Criatividade e Inovação
	Capital que sustente o investimento necessário	
Processo	Estrutura de escala eficiente	Flexibilidade
	Capacidade de engenharia de processos	Qualidade
	Gastos mínimos com ganhos elevados	
	Produtividade dos colaboradores	
	Logística	
Produto ou Serviço	De fácil produção	Serviço técnico
	Intensidade de Capital	Estilo único
Serviços Aliados		Opções de qualidade e fiabilidade
		Variações da Imagem do Produto
		Disponibilidade e entrega
		Financiamento
		Garantias
		Novas ideias para utilização aumentada
Distribuição	Clientes de escala eficientes	Pesquisa de mercado
	Linha de produto simples	Crédito
	Descriminação por preço	Suporte de Venda
		Serviços de Pós-venda

Figura 1 - As características de ambos os tipos de estratégia, liderança por custo e estratégia de diferenciação por Slater, Olson, Hult (2010)

Uma empresa que adote uma estratégia de liderança pelo custo posiciona-se como o produtor *low-cost* da sua indústria e deve encontrar e utilizar todas as fontes que possibilitem angariar vantagens relacionadas com custos (Porter, 1985). As vantagens baseadas em custos podem surgir de várias fontes diferentes como por exemplo as economias de escala, a propriedade tecnológica ou intelectual, o acesso privilegiado a matérias-primas, etc. e estarão sempre dependentes da estrutura da indústria onde se encontram inseridas (Auzair e Langfield-Smith, 2005; Govindarajan, 1988). Por outro lado e de acordo com Slater, Olson e Hult (2010), uma empresa que adote uma estratégia de diferenciação tende a tornar-se única dentro da sua indústria devido à obtenção de uma série de fatores que sejam altamente valorizados pelos consumidores, ou seja, esta empresa deve selecionar um ou mais atributos que os consumidores valorizam como essenciais e posicionar-se de uma forma única para que possa satisfazer essas necessidades. A diferenciação também poderá ser baseada em vários fatores como por exemplo o próprio produto, o sistema de entrega, a abordagem de marketing, etc. (Dess e Davis, p. 198, 1984).

Porter (1985) refere que uma empresa que tente utilizar as duas estratégias referenciadas simultaneamente não irá conseguir obter vantagens competitivas relevantes. Enquanto alguns autores apoiam esta afirmação de Porter (Hall, 1980), outros (como por exemplo Cooper, 1996) provaram que existem empresas, maioritariamente Japonesas que conseguiram trabalhar com estratégias de diferenciação mas ao mesmo tempo de liderança por baixo custo. Por sua vez, Porter (1996) argumenta que estas empresas Japonesas raramente apresentam uma estratégia clara e distinta e que o seu sucesso estará relacionado com fatores operacionais já que as mesmas são simplesmente mais eficientes e eficazes que as empresas do Ocidente, associando esta eficácia e eficiência operacional com as técnicas de Melhoria Continua e Qualidade de Gestão Total das décadas de 70 e 80. Atualmente, as empresas que não tenham uma estratégia claramente definida saíram a perder já que os consumidores não terão uma correta perspetiva do posicionamento da empresa (Porter, 1996).

Os argumentos de Porter sugerem então que a adoção de uma estratégia bem definida garante uma maior probabilidade de atingir melhores níveis de desempenho ao invés de abordagens que impliquem estratégias mistas (Dess e Davis, 1984; Hambrick, 1983a, 1983b; Parnell, 1997; Porter, 1980).

1.1 Os modelos de negócio

Timmers (1999) argumenta que o valor dos modelos de negócio está na forma como conseguem agregar vários elementos organizacionais estratégicos e os formam num todo eficaz e coerente. A maioria da pesquisa sobre modelos de negócios fala de descrições simples e de que os mesmos são a forma mais correta de efetuar uma gestão capaz (Chesbrough e Rosenbloom, 2002; Magretta, 2002).

Existe no entanto uma grande dificuldade em definir concretamente o conceito de modelo de negócio por parte dos investigadores em geral, tendo sido possível encontrar mais de uma dezena de definições diferentes, tal como também foi referenciado por Shafer *et al.* (2005), sendo a definição mais atual, a de que um modelo de negócio é a capacidade de criar e captar valor dentro de uma rede de contactos através de uma representação da lógica fundamental e escolhas estratégicas de uma empresa (Shafer *et al.*, 2005; Mason e Spring, 2011).

É também importante referir que um modelo de negócio não é uma estratégia, sendo esta um dos componentes do primeiro, ou seja um modelo de negócio acaba por ser uma ferramenta de análise e validação de diferentes escolhas estratégicas (Shafer *et al.*, 2005).

Com a análise da literatura sobre as várias definições e estruturas de diferentes modelos de negócio foi possível a Shafer *et al.* (2005) construir um quadro com os principais componentes de um modelo de negócio. O quadro de componentes da figura 2 tem como principais categorias as escolhas estratégicas, a rede de contactos valorizados, a criação de valor e a captura de valor tendo sido utilizadas as pesquisas de doze autores diferentes, que através de um diagrama de afinidade (Pyzdek, 2003) permitiu aos autores resumirem os vinte componentes mais citados de um modelo de negócio (Shafer *et al.*, 2005).

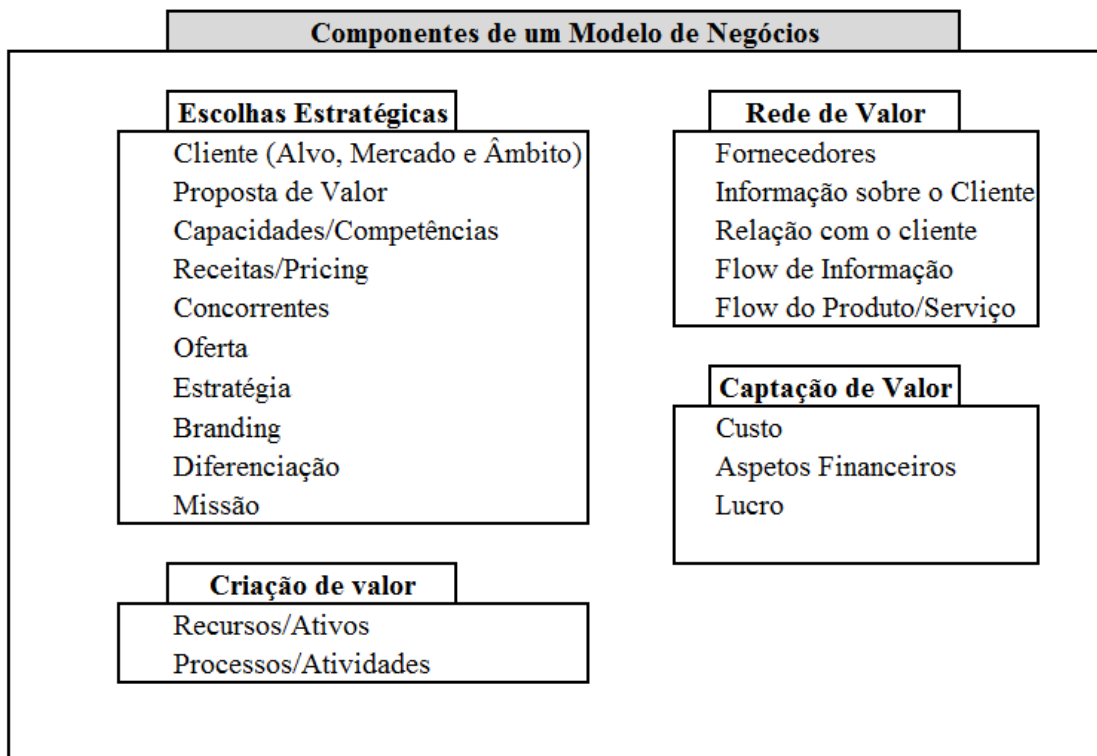


Figura 2 - Componentes integrantes de um modelo de negócios por Shafer et al (2005)

Shafer *et al.* (2005) concluem que a sobrevivência e prosperidade de todas as organizações que procuram o lucro está diretamente ligada à sua capacidade de criar e reter valor e por isso é possível aplicar um modelo de negócio a todas estas organizações, sendo também óbvio que as escolhas estratégicas de cada organização irão variar consoante o tipo de empresa, indústria, consumidor-alvo, leis e outras regulamentações e por isso um modelo de negócio nunca será

algo estanque mas sim um processo dinâmico e mutável consoante as diferentes escolhas estratégicas da gestão.

Mason e Spring (2011) resumem outra estrutura de elementos (ver figura 3) que constituem um modelo de negócio a partir da pesquisa de Osterwalder, Pigneur e Tucci, (2005) e Zott e Amit (2007) que definem os três principais componentes de um modelo de negócios como a tecnologia (as tecnologias utilizadas para a construção, distribuição e gestão do produto), a oferta ao mercado (aquilo que é efetivamente disponibilizado ao consumidor e a forma como isso é feito) e a arquitetura de contactos (o esquema de compradores e fornecedores que fazem com que a oferta ao mercado se torne possível assim como todas as relações entre os diferentes intervenientes do processo inerente ao negócio).

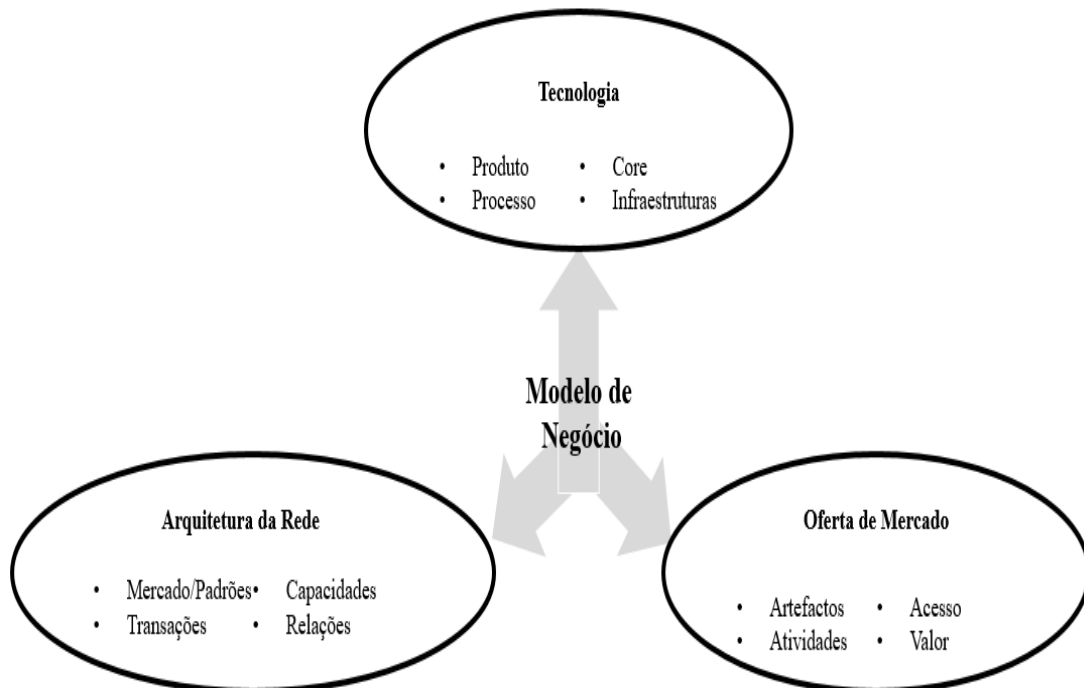


Figura 3 - Estrutura de um modelo de negócio por Mason e Spring (2011)

Ainda Mason e Spring (2011) definem, numa primeira fase, um modelo de negócio como uma representação objetiva da realidade de uma empresa e dos seus mercados no sentido de que cada empresa terá a sua verdade ou realidade e por consequência um negócio de modelo próprio no entanto para efeitos de estudo, os autores concluem que se deve seguir a literatura que se baseia na estrutura e elementos já definidos em cima. É no entanto importante referir que cada modelo de negócio é único por duas razões, primeiro porque o mesmo está sujeito a

uma influência muito grande por parte dos seus atores externos e internos e segundo porque os processos de gestão podem não seguir uma sequência linear de atividades, ou seja as fases de motivação, teorização e realização podem ocorrer em momentos alternados (Pfeffer e Sutton, 2000).

Os modelos de negócio não são apenas algo teórico que fica de fora da gestão sendo sim uma parte constituinte, tanto do próprio negócio como dos mercados onde estão inseridos (Callon, 1998a; Callon, Millo e Muniesa, 2007; MacKenzie, 2006; MacKenzie e Millo, 2003; Schatzki, 2005).

Mason e Spring (2011) concluem então que os modelos de negócio não são primariamente desenhados e implementados mas são mais uma forma ou esquema útil de estruturar a estratégia de gestão pela prática e pela observação da realidade tornando-se numa representação lógica de como a empresa cria valor dentro de uma rede de contactos e mercados.

1.2 As empresas *start-up*: A lógica das redes de contactos

Muitos autores argumentam que novas e pequenas empresas são uma excelente fonte de criação de postos de trabalho, desenvolvimento tecnológico e conseqüente crescimento regional (Schumpeter, 1934; Birch, 1981; Kirchkoff e Philips, 1988; Reynolds e Maki, 1990; Davidsson *et al.*, 1994; Reynolds, 1994).

Koo e Luger (2005) afirmam que a literatura utiliza três características para definir uma pequena empresa como *start-up*, sendo estas características a empresa ser “nova”, “ativa” e “independente”. Por exemplo para Keeble (1976) “nova” significa a criação de uma empresa totalmente nova que não pertencia anteriormente a nenhuma organização pré-existente “Nova” é portanto tudo o que inclui uma empresa criada recentemente exeto aquelas que foram criadas por alterações de denominação social, donos, localização ou estado legal. Ainda segundo Koo e Luger (2005) uma empresa *start-up* não deve ser apenas “nova” mas também deve estar envolvida na comercialização de bens ou serviços, utilizando como exemplo a definição de *Dun e Bradstreet* de que uma *start-up* é um estabelecimento recentemente aberto e ativo. Koo e Luger (2005) justificam a importância de uma *start-up* ser considerada como “nova” e “ativa” já que existem muitas empresas recentemente criadas mas que na realidade

não contratam trabalhadores e não investem em capital, sendo exclusivamente empresas em “papel”, ou burocráticas e com um impacto económico muito pouco significativo dentro da região onde se inserem. A literatura considera a “independência” de uma empresa como algo extremamente susceptível à opinião do investigador já que se uma “nova” empresa pertencer a um grupo de empresas mas for independente da empresa-mãe legalmente, financeiramente e operacionalmente e o seu público-alvo for também diferente do da sua empresa-mãe então é considerada “independente” (Koo e Luger 2005).

Koo e Luger (2005) concluem com a seguinte definição de uma empresa *start-up* :

“...que não existia anterior a um determinado período de tempo (nova), que emprega pelo menos um colaborador pago durante um determinado período de tempo (ativa) e que não é nem uma subsidiária nem uma filial de uma empresa pré-existente (independente)”.

Nesheim (2000) afirma que a taxa de sucesso de uma *start-up* é muito reduzida e de maneira a aumentar as suas probabilidades de sobrevivência a literatura sugere que os empreendedores devem utilizar redes de contactos para acumular e integrar recursos necessários como a principal ferramenta de combate ao insucesso (Li e Zhou, 2010; Wu *et al.*, 2008).

A figura 4 mostra a relação assumida entre as atividades de *networking*, a estrutura da rede de contactos e os benefícios recebidos através da mesma (Witt, 2004).

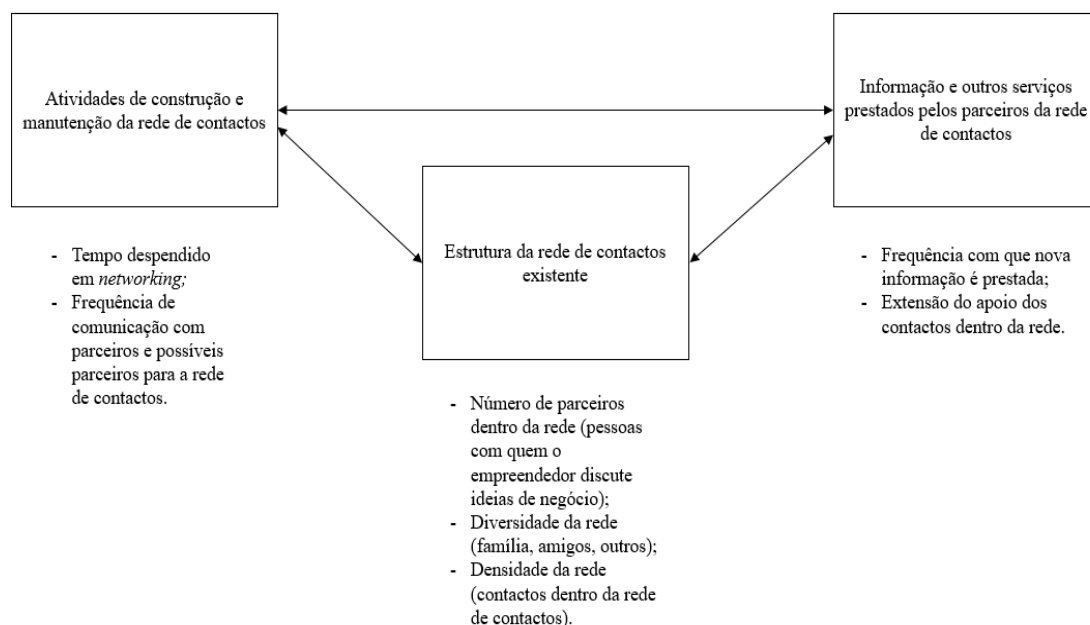


Figura 4 - Elementos das redes de contacto segundo Witt (2004)

Bruderl e Preisendorfer (1998) exemplificam que quando empreendedores Alemães conseguem obter o apoio das suas redes de contactos interpessoais, não só a criação da *start-up* é mais fácil como as outras operações subsequentes se tornam mais prováveis de conseguir chegar aos níveis desejados de sucesso. Normalmente existem poucos recursos numa fase inicial de uma *start-up* e por isso é necessário adquiri-los através da sua rede de contactos mais próxima (Gulati *et al.*, 2000; Hitt *et al.*, 2001). Dubini e Aldrich (1991) afirmam mesmo que os empreendedores conseguem mais recursos através do conhecimento e confiança dos seus parceiros dentro de uma determinada rede de contactos.

Também é importante referir que as redes de contactos não são estáticas, sendo na realidade um conjunto de processos dinâmicos que se encontram em constante mudança e desenvolvimento (Ostgaard e Birley, 1996). Posto isto, as redes de contactos evoluem de acordo com o próprio desenvolvimento das *start-ups* com especial impacto nos colaboradores que as compõem, isto é, à medida que entram e saem novos colaboradores a rede de contactos da *start-up* sofre alterações significativas, podendo assumir que as redes de contactos estão intrinsecamente ligadas ao ciclo de vida da *start-up* (Forbes *et al.*, 2006).

1.3 O marketing como cultura e estratégia

A Associação Americana do Marketing (AMA) tem a seguinte definição oficial para o Marketing (Marketing News 2008, p. 28):

“O Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos que permite criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que contêm valor para os seus consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade em geral.”

De acordo com Shafer *et al.* (2005) a estratégia é considerada como um olhar no futuro, visto por alguns como um plano ou um mapa de viagem, relacionando as escolhas tomadas aos caminhos percorridos. Estes autores dizem ainda que, enquanto Michael Porter, um líder estratega, vê o conceito de estratégia como uma posição em que relaciona as escolhas de que produtos e serviços são apresentados a um determinado mercado baseando-se nas características de cada elemento, já Peter Drucker, visualiza o conceito de estratégia como uma perspectiva definida pelas escolhas sobre como cada negócio é conceptualizado.

A literatura argumenta que o Marketing Estratégico tem como principal objetivo a aquisição de importantes vantagens competitivas para a empresa numa perspectiva maioritariamente de longo prazo (Teece, Pisano e Shuen,1997; Cunningham e Robertson, 1983; Varadarajan, 2010). Kotler (1997) diz que o Marketing não é uma ciência geométrica, no sentido de ser algo estático, mas sim um dos campos mais dinâmicos dentro das ciências de Gestão, onde os mercados trazem constantemente novos desafios às empresas, tendo as mesmas que conseguir responder-lhes através da construção de estratégias adequadas.

A cultura organizacional baseada no Marketing representa um sistema de crenças e valores que permitem a construção de normas, comportamentos e tomadas de decisão relacionadas com a função de Marketing de uma empresa (Deshpande e Webster, 1989). Slater *et al.* (2010) afirmam mesmo que a cultura é o elemento mais importante e influenciador de toda o sistema ou arquitetura do Marketing, como é possível ver na figura 5.

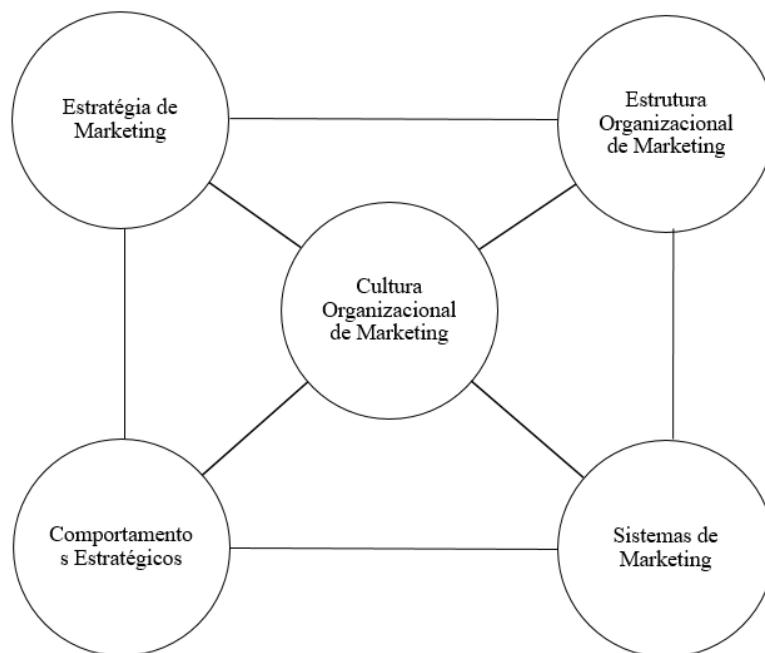


Figura 5 - Arquitetura organizacional do Marketing por Slater *et al.* (2010)

A formação de estratégia é o processo a partir do qual as estratégias dentro de um negócio são efetivamente desenvolvidas (Chakravarthy e Doz, 1992). Chakravarthy e Lorange (1991) afirmam que o processo de construção da estratégia deve ser feito à medida para cada organização de forma a responder aos desafios inerentes ao ambiente competitivo e estratégia geral de Marketing, já que estratégias diferentes devem ter objetivos diferentes e serão melhor empregues consoante a correta utilização num contexto adequado.

Varadarajan e Clarck (1994) argumentam que são necessárias estratégias funcionais apropriadas que apoiem e reforcem as estratégias de negócio sendo que o Marketing estratégico é particularmente importante porque representa um conjunto de decisões integradas através das quais um negócio almeja atingir os seus objetivos de marketing e alcança as necessidades de valor que os clientes dos seus mercados-alvo contêm. Já os comportamentos organizacionais estratégicos representam comportamentos que são necessários para a implementação de uma estratégia de negócio (Gatignon e Xuereb, 1997; Slater e Narver, 1995). De acordo com Walker e Ruekert (1987) a estrutura organizacional é normalmente definida por três conceitos: a formalização (nível em que as decisões e as relações profissionais são governadas por regras e procedimentos formais), a centralização (nível em que a tomada de decisão é efetuada pelos gestores de topo ou de *middle-management*) e a especialização (passando por uma utilização de pessoal especializado por parte da empresa). Os sistemas de controlo são mecanismos através dos quais os gestores percebem se as suas decisões foram corretamente integradas dentro da estratégia organizacional e se a mesma deu origem aos resultados pré-planeados (Daft e Macintosh, 1984).

Quando todos estes elementos organizacionais de cultura de marketing se encontram bem integrados será possível que uma empresa atinja com muito maior facilidade os seus objetivos (Barney, 1995).

1.4 Lançamento de novos produtos/marcas

De acordo com o estudo da *Information Resources, Incorporated* (IRI) (2005) verificamos que existe uma taxa de insucesso de cerca de 55% no lançamento de novas marcas e segundo Ataman, Heerde e Mela (2008), embora estes lançamentos sejam essenciais para a performance de qualquer firma a grande maioria destas novas marcas não chegam à sua fase de maturidade. Desta forma os mesmos Ataman, Heerde e Mela (2008) desenvolveram um modelo linear dinâmico Bayesiano onde a difusão da repetição de compra dentro do crescimento e o potencial de mercado da marca estão diretamente ligados à publicidade a longo prazo, promoção, distribuição e estratégia de produto da mesma. Esta análise procurou dar mais um passo no caminho da procura pela explicação do porque é que algumas marcas falham enquanto outras alcançam o sucesso ligando as vendas de 225 novas marcas de 22 diferentes categorias de produtos ao longo de um período de cinco anos tentando perceber que

estratégias de marketing são utilizadas por marcas de sucesso em termos de alcance de objetivos de vendas e penetração do mercado (Ataman, Heerde e Mela, 2008).

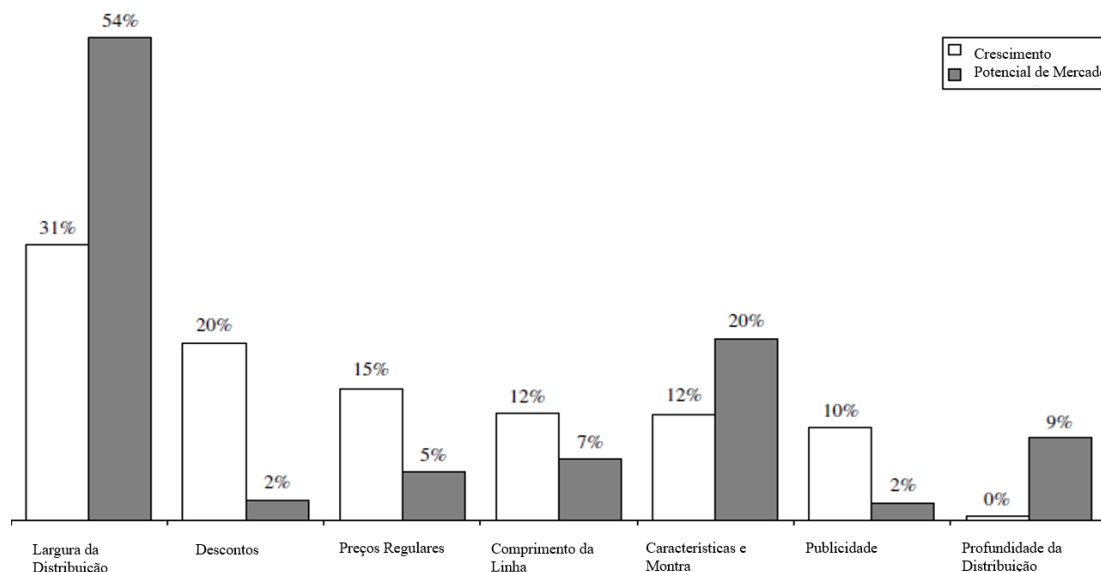


Figura 6 - Principais Resultados do modelo linear dinâmico Bayesiano de Ataman, Heerde e Mela, (2008)

Tal como podemos ver na figura 6, as principais conclusões deste estudo ditam que as estratégias de lançamento de produto focadas na largura da distribuição obtêm os melhores resultados, tanto em termos de aumento de vendas como na interação com os outros fatores de aposta estratégica, especificamente e em termos do impacto relativo das diferentes estratégias no parâmetro de crescimento (padronizado à soma de um): largura da distribuição 31%, descontos 20%, preço regular 15%, comprimento da linha 12%, promoção ponto de venda 12%, publicidade 10% e profundidade da distribuição 0,1% (Ataman, Heerde e Mela, 2008).

Apesar da divisão entre as decisões táticas e decisões estratégicas serem alvo de discussão dentro da literatura, argumentando que de uma forma macro e a longo prazo todas as decisões serão estratégicas, (Mintzberg, 1987; Varadarajan, 2010) existe outro estudo mais antigo mas importante para alguns contextos mais específicos, como é o caso da nossa dissertação que pretendemos expor e nesse contexto encontrámos o estudo de Di Benedetto (1999), que pretendia perceber quais as decisões estratégicas e quais as decisões táticas, relativas ao lançamento de novos produtos, que deveriam ter especial atenção por parte da Gestão de forma a potenciar o sucesso dos mesmos lançamentos. O modelo de Crawford (1997) que se apresenta na figura 7 de seguida dá-nos uma boa perspetiva das decisões táticas tomadas pelo pessoal técnico e de Marketing e apresenta a forma como o plano de Marketing e a sua

estratégia deve ser desenvolvido e adaptado ao mesmo tempo que o produto também se encontra nas fases de desenvolvimento, teste e lançamento.

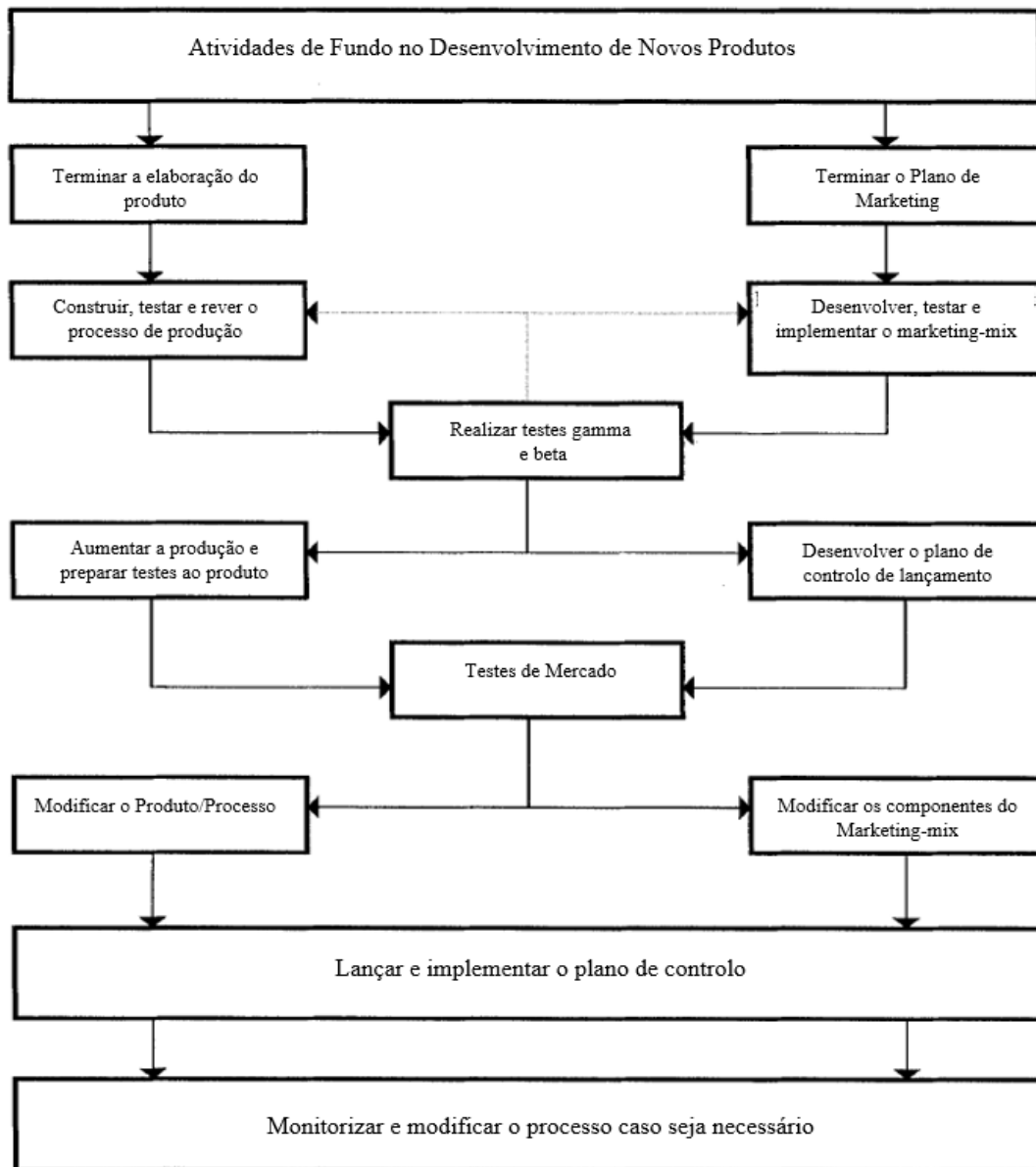


Figura 7 - Processo de atividades de fundo no desenvolvimento de novos produtos adaptado a partir do modelo de Crawford (1997) por Di Benedetto (1999)

De acordo então com Di Benedetto (1999), conclui-se que a existência de qualidades técnicas avançadas por parte da Gestão, de uma forma multidisciplinar nas áreas de *Marketing Research*, forças de vendas, distribuição, promoção, *R&D*, e a capacidade da correta aplicação destes conceitos a todo um *timing* de lançamento bem delineado são muito importantes para o sucesso do lançamento de um novo produto. O estudo conclui ainda sobre a importância de fatores logísticos serem também considerados fatores de sucesso relevantes para o lançamento de novos produtos (Di Benedetto, 1999).

Outro ponto que encontramos na literatura e consideramos relevante no que diz respeito ao lançamento de novos produtos e utilizando sempre a analogia de que uma banda pode ser vista como uma marca e as músicas são alguns dos produtos que pertencem à sua linha de ofertas, foi o de Jones (2012) que pretende utilizar a banda Nirvana e a forma como a mesma conseguiu misturar vários estilos musicais de nichos diferentes, tornando este estilo em algo muito próprio, inovador e acima de tudo comercializável, para demonstrar que a própria criação do produto pode ser trabalhada de maneira a ter um forte impacto no seu lançamento. Jones (2012) também diz que “Novas ideias são difíceis de digerir, mas quando apresentadas dentro de um contexto familiar, os novos conceitos tornam-se muito mais fáceis de compreender. No lançamento de produtos, as marcas inteligentes têm em consideração o contexto em que apresentam a sua história”. Através da análise dos principais êxitos dos Nirvana vemos como os mesmos conseguiram através do punk-rock injetado com linhas melódicas e refrões simples criaram um novo estilo, o Grunge. O sucesso da banda está principalmente neste facto inovador da criação de um novo estilo musical dentro do grupo bastante abrangente da música comercial Pop.

Fazendo a ligação final entre o sucesso do lançamento dos Nirvana e o lançamento de novos produtos e citando Jones (2012):

“ Novos produtos lendários estão normalmente posicionados dentro de um padrão que nós já compreendemos. A Dyson criou um aspirador sem saco de pó. Um produto inteiramente novo apresentado de uma forma que nós já conhecemos. Quando se lança um produto competidor ao líder de mercado, a identidade da marca deste poderá ditar como a sua marca deve ser apresentada. A Scope tornou-se líder no mercado dos elixires dentífricos por se posicionar como um elixir que não tinha o gosto de medicamento, tal como a Listerine tinha feito.”

2) Brand Management

Brand Management é o processo de criar, coordenar e monitorizar as interações que ocorrem entre uma organização e os seus *stakeholders* (Schultz e Barnes 1999). É importante que as organizações foquem os seus esforços inicialmente em criar uma imagem para a sua marca que consiga encontrar um nicho dentro do mercado pretendido, sendo que os elementos que compõem o seu Marketing – Mix devem ser utilizados para operacionalizar o conceito da marca e comunicá-lo a um público-alvo específico (Park, Jaworski e MacInnis 1986). À medida que a marca cresce, os gestores devem dar ênfase a estratégias que tornem a marca memorável e garantir que essa memória é positiva junto dos seus consumidores, reforçando a ligação entre a marca e outros produtos que pertençam à organização (Farquhar 1989; Park, Jaworski e MacInnis, 1986).

As organizações em estudo são bandas em início de carreira, ou seja pequenas organizações, sendo que segundo Berthon, Ewing e Napoli (2008), quando as mesmas se focam numa gestão direcionada para a Marca, são capazes de obter vantagens competitivas importantes sobre os seus concorrentes, simplesmente por se limitarem a utilizar os conceitos mais essenciais da gestão de marcas. Falamos do facto de entenderem e escutarem as necessidades e perceções do consumidor, criarem marcas relevantes e de valor acrescentado, suportarem o crescimento da marca ao longo do tempo, comunicarem eficazmente a identidade da marca, tanto aos *stakeholders* internos como aos externos e conseguirem uma arquitetura de marca consistente. Esta situação já se encontra bem suportada em literatura referente à manutenção do valor de marca a longo prazo (Keller 1999,1998; Shocker, Srivastava e Ruekert, 1994; Park, Jaworski e McInnis, 1986).

Novamente, segundo Berthon, Ewing e Napoli (2008) podemos afirmar que se estas pequenas organizações imitarem e adaptarem as suas políticas de gestão de marcas, tendo como referência grandes organizações, poderão otimizar a sua *performance* ou seja otimizar os serviços prestados. Aplicando esta ideia ao lançamento de uma nova banda, podemos afirmar que uma nova banda, tal como uma pequena empresa poderá imitar uma banda grande em termos de gestão, tendo em óbvia consideração a escala a que poderá aplicar estes conceitos. A música é claramente uma indústria de serviços mas possui algumas características especiais em termos dos critérios que definem um serviço e a relação entre este e os seus *stakeholders* (Fisher *et al*, 2009).

Ainda de acordo com Fisher *et al.* (2009):

“Um espetáculo musical tem todas as características de um serviço. As performances musicais são um intangível produzido pelos artistas e consumido pelos ouvintes simultaneamente. As performances são únicas, possuem uma definição inconsistente em termos de produto e são pouco padronizáveis. Variam em termos da lista de músicas, disposição do palco, tamanho da audiência, membros da audiência, local, preço dos bilhetes, e outros. Os espetáculos são também fruto da interação entre a banda e o público. Membros da audiência podem cantar com a banda, e a banda pode comunicar com a audiência. Espetáculos de música ao vivo não podem ser armazenados já que mesmo que uma gravação do mesmo possa ser adquirida posteriormente, não existe uma evidência física do serviço. Outros tangíveis associados à experiência podem incluir t-shirts, programas ou outros objetos que constituem fatores auxiliares da experiência do serviço mas não são o próprio serviço. Finalmente as performances musicais são dispersas por vários locais de maneira a que os artistas se apresentem a diferentes consumidores.”

No entanto para a nossa dissertação não é importante medir concretamente o sucesso de uma banda mas sim determinar se a utilização de estratégias de Gestão e Marketing poderão potenciar o mesmo.

2.1 Human Brands e o Branding Pessoal

Tradicionalmente, as marcas são associadas a negócios, produtos, serviços e organizações, mas, atualmente, vários investigadores reconhecem que as marcas também podem ser humanas (Fournier, 2010; Hirschman, 1987; Thomson, 2006). Uma banda é uma pequena organização composta por pessoas, e tal como afirmam Close, Moulard e Monroe (2010), uma marca humana refere-se a uma pessoa conhecida ou emergente que está sujeita a marketing interpessoal e comunicação entre organizações, assim como uma *Celebrity Brand*, uma *Athlete Brand* e uma *CEO Brand*. Enquanto o termo “marca” é normalmente associado a firmas, produtos e serviços, estudos recentes reconhecem que os Humanos também podem ser conceptualizados como marcas (Close, Moulard e Monroe, 2011; Parmentier, Fischer e Rueber, 2013; Thomson, 2006). Tanto como produtor do trabalho como a cara pública do produto os artistas encaixam na definição de marca humana (Marshall e Forrest, 2011).

O *Branding* Pessoal consiste num processo planeado em três fases em que as pessoas fazem esforços para se vender a si próprias (Kheder, 2014).

Também segundo Kheder (2014),

” ...na primeira fase é estabelecida a identidade da marca sendo que as pessoas devem diferenciar-se e sobressair face à multidão enquanto tentam ir de encontro às expectativas de um target de mercado específico. A segunda fase deve desenvolver o posicionamento da marca com uma comunicação ativa da identidade da mesma através da gestão de comportamentos, tipo de comunicação e simbolismos. A terceira fase é a de avaliação da imagem de marca e concretização de objetivos pessoais e profissionais, tendo como pressuposto que as várias práticas de branding pessoal irão ajudar a competir no mercado de trabalho. Os indivíduos que praticam o branding pessoal desenvolvem o seu capital humano através do investimento numa aprendizagem contínua e aumentam o seu capital social através de visibilidade, notoriedade, acesso a sucesso financeiro e lucro económico.”

2.2 A autenticidade da marca / autenticidade artística e a perspetiva dos consumidores

Os artistas são geralmente muito protetores relativamente às suas criações e a perspetiva de qualidade dos consumidores é afetada por este fator (Moulard *et al.*, 2014). De acordo com Kirmani e Rao (2000), quando os consumidores tentam avaliar a qualidade de um produto deparam-se com várias incertezas e, portanto, procuram diversos sinais que possam dar-lhes alguma perceção de qualidade. Especialmente quando os produtos são novos ou estão em lançamento, a procura destes sinais intensifica-se por parte dos consumidores (Nelson, 1970). Tal como em qualquer marca, a gestão efetiva de uma marca humana pode melhorar o valor da mesma e proporcionar uma enorme variedade de resultados positivos. Por exemplo a autenticidade percecionada de uma marca humana pode levar ao aumento da ligação entre consumidor e a mesma (Thomson, 2006). Outras pesquisas em relações parassociais (a falsa perceção de proximidade de um telespectador face a atores ou comentadores televisivos) concluíram que os consumidores têm uma tendência maior a aceitar marcas humanas que são percecionadas como autênticas (Cole e Leets, 1999; Perse e Rubin, 1989). Enquanto vários fatores poderão influenciar a construção e melhoramento do valor de uma marca artística (como por exemplo galerias e negociantes de arte que funcionam como vendedores da mesma

(Marshall e Forrest, 2011) a autenticidade é certamente um elemento muito importante no processo (Moulard *et al.*, 2014).

Beverland (2005) desafia a vista tradicional em que o gestor define o conceito e significado da marca com a ideia de que serão as interações do dia-a-dia entre a marca e as suas subculturas a definir o conceito da mesma, podendo apenas desta forma garantir a sua autenticidade perante os consumidores. Muitos artistas acreditam que a criação artística está na satisfação de desejos intrínsecos aos próprios (Hirschman, 1983), ou seja a criação de algo que lhes é relevante e não algo que será exigido pelo mercado. Os consumidores também reconhecem que a principal motivação de um artista deverá ser a criação por puro prazer próprio (Dutton, 2004).

Moulard *et al.* (2014) definem um modelo conceptual dos principais fatores que influenciam a autenticidade de um artista como se pode ver na figura 8, sendo que concluem que a autenticidade do artista irá influenciar positivamente tanto a sua atitude para com o trabalho assim como para com o próprio artista e ainda para com as suas intenções comportamentais finais, funcionando o género sexual como um moderador na significância do impacto que as diferentes atitudes possam ter em que as mulheres valorizam mais o trabalho do que o artista e os homens valorizam mais o artista do que o trabalho.

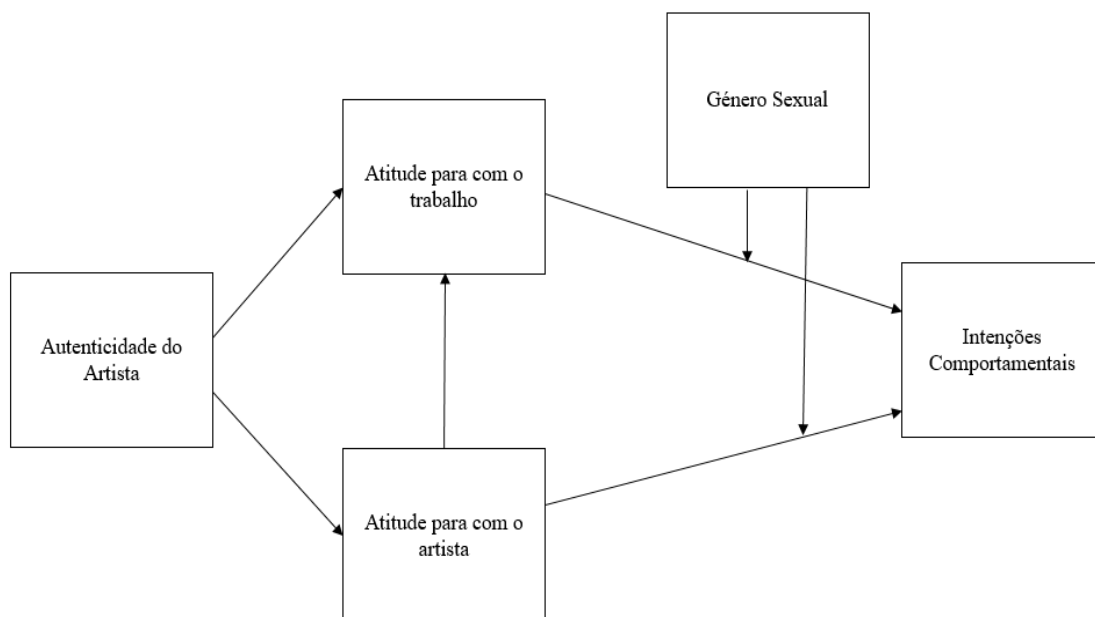


Figura 8 - Modelo conceitual de influências na autenticidade de um artista por Moulard et al (2014)

Os consumidores utilizam várias sugestões para construir a sua perspectiva de qualidade sobre um produto no momento da sua compra (Olsen, 1973). De facto os consumidores normalmente utilizam sugestões intrínsecas e extrínsecas ao produto para medir a sua qualidade (Jacoby, Olson e Haddock, 1971; Rao e Monroe, 1988; Teas e Agarwal, 2000). A distinção entre sugestões intrínsecas e extrínsecas é semelhante à categorização de atributos efetuada por Keller (1993), em que existem atributos relacionados diretamente com as características físicas do produto e atributos relacionadas com características externas ao produto normalmente associadas ao seu momento de compra e/ou consumo (como por exemplo o preço ou a embalagem).

Ainda de acordo com Moulard *et al.* (2014), a autenticidade é um atributo do produto e torna-se ainda mais relevante pois um artista que não consegue ser apaixonado pelo seu trabalho fará com que os consumidores percam o respeito pelo mesmo e em consequência pelo próprio artista, perdendo desta forma a perspectiva de qualidade sobre o produto. Estes autores concluem que o inverso também se verifica e que a autenticidade de um artista poderá influenciar positivamente o valor da marca.

3) INDÚSTRIA DA MÚSICA EM PORTUGAL

Kusek e Leonhard (2005) definem a indústria musical como uma realidade complexa, possível de dividir em diversos sistemas, muitos dos quais não se encontram disponíveis para os consumidores e amantes de música. Esta mesma indústria musical sofreu nos últimos anos uma enorme transformação principalmente devido ao rápido desenvolvimento de novas tecnologias.

“Software, bases de dados, música, vídeo e livros digitais são hoje exemplos reais de produtos que podem ser produzidos e distribuídos a custos variáveis bastante baixos, resultando em elevado lucro bruto”. (Maltz et al., 2002).

O início dos *downloads* ilegais deste tipo de produtos foi um marco importante na indústria musical e segundo Willcox (2003) o descarregamento de música através de sistemas de partilha de ficheiros na Internet (denominados de sistemas *peer-to-peer*) aumentou drasticamente desde o aparecimento do *Napster* em 1999. De uma forma progressiva, a música deixa o seu estatuto de produto retomando a sua identidade experiencial ao começar a libertar-se das suas regras formais (número específico de faixas num álbum ou duração pré-definida de cada faixa de modo a não saturar o ouvinte de rádio), o que causa algumas preocupações dentro da indústria que, prefere não aceitar a tecnologia e continuar a lutar contra o seu avanço (Kusek e Leonhard, 2005:13). Desta forma, as grandes editoras uniram-se de maneira a derrubar o *Napster*, e foram bem-sucedidas. No entanto, muitos outros serviços idênticos foram criados para o substituir, alguns com um sucesso ainda maior como foi o exemplo do *KaZaa* (Lessig, 2004:67).

Em Portugal assistiu-se a uma alteração do paradigma em que o mercado discográfico cai mas o mercado digital aumenta. Segundo os dados da Associação Fonográfica Portuguesa (AFP), as vendas de discos durante os primeiros seis meses de 2008 caíram 17,32% em relação ao mesmo período em 2007. Já no que diz respeito ao mercado digital o valor da faturação subiu 35,19 %, sendo os toques para telemóvel e *downloads* legais os principais contribuintes para este aumento (Gonçalves, 2009).

“A Internet é um importante e novo meio de marketing para produtos e serviços que vai para além da distribuição tradicional. Está a causar profundas mudanças no mercado de

música de formato de CD que pode também ser replicado a outros produtos e serviços.”

(Gosain et al., 2001)

De acordo com Simões (2008):

“A música portuguesa em Portugal está no meio das transformações que estão a ser operadas no seio das indústrias culturais, tal como outros géneros ou categorias culturais. O negócio da música em si não se poderá dizer que se encontra em crise, as organizações tradicionais e os canais de distribuição que durante décadas edificaram a música em torno da indústria fonográfica estão a mudar de forma significativa. O espetáculo de música ao vivo assume centralidade em termos de volume de negócio, de uma nova centralidade da visão sobre o negócio música e os grupos de media e de comunicação em Portugal apropriam-se de forma crescente da música como um conteúdo multimédia a ser rentabilizado nas suas diferentes plataformas (...) A Internet está cada vez mais a tornar-se numa base de acolhimento de conteúdo gerado pelo próprio usuário. Blogues e sítios de comunidades na Internet são exemplos concretos de formas de armazenamento, divulgação e promoção deste mesmo conteúdo. Os meios de fornecimento tradicionais de conteúdo estão a ser revolucionados pela era da Internet, onde o acesso à informação e partilha é gradualmente facilitado. Toda uma vasta rede de informação e base de influência toma hoje lugar no mundo virtual (sítios de Internet de comunidades, blogues, sítios de notícias de música, fóruns, etc.) obrigando a indústria a repensar as vias tradicionais de promoção de conteúdo. A indústria musical é bastante caracterizada por ser um negócio influenciado por gostos passageiros, ou até mesmo pelo poder e influência das críticas jornalísticas, a dado momento. Torna-se assim importante articular a música como um produto cultural sensível, com um vasto poder e base de influência, cuja reputação e estatuto do material musical se estabelece através de vários meios, tais como críticas de meios informativos específicos ou ações de promoção. Trata-se portanto de um produto cultural vinculado a estratégias de marketing centradas no eixo racional do consumidor.”

3.1 As redes de distribuição: Prevalência do digital

As redes sociais, desde o principio que têm atraído milhões de utilizadores, introduzindo-se nas suas práticas do dia-a-dia, existindo atualmente centenas de redes sociais com diferentes objetivos: enquanto umas nascem através de redes que já existiam, outras promovem o contacto entre desconhecidos, além disso, as suas funções e práticas são diferentes umas das

outras, permitindo uma partilha de conteúdos diferentes (vídeo, música, fotografia, texto) e de relações diferentes (amigos, seguidores, fãs) – existem certos casos em que os utilizadores podem combinar mais do que um formato e manter mais do que um tipo de relação ao mesmo tempo tal como no *Facebook* (Boyd e Ellison, 2007).

Declarada como a primeira rede social, a *sixdegrees.com*, foi criada em 1997 e permitia a criação de um perfil pessoal assim como criar uma lista de amigos possibilitando desta forma a comunicação com outros utilizadores *online* (Boyd e Ellison, 2007; Costa, 2010). No entanto e apesar de ter atraído milhões de utilizadores, acabou por falir em 2000 sendo que de acordo com Boyd e Ellison (2007), os fundadores do *site* declararam acreditar que a ideia seria demasiado avançada para a sua época especialmente devido ao fraco acesso à Internet de uma forma globalizada e generalizada.

Não obstante da sua falência a *sixdegrees.com* lançou a oportunidade para uma série de plataformas digitais que foram criadas nos anos seguintes: entre 1999 e 2002 foram criadas, em média, 2 a 3 redes sociais por ano e entre 2003 e 2006 apareceram 33 novos serviços (Costa, 2010). A popularidade destas redes sociais levou a que muitos *sites* de partilha de conteúdos criassem nas suas plataformas várias características idênticas, tornando-se involuntariamente uma delas, tal como sucedeu por exemplo com o *YouTube* (Boyd e Ellison, 2007). Lentamente várias personalidades famosas e marcas, em conjunto ou não, começaram a apropriar-se das variadas redes sociais pela capacidade que as mesmas têm em chegar a grandes públicos, já que apesar de não serem, regra geral, pagas para utilizar estas plataformas, estas personalidades atraem um enorme número de pessoas, algo benéfico tanto para as marcas como para as personalidades associadas (Rosman, 2012). Quando as marcas e as personalidades em questão se encontram dentro do mundo da música nascem as plataformas digitais de música.

Prevendo o advento dos serviços de *streaming* pago já Kusek e Leonhard (2005) pressupõem a hipótese de que a distribuição de música poderia vir a ser oferecida através de um serviço ilimitado de *downloads* mensal, em que, por uma mensalidade de baixo custo, seria permitido o *download* de vários temas musicais, permitindo às editoras aumentar os seus lucros exponencialmente e fazendo desta forma os utentes de *downloads* ilegais repensar as suas atitudes, uma vez que lhes era facultada uma melhor solução de compensar os artistas que seguem, permitindo também a existência do fator da separabilidade de conteúdo preferencial e dedicado, que permite aos consumidores obter uma compra de música mais

personalizada, fator que se revela também bastante importante, dada a constante reestruturação das práticas de consumo.

De acordo com o *Digital Music Report 2014* da *International Federation for Information Processing* existem oficialmente registadas e autorizadas em Portugal as seguintes plataformas de distribuição digital de música: *7digital, Beatport, Deezer, eMusic, Google Play, iTunes, Jamba, Myway, Napster, Nokia Mix Radio, Optimus, Qmúsika, rara.com, Rdio, Spotify, VidZone, Vodafone, Xbox Music, YouTube*. Também de acordo com o *Digital Music Report 2014* (IFIP, 2014) e tal como está demonstrado na figura 9, as vendas digitais de música a um nível global aumentaram gradualmente cerca de 1,9 biliões de dólares de 2008 até 2013, valor que está obviamente longe da realidade portuguesa mas não deixa de ser um bom e atual indicador de como as plataformas de distribuição digitais dentro da indústria musical estão numa fase de crescimento acentuado.

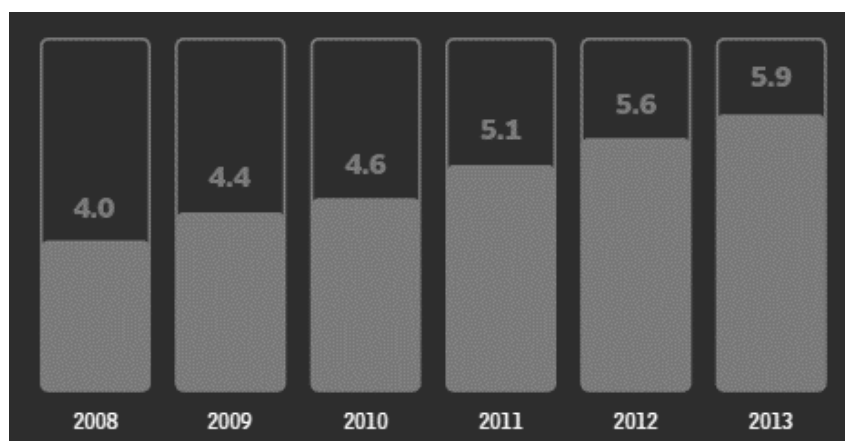


Figura 9 - Vendas Digitais de Música a um nível Global entre 2008 e 2013, em biliões de dólares, *Digital Music Report 2014*, IFIP

Citando Santos (2013):

“A indústria musical vê-se obrigada a acompanhar as tendências para não ficar para trás: se os públicos estão online, também a indústria terá de marcar presença na web, seja no MySpace, Facebook ou YouTube.”

Ainda segundo Santos (2013), no caso de Portugal, existem vários músicos de sucesso que se ligam à Internet para comunicar com os seus fãs e ouvintes, fazem-no para atualizar com regularidade as suas páginas de *Facebook, Twitter e YouTube* com vários conteúdos exclusivos e de interesse para o fã, como por exemplo informações sobre determinados

concertos, fotografias suas exclusivas, vídeos seus a cantar temas inéditos ou *covers*, ou mesmo vídeos de outros artistas que os inspiram, mantendo desta forma o público interessado, podendo comentar, dar opiniões ou sugestões, e fazendo com que os fãs sintam que fazem parte do trabalho do artista, chegando a casos em que os músicos podem até atentar às sugestões dos seus ouvintes e utilizá-las nas suas criações.

3.2 Os concertos ao vivo

Citando uma das conclusões de Santos (2013) a internet como veículo de aproximação entre artistas e públicos ficamos com a percepção do quão importante são os concertos ao vivo:

“Apesar das suas importantes funções de divulgação e globalização, os serviços referidos são, na verdade, a continuação – e não a substituição – de uma relação promovida, em primeiro lugar, pela música: embora os ouvintes possam descobrir e seguir os músicos nestes moldes antes de conhecerem o seu trabalho, os picos mais fortes de visualização e associação, de acordo com as informações obtidas, acontecem depois de se ter assistido um concerto ao vivo ou do reconhecimento dos trabalhos dos artistas pela imprensa, nacional ou internacional, ou pelas inúmeras plataformas de divulgação. Assim, embora sejam dominantes para um contacto mais direto entre o músico e o ouvinte, as redes sociais são complementadas pela mediação tradicional (jornais, revistas, rádio) e são reforçadas – eventualmente mais do que reforçam – pela relação ao vivo”;

Com esta perspetiva em mente seguem na figura 10 alguns dados importantes sobre Atividades Artísticas e de Espetáculos de acordo com as “Estatísticas da Cultura 2013” do Instituto Nacional de Estatística enfatizando o facto de que foram os concertos de música *rock/pop* que registaram o maior número de espetadores/as (1,8 milhões) e geraram mais receitas (26,4 milhões de euros). Apesar de considerarmos que a grande maioria das bandas em Portugal se encontram dentro deste estilo musical, é notório que o número de espetadores e receitas de Música em geral, é o maior de todos os tipos de espetáculos ao vivo em Portugal, representando cerca de 80% dos totais nacionais.

New Brands & New Bands

2013

Âmbito Geográfico e Modalidades	Sessões	Bilhetes vendidos	Bilhetes oferecidos	Espetadores	Receitas de bilheteira	Preço médio dos bilhetes vendidos
PORTUGAL	29 385	3 784 874	5 096 097	8 880 971	60 011 339	15,9
Teatro	12 332	930 805	622 247	1 553 052	8 648 948	9,3
Ópera	116	48 216	22 644	70 860	921 849	19,1
Música	10 554	1 845 244	2 436 307	4 281 551	41 282 392	22,4
Música clássica, barroca, antiga	2 900	221 152	346 867	568 019	2 116 009	9,6
Música popular e tradicional portuguesa	1 727	121 861	561 192	683 053	1 547 730	12,7
Fado	896	81 333	123 373	204 706	1 108 927	13,6
Jazz/Blues	1 006	97 512	49 531	147 043	1 725 069	17,7
Pop/Rock	1 393	868 368	945 920	1 814 288	26 412 050	30,4
Outro estilo de música	2 632	455 018	409 424	864 442	8 372 607	18,4
Recitais de Coros	559	12 050	75 195	87 245	55 720	4,6
Dança	1 396	184 776	142 029	326 805	2 026 685	11,0
Dança clássica	394	86 353	45 165	131 518	1 304 838	15,1
Dança moderna	1 002	98 423	96 864	195 287	721 847	7,3
Folclore	875	5 959	441 662	447 621	25 033	4,2
Circo	148	129 715	93 245	222 960	3 080 401	23,7
Mista/variedades	913	97 512	612 888	710 400	819 518	8,4
Multidisciplinares	1 866	458 038	505 512	963 550	2 745 655	6,0
Outras modalidades	626	72 559	144 368	216 927	405 138	5,6

Figura 10 - Espetáculos ao Vivo – Total das sessões, bilhetes vendidos e oferecidos, espetadores, receitas e preço médio, por região (NUTS II) e modalidades, Estatísticas da Cultura 2013, INE

III. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

*“If you havin girl problems I feel bad for you son,
I got 99 problems but a girl ain't one.”*

99 problems – Jay Z

A utilização de conceitos de Gestão e Marketing na criação e lançamento de uma marca ou nova empresa, aplicados em concreto ao nascimento de uma nova banda, inserida no panorama da indústria musical em Portugal, levam-nos a avaliar de que forma estes conceitos podem potenciar esse mesmo lançamento. De forma a concretizarmos esta avaliação, colocamos as seguintes Questões de Investigação:

- 1) Como são pensados a gestão e o marketing no lançamento de uma nova banda independente?
- 2) De que forma se pode potenciar este lançamento?
- 3) Qual é o papel e impacto dos principais intervenientes dentro do universo das bandas independentes durante a fase de lançamento?

IV. METODOLOGIA

*“Girl you, break all the rules with your eyes.
Science can’t explain you, statistics don’t apply.
My brain goes on linear regression.
My heart beats, high tension.”*

Mad about you – Modern Lights

Esta dissertação foca-se no estudo de vários objetos que partem de uma base maioritariamente empírica e por isso, de maneira a desenvolver a análise das questões de investigação, foi utilizada uma metodologia qualitativa, que de acordo com Babbie (2010) será a melhor estratégia, no âmbito das Ciências Sociais, de se efetuar uma correta análise de dados que na sua generalidade não se enquadram dentro de um formato numérico. Assumimos que em termos qualitativos, o conhecimento é uma produção interpretativa e construtiva, já que o carácter interativo do processo de produção do conhecimento leva a que a interação do investigador com o objeto de estudo sejam uma condição do próprio processo. A singularidade como nível legítimo de produção de conhecimento é a realidade diferenciada na história da construção subjetiva do mesmo.

De maneira a garantir a validade dos dados utilizou-se a técnica de triangulação de perspetivas, seleccionando três grupos de interesse distintos para entrevistar de uma forma semiestruturada e em profundidade. As entrevistas decorreram entre 03 de Agosto de 2015 e 23 de Setembro de 2015 tendo sido os entrevistados seleccionados através do método não-probabilístico de amostragem por conveniência.

1) TRIANGULAÇÃO DE PERSPETIVAS

Jonsen e Jehn (2009) citam (Smith, 1975) para explicar a origem da triangulação enquanto termo militar de navegação, associado à utilização de vários pontos de referência para localizar a posição exata de um objeto. Essencialmente, não existe uma definição *standard* de triangulação e sobre o que esta deve abranger (Bogdan e Biklen, 1998). A triangulação é conceptualmente semelhante à noção de operacionalização múltipla de Campbell e Fiske (1959) com o propósito de reforçar a validade do estudo. O método tem sido recomendado como a linha de pensamento do investigador (Carney, 1990), incluindo o *cross-check*

constante e regular de teorias, explicações, métodos, informação, informantes e do próprio investigador.

Gorden (1975) define quatro perguntas que podem servir de critério de seleção aquando da escolha dos entrevistados para constituição dos grupos de interesse:

“Quem possui informação relevante? Quem se encontra mais acessível física e socialmente (entre os que possuem informação)? Quem está mais disposto a informar (entre os que possuem informação e estão acessíveis)? Quem são os mais capazes de transmitir a informação (entre os que possuem informação, estão acessíveis e estão dispostos a informar)?”

Tal como já mencionámos os entrevistados foram escolhidos através do método não-probabilístico de amostragem por conveniência passando posteriormente pelo agrupamento de pessoas ligadas à música como músicos ou como profissionais dentro da Indústria e pessoas ligadas à gestão de *start-ups* (ver figura 11) de maneira a formar os três grupos de interesse. Passamos de seguida à explicação da relevância de cada grupo de interesse, assim como a uma breve apresentação dos entrevistados.

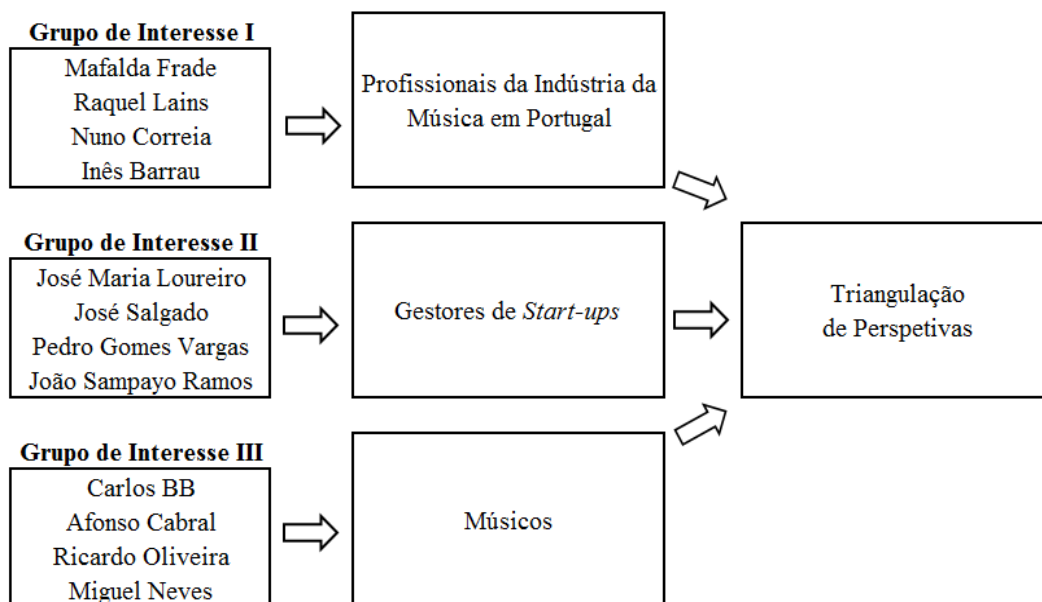


Figura 11 - Modelo de Triangulação de Perspetivas

Grupo de Interesse I – Profissionais da Indústria da Música em Portugal

Para o primeiro grupo de interesse procurámos indivíduos que estivessem profissionalmente ligados à indústria da música em Portugal mas que não fossem músicos. Pretendíamos desta forma obter uma perspetiva que apesar de ter o conhecimento e experiência da indústria da música, não estivesse condicionada pelos fatores emocionais inerentes ao processo de criação artística.

- Mafalda Frade – Responsável pelo contacto direto com as bandas, agenciamento e marketing na empresa *Tradiio* – plataforma *online* de divulgação musical efetuada através de uma aplicação de *gaming*, em que os utilizadores investem em música de novas bandas independentes como se estivessem a apostar na bolsa de valores;

- Raquel Lains – Agente, promotora e fundadora da agência *Lets Start a Fire*;

- Nuno Correia – Agente, promotor, músico, *manager* e fundador da agência Cadeira Amarela;

- Inês Barrau – Repórter, *designer*, e Diretora Criativa na revista de especialidade Arte Sonora.

Grupo de Interesse II – Gestores de Start-ups

De maneira a obtermos uma perspetiva com uma ótica totalmente *Business*, considerámos que o tipo de gestor que mais se adequaria como especialista neste tema seriam os gestores de *start-ups* pois uma *start-up* é uma pequena, nova e ativa empresa independente. Posto isto, para o segundo grupo de interesse procurámos fundadores e gestores de *start-ups* pois tal como verificámos na nossa revisão de literatura uma banda pode ser vista como uma marca ou como uma pequena empresa.

- José Maria Loureiro – Fundador e *General Manager* da Inn Possible Lisbon – *Start-up Hostel* em Lisboa;

- José Salgado – Cofundador e CEO da 360°Imprimir – Primeira Gráfica *Online* em Portugal
– Incubadora *Start-ups* Lisboa;

- Pedro Gomes Vargas – Fundador, Marketing Manager e Sales Manager da *Ocean's Tribe* – Marca ligada ao Surf em *E-Commerce*;

- João Sampayo Ramos – Fundador Mathvolution – Explicações de Matemática por E-Learning – Fundador Western Imports – E-commerce especialistas em exportação de produtos alimentares para Macau.

Grupo de Interesse III – Músicos

O último grupo de interesse é composto por músicos pertencentes a bandas independentes que se encontram em várias fases de maturidade diferentes. Considerámos pertinente ter em consideração falar tanto com músicos já estabelecidos como músicos em lançamento, músicos profissionais e músicos amadores com diferentes backgrounds e diferentes estilos musicais dentro daquilo que é empiricamente o estilo de música popular e comercial.

- Carlos BB – Baterista de *Keep Razors Sharp, Men Eater, Riding Pânico* / Produtor e Baterista de *Pernas de Alicate* / Fundador e produtor dos *Black Sheep Studios*

- Afonso Cabral – Vocalista de *You Can't Win Charlie Brown*

- Ricardo Oliveira – Vocalista de FL!RT

- Miguel Neves – Guitarrista de *Modern Lights*

2) TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS

Foi escolhido o método de entrevista semiestruturada em profundidade, já que segundo Foddy (1996) efetuar questões é normalmente aceite como a melhor forma de obter informação sobre comportamentos e experiências. Uma entrevista pode ser definida empiricamente como uma conversa em que um dos intervenientes coloca questões a outro sendo que Webb e Webb (1965) definem entrevista como:

“...um interrogatório qualificado a uma testemunha relevante sobre feitos da sua experiência pessoal.”

Uma entrevista semiestruturada em profundidade é uma conversa durante a qual o entrevistador estabelece a direção que a conversa deve tomar e sugere tópicos específicos através da utilização de um guião pré-construído (Babbie, 2010). O sucesso deste tipo de entrevista implica que o investigador e o inquirido tenham conhecimentos extensos sobre as questões debatidas e sobre os principais assuntos que se encontram sujeitos a investigação”

(Foddy, 1996). Não se deve, por este motivo, descurar da preparação para as entrevistas semiestruturadas, pois, apesar de terem um cariz menos rígido que outros tipos de entrevistas ou inquéritos, continuam a ser conversas profissionais, com um propósito e um desenho orientados para a investigação social, que exigem do entrevistador uma grande preparação, habilidade conversacional e capacidade analítica (Wengraf, 2001). Nesse sentido e para esta dissertação foi criado um conjunto de três guiões (ver anexos I, II e III), um para cada grupo de interesse de entrevistados.

3) TRATAMENTO DE DADOS

Os três guiões de entrevista dirigidos aos três grupos de entrevistados-chave foram elaborados para que as suas questões dessem resposta às três problemáticas definidas neste estudo (ver figura 12). No seguimento das entrevistas foi efetuado o trabalho de categorização das várias respostas que será apresentado no Capítulo V de apresentação e interpretação de resultados.

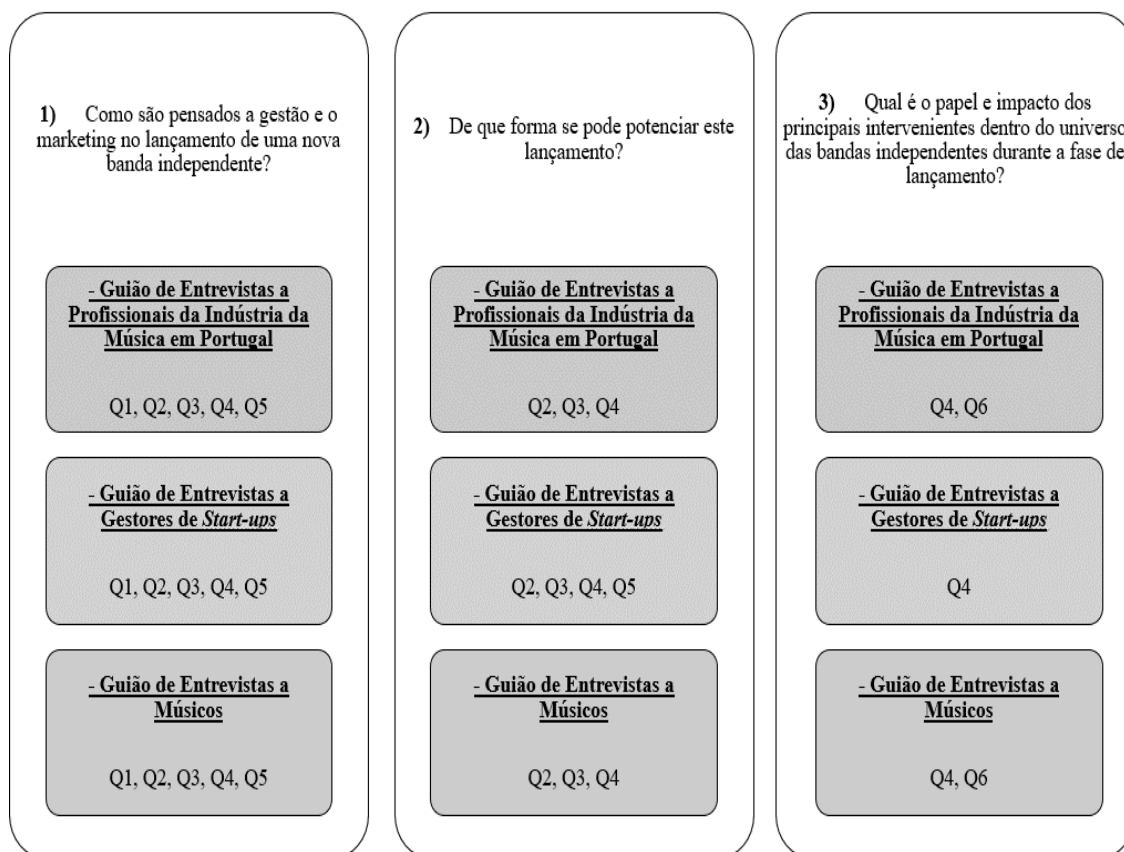


Figura 12 – Enquadramento das questões inseridas nos guiões das entrevistas com as três problemáticas

V. APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Work It Harder Make It Better

Do It Faster, Makes Us stronger

More Than Ever, Hour After

Our Work Is Never Over

Harder, Better, Faster, Stronger – Daft Punk

De forma a apresentarmos e interpretarmos os resultados da forma mais clara possível procedemos ao trabalho de categorização dos depoimentos dos entrevistados, já que como afirmam Olabuenaga e Ispizúa (1989), o processo de categorização deve ser entendido na sua essência como um processo de redução de dados, sendo que as categorias representam o resultado de um esforço de síntese de uma comunicação, destacando neste processo os seus aspetos mais importantes.

Moraes (1999) define a categorização de resultados como:

“...um procedimento de agrupar dados considerando a parte comum existente entre eles. Classifica-se por semelhança ou analogia, segundo critérios previamente estabelecidos ou definidos no processo. Estes critérios podem ser semânticos, originando categorias temáticas. Podem ser sintáticos definindo-se categorias a partir de verbos, adjetivos, substantivos, etc. As categorias podem ainda ser constituídas a partir de critérios léxicos, com ênfase nas palavras e seus sentidos ou podem ser fundadas em critérios expressivos focalizando em problemas de linguagem. Cada conjunto de categorias, entretanto, deve fundamentar-se em apenas um destes critérios.”

O trabalho de categorização foi realizado após terem sido terminadas todas as entrevistas e concluído o trabalho de transcrição das mesmas. Este foi um trabalho maioritariamente de síntese e agrupamento das principais respostas de cada entrevistado de forma a poderem ser desconsideradas partes dos depoimentos sem interesse para este estudo, dando destaque aos pontos de maior relevo dentro de cada testemunho.

Para a nossa dissertação estes principais pontos encontram-se resumidos na figura 13, passando de seguida para a apresentação e interpretação dos resultados por categoria definida.

Panorama Atual - Desafios e Oportunidades	Fatores críticos para o sucesso na fase de lançamento	O ecossistema das bandas
<ul style="list-style-type: none">• Muitas bandas novas;• Muitas plataformas de divulgação;• Muita qualidade mas muito difícil de sobressair;• Número de palcos e público em crescimento mas mal distribuído em termos de oportunidades para novas bandas;• Gestão empírica com falta de organização;• Escassez de recursos;• Fraco retorno financeiro.	<ul style="list-style-type: none">• Redes de contactos;• Perseverança, Fé naquilo que fazem e Paixão no seu trabalho;• Qualidade/talento do trabalho apresentado e capacidade de adaptação.	<ul style="list-style-type: none">• Independência sim mas autonomia não;• Os contactos privilegiados;• A aprendizagem pela experiência;• A partilha do palco.

Figura 13 – Resumo da categorização das entrevistas

1) PANORAMA ATUAL – DESAFIOS E OPORTUNIDADES

A indústria da música em Portugal está em crescimento no que diz respeito ao número de palcos, festivais, novas bandas e público. Apesar da conjuntura de crise, existe de facto uma procura crescente de cultura por parte do público em geral e uma aposta enorme em novas plataformas de divulgação digital de música de uma forma gratuita, tanto na ótica do ouvinte como para as bandas. Este panorama traz vários desafios e oportunidades que espelhamos de seguida.

“A música Portuguesa está numa fase incrível, há muitas bandas novas e boas. Na minha opinião pessoal até os estilos musicais são mais diversificados. As bandas ouvem música diferente, têm muitas influências diferentes e fazem música muito boa. Agora também é um facto que há muitas bandas novas, há muitas plataformas de divulgação de fácil acesso e por isso é fácil as bandas perderem-se no meio da multidão do que já existe. Mas há espaço

para toda a gente porque temos muitos amantes de música, há cada vez mais festivais e público para esses concertos ao vivo.”

Mafalda Frade – Tradiio (ver anexo V)

Existe muita qualidade pelo simples facto de que o acesso à informação é muito maior agora do que era há 20 ou 30 anos atrás. As bandas novas conseguem aprender imenso pela Internet e pela televisão. A nível musical qualquer jovem está exposto a imensos estilos diferentes que poderão vir a influenciar o seu processo criativo, alargando o mesmo a um leque exponencial de possibilidades no que toca à inovação, diferenciação e experimentalismo. Não só ao nível de influências mas também ao nível do puro conhecimento técnico existe uma maior facilidade através do acesso a vídeos no *youtube*, aulas e cursos de música *online*, aplicações móveis para fazer música etc.

“Muitos miúdos talentosos a aparecerem. O boom da internet facilitou imenso esta questão já que antigamente o acesso a coisas novas e diferentes era muito mais difícil. Hoje em dia os miúdos só não são bons se não quiserem, porque está tudo disponível online para se informarem, estudarem e conhecerem. Por outro lado é tudo tão fácil que dás um pontapé numa pedra e sai de lá uma banda nova, que como produtor até acaba por ser bom porque quanto mais música para gravar e produzir, mais dinheiro faço, mas como artista também vejo que há muitas coisas más com algum sucesso, porque lá está desde que haja dinheiro, pode-se ir bem longe. Mas pensando bem acaba por ser mais um fenómeno proporcional porque há muito mais coisas más, mas também há muito mais coisas boas.”

Carlos BB – Keep Razors Sharp/ BlackSheep Studios (ver anexo XIV)

As novas tecnologias e as redes sociais inovaram as formas de comunicar, divulgar e promover as novas bandas, abrindo a porta a que seja muito fácil para qualquer banda mostrar o seu trabalho. Esta oportunidade acaba por se tornar ao mesmo tempo um desafio pois a facilidade aumenta não só a qualidade como a quantidade e as novas bandas têm que se reinventar de maneira a que se consigam destacar das suas concorrentes.

“Atualmente não considero que o panorama seja favorável porque os principais acessos estão vedados a estas bandas. É difícil fazer chegar a música ao ouvinte de uma forma massificada mesmo havendo a internet e as redes sociais. Não é fácil mesmo assim pelos meios que existem conseguir espalhar a nossa mensagem. Na verdade a música está

disponível para ser ouvida mas mesmo assim tem que se conseguir chamar atenção para que as pessoas oiçam e esses canais passam sempre por contactos privilegiados que ao contrário da internet não estão disponíveis para todos.”

Miguel Neves – Modern Lights (ver anexo XII)

Este acaba por ser um dos maiores desafios das bandas novas, que sem utilizarem contactos privilegiados ou outros recursos, acabam por encontrar muitas dificuldades em ser ouvidas pelos seus públicos-alvo devido à enorme quantidade de música que se encontra disponível gratuitamente na internet e que é constantemente divulgada através das redes sociais pelos membros e amigos das próprias bandas.

Nunca se ouviu tanta música portuguesa como nos últimos anos, há cada vez mais bandas que deixam a garagem, há cada vez mais espaços onde novas bandas podem tocar e que não se localizam apenas no grande Porto e Lisboa e há cada vez mais festivais exclusivamente de música portuguesa, como é o caso do Bons Sons em Tomar, NOS em D’Bandada no Porto, Rodellus Music Fest em Ruilhe, Indie Music Fest em Baltar, Sol da Caparica na Costa da Caparica, Caixa Alfama em Lisboa.

Inês Barrau – Arte Sonora (ver anexo VII)

É de salientar que no entanto existe de facto um aumento não só na oferta de música como na procura, especialmente no que toca a bandas nacionais com sons diferentes e inovadores. Este aumento na procura traduz-se também no aumento de palcos que apostam na música com origem Portuguesa.

“E a qualidade da música que tem sido editada (edições de autor e não só, claro) é de nos deixar a todos entusiasmados. Temos grandes nomes a nível nacional com uma qualidade incrível e a qualidade (tal como a quantidade) dos trabalhos musicais apresentados tem vindo, realmente, a crescer! Para além disso, cada vez mais o público me parece mais aberto às bandas nacionais. Sinto que há uns anos atrás os portugueses eram mais fechados e não havia grande abertura para o conhecimento de novas bandas portuguesas, aceitavam as bandas nacionais mais conhecidas e essa era a sua zona de conforto a nível musical, tudo o que era novo causava desconfiança e sinto que é algo que foi mudando nos últimos tempos. As bandas têm cada vez mais espaço para mostrarem o seu trabalho (não me estou a referir a mais espaços para tocar ao vivo, porque a crise atingiu também a capacidade de

investimento em concertos) mas há uma maior aderência e curiosidade em relação à sua música.”

Raquel Lains – Lets Start a Fire (ver anexo IV)

Outro desafio que as novas bandas enfrentam é o da falta de retorno financeiro a curto, médio e longo prazo, já que a profissão é muito pouco rentável de uma forma direta para a grande maioria dos músicos independentes, tendo os mesmos que desempenhar outras funções na indústria ou procurar ocupações profissionais que lhes garantam rendimentos fixos e fiáveis. A maioria dos músicos profissionais desempenha funções em mais do que uma banda, efetua trabalhos de freelance ao nível musical ou então tem ainda carreiras profissionais em áreas completamente diferentes da música.

“Isto sem querer entrar pela perspetiva de que queres ter uma atividade rentável ou sustentável vá porque isso só com uma banda é possível mas tens que pensar a música doutra maneira. Isto é posso-te dizer que para seres rentável talvez tenhas que fazer um determinado tipo de música, talvez tenhas que pensar que tens que ser o mais portátil possível ou seja seres só tu e um computador com o mínimo de “aparelhagem” atrás possível, tanto humana como de equipamento e por aí.”

Afonso Cabral – You Can’t Win Charlie Brown (ver anexo XV)

“A verdade é que não dá para pagar a renda com a música que fazes, tens que ter outras formas de rendimento, ligadas à música, como no meu caso que tenho o estúdio...”

Carlos BB – Keep Razors Sharp/ BlackSheep Studios (ver anexo XIV)

A gestão das bandas é normalmente efetuada pelos próprios músicos e apesar de quase sempre existir um plano traçado, na maioria dos casos o mesmo é efetuado de uma forma pouco organizada levando a que muitas bandas falhem a concretização dos seus objetivos. Esta gestão é também é normalmente efetuada empiricamente sem base em conceitos técnicos de marketing e/ou gestão.

“Definirem o que querem, um plano. Principal desafio. Para manter um rumo é preciso um plano. É por isso que a maior parte das bandas morrem à nascença. Basicamente como uma empresa, a banda precisa disso. A partir daí, o compromisso com o plano e com a malta

que esta a trabalhar, estudar muito (tendência é ver exemplos de bandas que já conseguiram alguma coisa. Seria importante ler sobre essa banda e os desafios que enfrentaram).”

Nuno Correia – Cadeira Amarela (ver anexo VI)

“Até aparecer alguém que por acaso foi ver um concerto teu e pega em ti e te leva para voos maiores tens que estar lá a horas, tens que ter promovido o concerto, tens que ter dado um bom espetáculo, o que implica que tinhas lá o material todo, a banda toda, tudo a funcionar. Isso hoje em dia já quase não acontece, mas a acontecer, já tens muito trabalho por trás, trabalho esse que de facto tem que ser estruturado, porque existem montes de bandas por aí com malta com montes de talento, que nunca chegam a lado nenhum simplesmente por falta de organização e irresponsabilidade dos seus membros.”

Carlos BB – Keep Razors Sharp/ BlackSheep Studios (ver anexo XIV)

“Um músico tem de ser responsável e ter uma estratégia muito bem definida e tentar, ao máximo, seguir essa estratégia definida para o sucesso dum disco ou duma tour. Toda a estratégia é pensada mas para ela resultar, o músico tem de estar à altura.”

Raquel Lains – Lets Start a Fire (ver anexo IV)

O panorama atual da indústria da música em Portugal encontra-se numa fase muito interessante, já que a juntar às mudanças de paradigma do analógico e físico para o digital, em termos de vendas de música, vemos também uma alteração de paradigma nas novas bandas, nos novos públicos e nos novos *players* em geral dentro da indústria. O acesso à informação e a rapidez com que a mesma se consegue disseminar tem um papel muito importante nestas mudanças pois traz, para a indústria em geral, novas realidades de interação entre os seus intervenientes, novas ferramentas de trabalho tanto para os músicos como para os outros profissionais da indústria e confere novos poderes aos fãs, que cada vez mais têm um papel maior como influenciadores do sucesso de uma banda. Também é interessante ver que a força e importância percebida dos espetáculos ao vivo é cada vez maior apesar do também número crescente de plataformas de divulgação *online*, acentuando a possibilidade de que esta continuará a ser a melhor forma de criação de *engagement* nesta indústria.

2) FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO – FASE DE LANÇAMENTO

Os testemunhos dos entrevistados permitiram-nos identificar alguns fatores críticos para o sucesso de uma nova banda independente na sua fase de lançamento e início de carreira. Alguns destes fatores críticos estão intimamente ligados aos membros da banda e às suas características intrínsecas, às suas qualidades como profissionais e às suas *soft-skills*.

“Portanto o mais importante é a banda acreditar em si para depois definir uma imagem, definir onde quer tocar, o que quer gravar e fazer-se à estrada e tocar o máximo possível. Na verdade esta é a melhor forma de trabalhar, pensar desde o início em objetivos e numa forma focada em como os devem atingir.”

Carlos BB – Keep Razors Sharp/ BlackSheep Studios (ver anexo XIV)

“Devido à grande diminuição de vendas de discos, o poder de investimento das editoras, pequenas e grandes, tem vindo a diminuir a olhos vistos o que faz com que a aposta em novas bandas seja um risco que muitas já não possam correr. Isso implica que bandas geniais fiquem frequentemente por sua conta neste mercado cão. E é aqui que eu acho que há uma grande mudança na indústria. As bandas não desistem e não cruzam os braços. Muitas bandas optam por editar em nome próprio, as cada vez mais frequentes edições de autor.”

Raquel Lains – Lets Start a Fire (ver anexo IV)

“Há também muitas bandas que não conseguem ser pacientes e persistentes. Não é de um dia para a noite que o sucesso e o reconhecimento se alcança, e não é do dia para a noite que a imprensa, editoras, promotores ouvem nova música. Na Arte Sonora recebemos mensalmente dezenas de novos projetos, muitos, muito bons que acabam por ser ouvidos só meses ou anos depois de terem sido editados, as redações são pequenas e é impossível dar vazão a tudo o que chega. Dou um exemplo concreto, uma das bandas que este Verão mais esteve na “moda” foram os D’Alva. O primeiro álbum foi lançado em Maio de 2014, e algumas músicas tinham já sido divulgadas pelo Youtube em 2012, no entanto, só neste verão de 2015 conseguiram que o projeto se tornasse num caso de sucesso. “

Inês Barrau – Arte Sonora (ver anexo VII)

“Há que ter paciência, e saber lidar com respostas negativas assim como aprender com elas, não tentar ter só avaliações top, porque é fácil cair quando não se saber gerir o sucesso, e o desgaste tornar-se-á insuportável e é meio caminho para que colapse uma ideia, um serviço ou uma banda, antes mesmo de estar bem posicionada no mercado!”

José Maria Loureiro – Inn Possible Lisbon (ver anexo X)

Apesar do pensamento generalizado de que o talento não é suficiente para garantir o sucesso de uma banda, este não deixa de ser considerado ao mesmo tempo o elemento mais importante do conjunto de fatores críticos que uma banda deverá ter para atingir os seus objetivos. A definição de objetivos e pensamento planeado ou até estratégico é outro dos fatores largamente referido como fulcral para aumentar as possibilidades de sucesso da banda. Este tipo de pensamento está muito ligado à divulgação e promoção da banda e as melhores formas de o fazer.

“Levando uma banda a sério isto é um trabalho e portanto tem que haver um método, tem que haver responsabilidades e organização...”

Miguel Neves – Modern Lights (ver anexo XII)

“É muito importante porque a banda são várias pessoas e não existir uma correta divisão de tarefas e responsabilidades com um objetivo comum é meio caminho andado para dar asneira (...) A desorganização também é um inimigo do sucesso. Porque podes ter imenso talento mas se por exemplo para ires tocar a algum lado te esqueceres de contratar a carrinha para levar o material, não tocas, e o talento não te serve de nada e acredita que este tipo de situações é muito comum.”

Carlos BB – Keep Razors Sharp/ BlackSheep Studios (ver anexo XIV)

“Penso que sim, a imagem e a música da banda devem ser encaradas como um produto/serviço e as estratégias de integração nos mercados devem ser muito semelhantes. Como em qualquer outra coisa na vida, se queres chegar a algum lado a melhor forma de o fazer é primeiro ires ver o caminho. Não acredito que as bandas de uma forma mais ou menos estruturada não pensem onde queiram chegar e não reúnam esforços no sentido de fazer as coisas acontecer.”

Pedro Gomes Vargas – Oceans Tribe (ver anexo IX)

Não só em termos do que é comunicado e divulgado nomeadamente naquilo que poderia ser considerado publicidade ou relações públicas, também é muito importante a forma como a banda comunica e apresenta o seu trabalho ao vivo. A qualidade dos concertos e não só do material gravado, assim como a qualidade e capacidade de interação com o público também são considerados fatores críticos de sucesso pois prendem o público dando origem ao verdadeiro significado de *engagement*, criando uma real ligação entre os músicos e os fãs.

“Fazer análise da relação entre a banda e o público – forma como ocupam o palco, o nº de vezes que falam com o público. Transformar um concerto num momento único para quem o foi ver talvez seja mais importante do que conseguir repetir ao pormenor aquilo que está num cd. Dar memórias ao público.”

Nuno Correia – Cadeira Amarela (ver anexo VI)

“Não interessa tanto pensar no tipo de música e se as pessoas vão gostar ou não porque primeiro tu é que tens que gostar para poderes acreditar naquilo que estás a fazer, porque a parte artística mexe muito com as emoções e com os sentimentos e isso faz com que por exemplo um espetáculo ao vivo em que tens uma banda apenas a “virar mais um frango” não prenda ninguém.”

Carlos BB – Keep Razors Sharp/ BlackSheep Studios (ver anexo XIV)

“Isto porque tens que tocar ao vivo o máximo possível porque hoje em dia não se fazem concertos para promover discos, fazem-se discos para promover concertos.”

Afonso Cabral – You Can’t Win Charlie Brown (ver anexo XV)

No que diz respeito à liberdade criativa dos artistas e a forma como a mesma pode ser condicionada, ou não, para aumentar as possibilidades de sucesso é importante relevar que os gestores de *start-ups* concluem que as bandas têm que conseguir fazê-lo se esse for o caminho a percorrer para garantir a concretização de objetivos, sendo que tanto os músicos como os profissionais da indústria falam de uma capacidade de encontrar o público-alvo em vez de alterarem o processo de criação. Não obstante das diferentes perspetivas, todos concordam

que a flexibilidade e capacidade de adaptação das bandas é outro dos pontos críticos para o sucesso de uma banda.

“Se uma banda tiver flexibilidade para adaptar a sua música às necessidades do ecossistema, poderá olhar para a indústria da música do ponto de vista da gestão e tirar proveito disso. Do meu ponto de vista, se uma banda pretende utilizar uma estratégia de gestão associada terá de ser flexível o suficiente para adaptar e alterar o seu estilo musical. Caso contrário poderá correr o risco de, fazendo a analogia com a gestão, ser mais um empreendedor com um produto/serviço muito “giro” mas que não satisfaz nenhuma necessidade no mercado.”

João Sampayo Ramos – Mathvolution/ Western Imports (ver anexo XI)

“A indústria vai sempre preferir um produto que se venda e se quiseres ter sucesso vais sempre ter que entrar nesse jogo. Mas sim acho que essa flexibilidade existe mas tudo depende do teu posicionamento, tal como mencionei no início da nossa conversa, acho que tudo depende se tu queres entrar no sistema e nas regras que esse sistema te impõem ou se queres simplesmente fazer aquilo que te vai na alma. Para mim é difícil comparar a música a um produto porque não consigo despegar a expressão artística do resto, isto não querendo ser pretensioso, porque a minha arte não é melhor que a dos outros, mas é a minha arte.”

Ricardo Oliveira – Fl!rt (ver anexo XIII)

O último ponto considerado como fator crítico de sucesso também de uma forma muito abrangente é a criação de uma rede de contactos. A esta rede de contactos pertencem maioritariamente os amigos e familiares dos membros da banda que ao multiplicarem a rede aos seus próprios contactos poderão por a banda em contacto com pessoas ou instituições que facilitem a obtenção de recursos essenciais para o crescimento da banda. O papel dos amigos e familiares também passa por serem os primeiros fãs que as bandas têm, podendo servir de barómetro à qualidade da banda ao mesmo tempo que são o principal catalisador do seu crescimento. O ponto de perspectiva relativamente aos fãs é praticamente unânime entre todos os entrevistados, conferindo-lhe assim um grau de extrema importância para o sucesso da banda.

“É muito importante para as bandas apostarem nas redes sociais e nas redes de amigos e redes de contactos, porque os teus amigos vão espalhar a palavra e normalmente é por aí que começa.”

Mafalda Frade - Tradiio (ver anexo V)

“Numa fase inicial os fãs são muito importantes. São o teu combustível, são o que te dá alento para continuar. Para além disso são os primeiros promotores, são eles que através das redes de contactos deles vão espalhar a palavra sobre ti, vão dizer aos amigos para te ouvir e fazer a tua base fãs multiplicar.”

Afonso Cabral – You Can’t Win Charlie Brown (ver anexo XV)

Se não houver fãs não há vontade de fazer música, o fã serve de base de motivação para andares para a frente. Também servem de rede de contactos no sentido em que os fãs é que vão promover a tua música ao princípio numa ótica do passa-a-palavra. Os spotifys e os youtubes tiraram muito protagonismo das rádios mas tens que ter alguém que te diga, epá vai lá ouvir aqueles tipos que são muito bons, porque apesar do acesso ser mais fácil, lá está há muita coisa e portanto se ninguém te promover ninguém te vai ouvir e por isso não serve de nada estares lá.

Carlos BB – Keep Razors Sharp/ BlackSheep Studios (ver anexo XIV)

“Assumindo que se obtém um bom produto ou seja boa música, a chave passa talvez por um marketing que se torne viral e com poucos recursos conseguir chegar a muita gente.”

José Salgado – 360°Imprimir (ver anexo VIII)

“Outro desafio é o dos contactos, é preciso a banda conseguir obter bons contactos no meio, seja para conseguir que a imprensa os oiça, seja para conseguir estar no circuito de concertos das salas portuguesas ou festivais. “

Inês Barrau – Arte Sonora (ver anexo VII)

“No nosso caso que trabalhamos muito em e-commerce é muito importante o passa-a-palavra dos nossos clientes, que muitas vezes são nossos amigos, tanto nas redes sociais como durante um jantar ou uma surfada. A velocidade com que um produto se pode tornar

“viral” através dos consumidores, hoje em dia, é um fator importantíssimo sem dúvida alguma!”

Pedro Gomes Vargas – Oceans Tribe (ver anexo IX)

“Os fãs numa fase inicial acabam por ser os amigos mais chegados e são muito importantes. Acompanham nos concertos e acabam por ser os que vão atrás de ti – chamam outro público quando te seguem e fazem crescer as tuas hipóteses de sucesso através do passa-a-palavra. Os amigos também servem de cobaias e indicador de que aquilo que estás a fazer tem ou não qualidade e se deves ou podes continuar a dedicar-te à música ou se te devias dedicar à pesca.”

Nuno Correia – Cadeira Amarela (ver anexo VI)

“Já numa fase de lançamento, pode ser útil ter um (ou vários) consumidor que é simultaneamente parceiro. Este consumidor acaba por fazer o proof-of-concept que depois serve para fazer mais vendas ou até obter investimento.”

João Sampayo Ramos – Mathvolution/ Western Imports (ver anexo XI)

Apesar de não se ter desenhado concretamente uma “fórmula-chave” para o sucesso de uma banda independente existem fatores, que ao serem potenciados, poderão aumentar as suas hipóteses de sucesso. Empiricamente existe uma forte noção generalizada destes conceitos, com especial foco na comunicação – divulgação e promoção – da banda e na utilização das redes de contactos como forma de angariação de recursos. Um ponto largamente mencionado e que também se considerou relevante foi o das características intrínsecas dos membros da banda, tanto individualmente como em equipa, sendo as mais valorizadas as de perseverança, – esforço e paciência- a organização e claro, o talento como selo de qualidade. Resta-nos referenciar a unanimidade de perspetivas no que toca à importância dada pelos entrevistados-chave aos seguintes pontos: o talento não é suficiente mas é muito importante como característica dos membros da banda; os fãs são o fator mais importante para potenciar inicialmente o sucesso da banda através do seu apoio e redes de contactos úteis.

3) O ECOSISTEMA DAS BANDAS

“Podemos olhar para o ecossistema da indústria da música do ponto de vista de gestão. Na música há os ouvintes (consumidores) que podem ter as suas necessidades não satisfeitas pelo que existe no mercado. Por outro lado existem hoje cada vez mais canais de distribuição para a música. Se uma banda tiver flexibilidade para adaptar a sua música às necessidades do ecossistema, poderá olhar para a indústria da música do ponto de vista da gestão e tirar proveito disso.”

João Sampayo Ramos – Mathvolution/ Western Imports (ver anexo XI)

O termo ecossistema - empregue normalmente na terminologia utilizada pelos gestores de *start-ups* - serve para identificar os vários intervenientes de relevo que compõem o universo onde as bandas se movem. Para além dos fãs e do papel importante que têm especialmente devido à sua função como fator potenciador de uma rede de contactos primária, existem outros contactos, mencionados como contactos privilegiados referentes a agentes, promotores e *managers* que trabalham na indústria da música e que pela sua experiência e *know-how* têm um grande impacto na fase de lançamento da banda.

“Muitas bandas optam por editar em nome próprio, as cada vez mais frequentes edições de autor. E é, principalmente, quando tomam esta decisão que as bandas têm que encontrar uma boa equipa de pessoas para trabalhar o seu disco nas várias frentes: gravação, produção, mistura, masterização, grafismo, fábrica, distribuição, promoção e agenciamento. Portanto, o meu conselho é não desistir, acreditar no trabalho que têm na mão e rodearem-se das melhores pessoas possíveis para o trabalhar (com ou sem uma editora por trás). Acho que o maior desafio é mesmo esse: encontrarem as pessoas certas para trabalharem com a banda.”

Raquel Lains – Lets Start a Fire (ver anexo IV)

“Existe pouco apoio e o apoio às bandas portuguesas é fundamental pelas editoras, pelos agentes e pelos promotores porque sem eles é praticamente impossível tocar em determinados espaços e ao fim do dia, por mais que a música esteja disponível na internet, o importante é tocar ao vivo.”

Miguel Neves – Modern Lights (ver anexo XII)

“Se tiveres uma agência, se tiveres um manager, um promotor, já tens uma grande ajuda neste aspeto. Especialmente um promotor, que faça com que tu apareças nos media e te dê a conhecer às pessoas importantes dentro da indústria, porque de facto sem isso fica muito difícil a não ser que tenhas uma excelente rede de contactos. Ter uma rede de contactos é super importante. Também é importante que quando escolhes uma agência ou uma promotora sejam pessoas que se interessam pelo teu trabalho e que também acreditem na tua música.”

Carlos BB – Keep Razors Sharp/ BlackSheep Studios (ver anexo XIV)

Ainda relativamente a esta questão é importante mencionar que a banda não deixa de ser independente mas passa a partilhar a sua gestão com profissionais que possuem capacidades técnicas e experiência que os músicos normalmente não possuem, reforçando a ideia de que apesar de não perderem a independência, acabam por perder a autonomia no que diz respeito à gestão da banda.

“É mais fácil se tiveres um agente, mas mesmo assim se trabalhares bem a imagem gráfica da tua banda e andares atrás das pessoas para te marcarem os concertos, andares atrás das pessoas para falarem sobre ti, numa fase inicial acho que consegues fazer muita coisa sozinho. Obviamente que isto vai dar muito trabalho e tu tens que ser baterista ou guitarrista mais agente, mais manager, mais promotor e isso quase que acaba por ser um trabalho a tempo inteiro cujo retorno financeiro é muito reduzido.”

Mafalda Frade - Tradiio (ver anexo V)

Em termos de comunicação, os *media* são outro *player* importante dentro do ecossistema, já que apesar das revistas da especialidade, a televisão, a rádio e outros *media* tradicionais, continuarem a ter bastante relevância no fazer chegar ao público em geral, informações relevantes de forma massificada, a verdade é que o espaço para a cultura é cada vez menor deixando para as novas plataformas de divulgação (*facebook, youtube, spotify, tradiio, etc.*), cujos conteúdos são gratuitamente produzidos pelas próprias bandas, serem o principal meio de divulgação utilizado. Estas plataformas de divulgação são normalmente plataformas *online* ligadas a redes sociais e outras formas de *Social Media*.

“Relativamente à promoção, a oferta cultural em Portugal é muito fragmentada, com inúmeros “actores” a comunicar e a competir pela atenção de um público que, felizmente,

se encontra também ele em crescimento. Neste sector, a divulgação e exposição mediática constante actua como um dos factores principais para o crescimento da notoriedade junto de diferentes targets e conseqüente aumento do público para as diferentes bandas e artistas.

E as bandas/ artistas tanto concorrem com outras bandas/ artistas, como com grandes centros culturais, pequenos espaços e salas de espetáculos que lutam também pela divulgação da sua programação cultural, visto o espaço existente nos media para a cultura ser cada vez menor e a selecção ser cada vez mais criteriosa. Os media estão cada vez mais limitados em relação à divulgação cultural. Atualmente, há menos media especializados na música e nos media que têm espaço para divulgar música, o espaço reservado à divulgação da arte é cada vez menor. Para competir com todas as outras bandas/ artistas que se encontram actualmente na luta pelo seu espaço nos media, a promoção cuidada e direccionada é determinante para o seu sucesso! Com uma comunicação regular e assertiva, as bandas/ artistas poderão conquistar um público já educado na preferência do seu tipo de sonoridade e atrair novos públicos, por curiosidade ou proximidade. A comunicação duma banda/ artista visa sempre consolidar o seu nome no mercado da música, ganhar credibilidade e afirmar o seu espaço, imagem e qualidade junto dos media e do público em geral.”

Raquel Lains – Lets Start a Fire (ver anexo IV)

“Se tiveres disponibilidade para investir também o podes fazer através dos posts de facebook, em que investes 50€ na promoção de um concerto e se calhar tens mais 50 pessoas e isso já te compensa o investimento.”

Mafalda Frade - Tradiio (ver anexo V)

“Nas redes sociais, um dos meios mais rápidos de divulgação de um projeto, a primeira coisa que vemos é a imagem. Podemos nunca ter ouvido falar da banda x, mas se no facebook, por exemplo, uma imagem ou um still de vídeo nos chamar a atenção haverá mais probabilidade de querer ouvir o som que a banda nos oferece. No fundo, não basta só fazer boa música, é preciso ter um pacote completo. Pegando novamente no exemplo dos D’Alva. Os D’Alva conseguiram primeiro conquistar a internet e serem uma das bandas recentes com mais atividade nas redes sociais. Conseguiram criar formas de comunicar muito próprias que são replicadas pelos fãs e imprensa. #somosdalva, #dartudo são hashtags criadas pelo projeto e que rapidamente se tornaram virais.”

Inês Barrau – Arte Sonora (ver anexo VII)

Para além dos fãs, dos profissionais da indústria e dos *media* também as outras bandas são uma peça importante do ecossistema. As bandas em fase de lançamento podem aprender com os seus ídolos, com bandas com mais experiência e com as bandas com quem poderão eventualmente partilhar o palco, através de estudo, observação e até socialização.

“A partir daí, o compromisso com o plano e com a malta que esta a trabalhar, estudar muito (tendência é ver exemplos de bandas que já conseguiram alguma coisa. Seria importante ler sobre essa banda e os desafios que enfrentaram). (...) Fatores críticos: existência de um plano e comprometimento com esse plano, capacidades de comunicação e capacidade de criar empatia com o público e a banda/bandas com que partilho palco.”

Nuno Correia – Cadeira Amarela (ver anexo VI)

“Hoje em dia os miúdos só não são bons se não quiserem, porque está tudo disponível online para se informarem, estudarem e conhecerem.”

Carlos BB – Keep Razors Sharp/ BlackSheep Studios (ver anexo XIV)

“Se há ideias com sucesso não é preciso ignorá-las para se vir a ter sucesso, pois elas são um bom indicador do mercado, e nas bandas isso é fácil de perceber com as suas influências...”

José Maria Loureiro – Inn Possible Lisbon (ver anexo X)

A perda de autonomia da gestão da banda independente não parece ser um ponto relevante já que a banda não perde nem a liberdade criativa nem a sua independência. Aliás, a perda de autonomia é vista pelos entrevistados-chave como algo necessário ao normal crescimento da banda e virtualmente impossível de desconsiderar no processo de alcance de objetivos. Posto isto, o ecossistema da banda é composto pelos seus músicos, pelos profissionais da indústria da música, pelos *media*, pelos fãs ou públicos-alvo e pelas outras bandas concorrentes/parceiras. Esta noção de ecossistema existe informalmente através das noções empíricas de rede de contactos – caracterizada muitas vezes pela expressão “*na indústria*” ou

“*a indústria*” – mas não com o sentido de partilha de conhecimento e de recursos utilizado por exemplo no universo da gestão de *start-ups*. Este é um universo descrito muitas vezes com um sentimento de exclusão e de difícil acesso por parte dos músicos e com uma certa noção de tacanhez - no sentido de ser um circuito bastante fechado – por parte dos profissionais da indústria. A realidade espelhada pelas perspetivas dos dois grupos de interesse ligados à música face à proposta de uma aposta no real conceito de ecossistema – circuito aberto de entajuda e disponibilização de recursos, *know-how* e outras formas de apoio- por parte dos gestores de *start-ups* é um ponto bastante relevante tanto para as conclusões deste estudo como para futuras pesquisas.

VI. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES PARA O MARKETING

*“This is the end,
Beautiful friend.
This is the end,
My only friend, the end.
Of our elaborate plans, the end.
Of everything that stands, the end.
No safety or surprise, the end.
I'll never look into your eyes...again...”*

The End - The Doors

Verifica-se que apesar de não existirem estratégias claras de liderança pelo preço ou diferenciação, apesar de não existirem planos estruturados de lançamento de novos produtos que acompanhem o lançamento da banda, apesar de não existir um *Marketing-mix* bem delineado com campanhas de preço, produto, posicionamento e promoção e apesar de não ser criada à partida uma marca associada a este lançamento, a forma de gestão de uma banda independente utiliza o mesmo tipo de conceitos mas não de uma forma teórica.

Verifica-se assim que o Marketing, como ciência social multidisciplinar aplicada à gestão das bandas independentes em Portugal é, na realidade, aplicado, embora de uma forma maioritariamente empírica. Consideramos então que a capacidade de mutação e aplicabilidade do Marketing a universos fora da gestão e dos negócios é a principal ilação da nossa dissertação.

Referindo outras das conclusões retiradas, a primeira análise diz respeito à gestão das bandas e ao facto de não se verificar a utilização de estratégias de marketing e gestão totalmente delineadas e estruturadas de uma forma totalmente autónoma. Esta realidade é comprovada pela conclusão de que é muito difícil uma banda conseguir atingir os seus objetivos, de forma autónoma, e potenciar o seu início de carreira garantindo um lançamento de sucesso.

Não conseguindo trabalhar de forma totalmente autónoma, as bandas independentes sentem necessidade de contar com o apoio de especialistas da indústria da música no que toca particularmente aos capítulos da gestão da imagem, comunicação e agenciamento de concertos.

Esta realidade decorre do grande número de novas bandas, ou seja do número massivo de concorrência e a facilidade com que outras bandas conseguem disponibilizar o seu material *online* gratuitamente. As bandas têm portanto de conseguir chamar a atenção dos seus públicos-alvo, sendo a sua verdadeira fonte diferenciadora não apenas o tipo de música, mas também a forma de divulgação, aliadas a outros fatores como a perseverança e a capacidade de criar uma boa rede de contactos.

Outra conclusão do nosso estudo com implicações para o Marketing é a inexistência de um modelo de negócio transversal que possa ser utilizado como fórmula para o sucesso. Tal como no Marketing aplicado à Gestão de Empresas, os modelos de negócio e, conseqüentemente, as estratégias planeadas e definidas devem ser dinâmicas e adaptadas às características de cada banda, estilo musical e conjunto de objetivos previamente traçados. Ou seja, o conceito de modelo de negócio é plausível de ser aplicado à gestão de uma banda independente, mas terá de ser adaptado tendo em consideração fatores que fogem à normalidade das operações de gestão, particularmente no que diz respeito à autenticidade e liberdade criativa dos artistas.

Esta noção faz com que os fatores críticos de sucesso para o lançamento de uma banda independente sejam diferentes consoante os objetivos previamente traçados. No entanto, a escassez de recursos, a quantidade massiva de concorrência e a necessidade de recorrer a ajuda profissional e especializada são desafios transversais, que ao serem transpostos poderão ajudar a definir uma fórmula chave ou modelo de negócio único para cada banda independente. Salvaguardamos, no entanto, que enquanto os desafios poderão ser transversais, as formas de os superar serão particulares a cada banda.

A última conclusão deste estudo prende-se com a necessidade da criação de ecossistemas para as bandas independentes. Consideramos que este será um dos principais *take-aways* do que a gestão de *start-ups* como analogia à gestão de bandas independentes, nos pode ensinar. Apesar da noção existente sobre a importância dos fãs e da sua rede de contactos, dos profissionais especializados e da concorrência como *benchmarking*, não existe um agrupamento destes conceitos numa só unidade ou instituição formal. A criação de uma incubadora de bandas, à luz das incubadoras de *start-ups* é um pequeno exemplo do que poderia ser esta unidade institucional que mencionamos.

Em suma, concluimos que as bandas independentes em Portugal podem ganhar muito com a aplicação de conceitos melhor definidos de Marketing e Gestão de forma a potenciarem o seu

início de carreira. Especialmente, no que diz respeito a conceitos relacionados com o crescimento de empresas *start-up* e o seu funcionamento. Não obstante, consideramos que o trabalho empírico, mas estratégico, que é realizado hoje em dia, tem o seu valor provado na prática pelos ótimos resultados de várias bandas independentes que se lançaram com sucesso na indústria musical em Portugal.

VII. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE PESQUISA FUTURA

*“Na praia deserta,
dos dias que passam
Falo ao mar de coisas que vi
Falo ao mar do que nunca perdi.”*

Fim (Dias Que Passam) – Toranja

As pesquisas qualitativas são, geralmente, difíceis de replicar e generalizar e não têm um propósito como representativas (Bryman, 2010). Estas são de facto as principais limitações para este estudo, já que ao apresentar uma metodologia de análise totalmente qualitativa, a mesma torna-se mais subjetiva tanto à luz das crenças do investigador e dos entrevistados, que enviesam sempre de alguma forma os resultados obtidos, como às possibilidades de replicação e generalização dos mesmos, que ao serem fruto de opiniões estão sujeitos a variáveis temporalmente mutáveis. Estes fatores são, contudo, minimizados pela idoneidade dos investigadores e dos entrevistados, pela seleção dos segundos através de critérios rigorosos e pela triangulação de perspetivas utilizada como método de validação e garantia de qualidade da informação recolhida. No entanto, não deixam de ser a principal limitação deste estudo.

Existe a limitação geográfica do universo em estudo ser apenas o das bandas novas independentes a lançarem-se na indústria da música em Portugal. Esta limitação tem impacto direto na informação disponível em termos de literatura, sendo esta bastante mais escassa do que a literatura internacional sobre os tópicos estudados. No entanto, procurou-se garantir a obtenção da perspetiva de especialistas nos tópicos em questão.

A última limitação deste estudo diz respeito à definição da fase de lançamento de uma nova banda: não existiu um intervalo temporal determinado na recolha de literatura, não tendo ficado definido a duração exata do lançamento de uma banda, podendo esse período corresponder ao tempo decorrido desde os primeiros ensaios até ao lançamento do primeiro disco. Inclusive, é relativamente ao momento de início que existe maior dúvida já que podemos considerar vários momentos como a génese da banda, desde o primeiro ensaio, à primeira música gravada e disponibilizada ao público, ao primeiro concerto ao vivo ou ao lançamento do primeiro disco. Não obstante, o presente trabalho de investigação teve por base

um período de lançamento da banda definido desde o primeiro concerto ao vivo até um ano depois da disponibilização do seu primeiro disco.

No que diz respeito a sugestões de pesquisas futuras apresentamos como principal tema a aprofundar a analogia entre as empresas *start-up* e as bandas independentes em fase de lançamento. Para além de todos os pontos em comum que foram traçados ao longo deste estudo, consideramos de grande utilidade a continuação deste assunto no sentido de efetuar uma análise de *benchmarking*, concluindo sobre as melhores práticas de gestão de start-ups e aplicando-as às bandas em fase de lançamento. Desde o conceito de *growth-hacking*, em que a empresa consegue arranjar estratégias de crescimento sem acesso a grandes recursos imediatos, ao aprofundar dos temas de ecossistema e rede de contactos, consideramos esta continuidade de pesquisa muito interessante. A possibilidade de pensar em algo semelhante a uma incubadora de bandas, tal como existem as incubadoras de *start-ups*, ao grande desafio que será a internacionalização de uma banda através do conceito *Go-global* de uma *start-up* são também apontados como subtópicos de grande interesse.

Outro tema que se se considerou relevante para pesquisas futuras diz respeito à criação de um modelo de *Marketing-Mix* específico para bandas independentes com base na construção imediata de uma marca, recorrendo ao enquadramento teórico de arquitetura de marcas sustentado por teorias que estudam o conceito de ideia central.

BIBLIOGRAFIA

- Archer, S., & Otley, D. 1991. Strategy, structure, planning and control systems and performance evaluation—*Rumenco Ltd. Management Accounting Research*, 2: 263–303.
- Ataman, M.; Mela, C.; Heerde; H. 2008. *Marketing Science*, Vol.27, No.6: 1036-1054.
- Auzair, M., & Langfield-Smith, K. 2005. The effect of service process type, business strategy and life-cycle stage on bureaucratic MCS in service organizations. *Management Accounting Research*, 16: 399–421.
- Babbie, E. 2010. *The Practice of Social Research*. EUA: Wadsworth, Cengage Learning.
- Barney, J. 1995. Look inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49—61.
- Berthon P., Ewing M., Napoli, J. 2008. “Brand Management in Small to Medium-Sized Enterprises,” *Journal of Small Business Management* 46(1), 27-45.
- Birch, D., 1981. ‘*Who Creates Jobs?*’, *The Public Interest* 65, 3–14.
- Bogdan, R., & Biklen, S. 1998, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, 3rd ed., Allyn & Bacon, Boston, MA.
- Boyd, D., & Ellison, N. 2007. Social network sites: Definition, history, and scholarships. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1): 210-230.
- Bruderl, J., & Preisendorfer, P. 1998. Network support and the success of newly founded businesses, *Small Business Economics*, 10: 213–225.
- Bruggeman, W., & Van der Stede, W. 1993. Fitting management control systems to competitive advantage. *British Journal of Management*, 4, 205–218.
- Bryman, A. 2008. *Social research methods*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Callon, M. 1998. *Introduction: The embeddedness of Economic Markets in Economics' in the Laws of Markets*. Oxford: Basil Blackwell.
- Callon, M., Millo, Y., & Muniesa, F. 2007. *Market Devices*. Oxford: Basil Blackwell.
- Campbell, D. & Fiske, D. 1959. “Convergent and divergent validation by the multi-trait multi-method matrix”, *Psychological Bulletin*, Vol. 56, pp. 81-105.
- Carney, T. 1990. *Collaborative Inquiry Methodology*, University of Windsor, Windsor.
- Chakravarthy, B., & Doz, Y. 1992. Strategy process research: Focusing on corporate self-renewal. *Strategic Management Journal*, 13(SI: Summer), 5—14.

Chakravarthy, B., & Lorange, P. 1991. Adapting strategic planning to the changing needs of a business. *Journal of Organizational Change Management*, 4(2), 6—18.

Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. 2002. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies. *Industrial and Corporate Change*, 11, 529–555.

Close A., Monroe K., Moulard, J. 2010. Establishing human brands: determinants of placement success for first faculty positions in marketing. *Journal of the Academic Marketing Science* 39, 922-941.

Coad, A. 1996. Smart work and hard work: Explicating a learning orientation in strategic management accounting. *Management Accounting Research*, 7, 387–408.

Collins, F., Holmann, O., & Mendoza, R. 1997. Strategy, budgeting, and crisis in Latin America. *Accounting, Organisation and Society*, 22(7), 669–689.

Cooper, R. 1996. Costing techniques to support corporate strategy: Evidence from Japan. *Management Accounting Research*, 7, 219–246.

Costa, M. 2010. *Comunicação na Internet: A rede social MySpace – Um estudo de caso*. Tese de Mestrado em Relações Interculturais, Universidade Aberta.

Crawford, C. 1997. *New Products Management*, 5th Edition Chicago, IL: Irwin,

Cunningham, W., & Robertson, T. 1983. *Journal of Marketing*, 47, 5–6.

Daft, R., & Macintosh, M. 1984. The nature and use of formal control systems for management control and strategy implementation. *Journal of Management*, 10(1), 43–66.

Davidsson, P., Lindmark, L. & Olofsson, C. 1994. 'New Firm Formation and Regional Development in Sweden', *Regional Studies* 28, 395–410.

Dess, G., & Davis, P. 1984. Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organisational performance. *Academy of Management Journal*, 27(3), 467–488.

Deshpande, R., & Webster, F. 1989. Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3—15.

Di Benedetto, A. 1999. Identifying the key success factors in new product Launch, *Journal of Product Innovation Management*, 16, 530-544.

Digital Music Report 2014, International Federation for Information Processing. Disponível em: <http://www.ifpi.org/downloads/Digital-Music-Report-2014.pdf>

Dubini, P., & Aldrich, H. 1991. Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process, *Journal of Business Venturing*, 6: 305–313.

Dutton, D. 2004. Authenticity in art. *Oxford Handbook of Aesthetics*, 258–274.

Estatísticas da Cultura 2013, Instituto Nacional de Estatística. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=224329250&PUBLICACOESmodo=2

Farquhar, P. 1989. “Managing Brand Equity”, *Marketing Research* 1(September), 24-33.

Fisher C., Goolsby J., Onken M., Pearson M. 2008. Developing measurements of success for performing musical groups, *Journal of Services Marketing*, 24(4) 325-334.

Foddy, W. 1996. *Como perguntar: Teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários*. Oeiras: Celta Editora.

Forbes D., Borchert P., Zellmer-Bruhn M., Sapienza H. 2006. Entrepreneurial team formation: an exploration of new member addition. *Entrepreneur Theory Practice*; 20(3): 225–48.

Fournier, S. 2010. Taking stock in Martha Stewart: A cultural critique of the marketing practice of building person-brands. In Campbell, M. C., Inman, J., & Pieters, R. (Eds.), *Advances in consumer research*, volume 37, 37-40

Gatignon, H., & Xuereb, J. 1997. Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77—90.

Gonçalves, T. 2009. *Futuro do Mercado Discográfico: Impacto das novas tecnologias na difusão e venda de conteúdo musical. A eficácia do marketing viral e do web-marketing na difusão e promoção de conteúdo musical*. Dissertação de mestrado em Marketing, Lisboa: ISCTE.

Gorden, R. 1975. *Interviewing Strategy, Techniques and Tactics*. Homewood, Illinois: Dorsey Press.

Gosain, S.; Lee, Z. 2001. *The Internet and the Reshaping of the Music CD Market, Electronic Markets*, 11 (2):140-145.

Govindarajan, V. 1988. A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: Integrating administrative mechanisms with strategy. *Academy of Management Journal*, 31(4), 828–853.

Govindarajan, V., & Gupta, A. 1985. Linking control systems to business strategy: Impact on performance. *Accounting Organizations and Society*, 10(1), 51–66.

Gulati R., Nohria N., Zaheer A. 2000. Strategic networks. *Strategic Management Journal*; 21:203–15.

Hall, W. 1980. Survival strategies in a hostile environment. *Harvard Business Review*, 58, 75–85.

Hambrick, D. 1983a. High profit strategies in mature capital goods industries: A contingency approach. *Academy of Management Journal*, 26, 687–707.

- Hambrick, D. 1983b. An empirical typology of mature industrial product environments. *Academy of Management Journal*, 26, 213–230.
- Hirschman, E. 1987. People as products: analysis of a complex marketing exchange. *Journal of Marketing*, 51(1), 98–108.
- Hitt M., Bierman L., Shimizu K., Kochhar R. 2001. Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective. *Academic Management Journal*;44(1):13–28.
- Hoque, Z., & Alam, M. 1999. TQM adoption, institutionalism and changes in management accounting systems: A case study. *Accounting and Business Research*, 29(3), 199–210.
- Jermias, J., & Gani, L. 2004. Integrating business strategy, organisational configurations and management accounting systems with effectiveness: A fitness landscape approach. *Management Accounting Research*, 15, 179–200.
- Jones, S. 2012. *Brand Like a Rock Star*, Chapter 9 – Smells Like Something Familiar, Greenleaf Book Group Press.
- Jonsen, K., Jehn, K. 2009. Using triangulation to validate themes in qualitative studies, Qualitative Research in Organizations and Management: *An International Journal* Vol. 4 No. 2, 2009: 123-150.
- Kald, M., Nisson, F., & Rappt, B. 2000. On strategy and management control: The importance of classifying the strategy of the business. *British Journal of Management*, 11, 197–212.
- Keeble, D., 1976. *Industrial Location and Planning in the United Kingdom*. London.
- Keller, K. 1998. *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. NJ: Prentice Hall.
- Keller, K. 1999. Managing Brands for the Long Run: Brand Reinforcement and Revitalization Strategies, *California Management Review* 43(3):102-124.
- Kirchkoff, B., & Phillips, B. 1988. The Effect of Firm Formation and Growth on Job Creation in the U.S., *Journal of Business Venturing* 3: 361–372.
- Kirmani, A., & Rao, R. 2000. No pain, no gain: a critical review of the literature on signaling unobservable product quality. *Journal of Marketing*, 64: 66–79.
- Kotler, P. 1997. *Marketing management: Analysis, planning, implementation and control* (9th ed.). Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Koo, J.; Luger, M. 2005. Defining and tracking Business Start-ups. *Small Business Economics* 24: 17–28, Springer. Printed in the Netherlands.
- Kusek, D. & Leonhard, G. 2005. *The Future Of Music*. USA: Berklee Press.

Lessig, L. 2004. *Free culture: How big media uses technology and the law to lockdown culture and control creativity*. Nova York: The Penguin Press. Disponível em: <http://www.free-culture.cc/>

Li, J., & Zhou, K. 2010. How foreign firms achieve competitive advantage in the Chinese emerging economy: managerial ties and market orientation. *Journal of Business Reviews*; 63(8): 856–62.

Lord, B. 1996. Strategic management accounting: The emperor's new clothes? *Management Accounting Research*, 7: 347–367.

MacKenzie, D. 2006. Is economics performative? Option theory and the construction of derivatives markets. *Journal of the History of Economic Thought*, 28(1): 29–55.

MacKenzie, D., & Millo, Y. 2003. Constructing a market, performing theory: The historical sociology of a financial derivatives exchange 1. *The American Journal of Sociology*, 109(1): 107–145.

Magretta, J. 2002. Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5): 86—92.

Maltz, E.; & Chiappetta, V. 2002. Maximizing value in the digital world, *MIT Sloan Management Review*, 43 (3): 77-84.

Marketing News 2008. Marketing defined. *Marketing News*, 42: 28–29.

Mason, K.; & Spring, M. 2011. The sites and practices of business models. *Industrial Marketing Management*, 40: 1032–1041.

Miles, R., & Snow, C. 1978. *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.

Mintzberg, H. 1987. The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30: 11–24.

Mintzberg, H., & Waters, J. 1985. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3): 257–272.

Moraes, R. 1999. Análise de conteúdo. *Revista Educação*, Porto Alegre, v. 22, n. 37: 7-32.

Nelson, P. 1970. Information and consumer behavior. *Journal of Political Economy*, 78(2): 311–329.

Nesheim J. 2000. *High tech start up: the complete handbook for creating successful new high tech companies*. New York: Free press.

Olabuenaga J.; & Ispizua, M. 1989. *La descodificación de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa*. Bilbao, Universidad de Deusto.

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. 2005. Clarifying business models: Origins, present and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 15: 2–40.
- Ostgaard, T. , & Birley, S. 1996. New venture growth and personal networks, *Journal of Business Research*, 36: 37–50.
- Park, C., Jaworski, B., MacInnis, D. 1986. Strategic Brand Concept-Image Management, *Journal of Marketing* 50(4): 135-145.
- Parnell, J. 1997. New evidence in the generic strategy and business performance debate: A research note. *British Journal of Management*, 8: 175–181.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. 2000. *The Knowing-doing Gap: How Smart Companies Talk into Action*. Cambridge, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18: 509–533.
- Porter, M. 1980. *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. 1985. *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review* ,November–December: 61–78.
- Pyzdek, T. 2003. *The six sigma handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Reynolds, P. 1994. Autonomous Firm Dynamics and Economic Growth in the United States, 1986–1990, *Regional Studies*, 28: 429–442.
- Reynolds, P., & Maki, W. 1990. *Business Volatility and Economic Growth. Project Report prepared* for the U.S. Small Business Administration.
- Roslender, R., & Hart, S. 2003. In search of strategic management accounting: Theoretical and field study perspectives. *Management Accounting Research*, 14, 255–279.
- Rosman, K. 2012. Behind that celebrity tweet: How social-media sites like Twitter, Tumblr and Facebook woo stars to boost traffic and ad sales. *The Wall Street Journal*.
- Santos, A. 2013. *Distribuição e consumo de música na era da internet: A internet como veículo de aproximação entre artistas e públicos*. Dissertação de Mestrado em Gestão Cultural. ISCTE
- Schatzki, T. 2005. Peripheral vision: The sites of organizations. *Organization Studies*, 26(3): 465–484.
- Schultz, D., & Barnes, B. 1999. *Strategic Brand Communication Campaigns*. Chicago: NTC Business Books.
- Schumpeter, J. 1934. *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.

Shafer, S.; Smith, H.; Linder, J. 2005. The Power of Business Models. *Business Horizons* 48: 199-207.

Shocker, A., Srivastava, R., & Ruekert, R. 1994. Challenges and Opportunities Facing Brand Management: An Introduction to the Special Issue, *Journal of Marketing Research* 31: 149-158.

Simões, A. 2008. *Estratégias de Comunicação na Indústria da Música: os casos Universal Music Portugal vs. Azáfama*. Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Comunicação, Cultura e Tecnologias da Informação. ISCTE

Simons, R. 1987. Accounting control systems and business strategy: An empirical. *Accounting, Organisations, and Society*, 12(4): 357–374.

Simons, R. 1990. The role of management control systems in crating competitive advantage: New perspective. *Accounting, Organisation and Society*, 15(1/2): 127–143.

Slater, S., & Narver, J. 1995. Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing* 59(3):63–74.

Slater, S.; Olson, E.; Hult, T. 2010. Worried about strategy implementation? Don't overlook marketing's role. *Business Horizons* 53: 469-479.

Smith, H. 1975. *Strategies of Social Research: The Methodological Imagination*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Timmers, P. 1999. *Electronic Commerce*. Chichester: John Wiley

Thomson, M. 2006. Human brands: investigating antecedents to consumers' strong attachments to celebrities. *Journal of Marketing*, 70: 104–119.

Tuomela, T. 2005. The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system. *Management Accounting Research*, 16(3): 293–320.

Varadarajan, P. 2010. Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises, *Journal of the Academic Marketing Science* 38:119–140.

Varadarajan, P., & Clark, T. 1994. Delineating the scope of corporate, business, and marketing strategy. *Journal of Business Research*, 31(2/3): 93—105.

Walker, O., & Ruekert, R. 1987. Marketing's role in the implementation of business strategies: A critical review and conceptual framework. *Journal of Marketing*, 51(3): 15—33.

Webb, S., & Webb, B. 1965. *Industrial Democracy*. New York: Augustus M. Kelly Reprints

Wengraf, T. 2001. *Qualitative Research Interviewing. Biographic. Narrative and semistructured methods*. Londres: Sage.

Wilcox, J. 2004. *Where Have All the CDs Gone? Sound and Vision*
<http://www.scribd.com/doc/12792828/Whre-all-the-cds-have-gone-Graphs>;
<http://www.scribd.com/doc/12793126/Where-all-the-cds-have-gone->

Witt, P. 2004. Entrepreneurs' networks and the success of start-ups, *Entrepreneurship & Regional Development*, 16:5: 391-412.

Wu, L., Wang, C., Chen, C., Pan, L. 2008. Internal resources, external network, and competitiveness during the growth stage: a study of Taiwanese high-tech ventures. *Entrepreneur Theory Practice*;32(3):529-49.

Zott, C., & Amit, R. 2007. Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18(2): 181-199.

ANEXOS

Anexo I

Guião de entrevista realizada ao Grupo de Interesse I- Profissionais da Indústria da Música em Portugal

1. Como vê o panorama da música nacional relativamente a novas bandas? Há espaço para novos talentos?
2. No lançamento de uma nova banda quais são os maiores desafios que os jovens músicos enfrentam?
3. É possível pensar/trabalhar o lançamento de uma banda da mesma forma que se lança uma nova marca/produto ou serviço? Existe uma estratégia de gestão associada?
4. Quais são os fatores críticos para o sucesso de uma banda? O talento musical chega? Como é feita essa gestão?
5. Existe uma “formula-chave” para o sucesso de uma nova banda que não ponha em causa a autenticidade e liberdade criativa?
6. De que forma é que os fãs influenciam o sucesso da banda numa fase inicial?

Anexo II

Guião de entrevista realizada ao Grupo de Interesse II – Gestores de *start-ups*

1. Como vê o panorama nacional no que diz respeito a novas empresas/*start-ups*?
2. No lançamento de uma nova empresa/*start-up* quais são os maiores desafios que os jovens empreendedores enfrentam?
3. Quais são os fatores críticos para o sucesso de uma nova empresa/*start-up*? O produto chega?
4. De que forma os consumidores contribuem para alavancar uma nova empresa na sua fase de lançamento?
5. É possível pensar/trabalhar o lançamento de uma banda da mesma forma que se lança uma nova marca/produto ou serviço? Existe uma estratégia de gestão associada?
6. Existe uma “formula-chave” para o sucesso de uma nova banda que não ponha em causa a autenticidade e liberdade criativa?

Anexo III

Guião de entrevista realizada ao Grupo de Interesse III – Músicos

1. Como vês o panorama da música nacional relativamente a novas bandas? Há espaço para novos talentos?
2. No lançamento de uma nova banda quais são os maiores desafios que os jovens músicos enfrentam?
3. Achas essencial pensar/trabalhar o lançamento de uma banda de uma forma totalmente estruturada e organizada?
4. Consegues imaginar a existência de uma banda como uma marca?
5. O talento musical chega para atingir o sucesso?
6. Existe flexibilidade para condicionar de alguma forma a liberdade criativa dos elementos da banda? Em que situações?
7. De que forma é que os fãs influenciam o sucesso da banda numa fase inicial?

Anexo IV

Transcrição da entrevista realizada a Raquel Lains

1. Como vê o panorama da música nacional relativamente a novas bandas? Há espaço para novos talentos?

Realmente, sinto que nunca houve tantas e tão boas bandas nacionais como agora. Penso que isso está ligado, principalmente, à independência das bandas em editarem a sua música, pelo cada vez maior número de edições de autor, de bandas que decidem, por si próprias, divulgar a sua música e colocar o seu trabalho disponível para venda sem esperar pela aposta das editoras no seu disco. Acho mesmo que existe um grande número de bandas que surgiu devido a esta tendência que, provavelmente, nunca se daria a conhecer se o mercado da música não vivesse a crise que atualmente vive.

As bandas seguem em frente e acreditam nelas próprias o que as faz arriscar numa edição, mesmo que não tenham uma editora por trás a apoiá-las. Se tudo dependesse das editoras, acredito que muito boas bandas ficassem de fora e isso já não acontece, pelo menos, tanto como acontecia anteriormente. E a qualidade da música que tem sido editada (edições de autor e não só, claro) é de nos deixar a todos entusiasmados. Temos grandes nomes a nível nacional com uma qualidade incrível e a qualidade (tal como a quantidade) dos trabalhos musicais apresentados tem vindo, realmente, a crescer!

Para além disso, cada vez mais o público me parece mais aberto às bandas nacionais. Sinto que há uns anos atrás os portugueses eram mais fechados e não havia grande abertura para o conhecimento de novas bandas portuguesas, aceitavam as bandas nacionais mais conhecidas e essa era a sua zona de conforto a nível musical, tudo o que era novo causava desconfiança e sinto que é algo que foi mudando nos últimos tempos. As bandas têm cada vez mais espaço para mostrarem o seu trabalho (não me estou a referir a mais espaços para tocar ao vivo, porque a crise atingiu também a capacidade de investimento em concertos) mas há uma maior aderência e curiosidade em relação à sua música.

Quanto aos concertos, apesar de considerar que existem boas salas de espetáculos pelo país, a crise também atingiu os promotores de espetáculos e há cada vez mais concertos com acordos de bilheteira o que implica grandes riscos para as bandas, irem a seu próprio risco sem

qualquer garantia de receber um *cachet* minimamente aceitável pelo concerto que dão e pelas despesas que a banda tem para que esse concerto aconteça.

Com todas estas dificuldades do mercado, é muito difícil para um músico viver em Portugal somente da música. A maior parte dos nossos músicos têm um emprego que lhes dá a segurança financeira para poderem tocar e não terem de depender financeiramente da música. Mesmo assim existem alguns artistas que conseguem viver inteiramente da música. É um esforço enorme e o retorno financeiro fica, na maior parte dos casos, muito aquém do trabalho que fazem mas, ainda assim, é uma escolha consciente e que acaba por ser equilibrada por uma realização pessoal muito maior do que se trabalhassem numa outra área da qual não retirassem tanto prazer.

2. No lançamento de uma nova banda quais são os maiores desafios que os jovens músicos enfrentam?

Atualmente, o mercado discográfico nacional e internacional encontra-se numa fase difícil. A venda dos discos está numa situação crítica devido ao aparecimento de suportes alternativos ao disco, ao fenómeno da pirataria e, todos sabemos, à crise económica. Isto é um facto que influencia a direção que a indústria discográfica está a seguir.

Devido à grande diminuição de vendas de discos, o poder de investimento das editoras, pequenas e grandes, tem vindo a diminuir a olhos vistos o que faz com que a aposta em novas bandas seja um risco que muitas já não possam correr. Isso implica que bandas geniais fiquem frequentemente por sua conta neste mercado cão.

E é aqui que eu acho que há uma grande mudança na indústria. As bandas não desistem e não cruzam os braços. Muitas bandas optam por editar em nome próprio, as cada vez mais frequentes edições de autor.

E é, principalmente, quando tomam esta decisão que as bandas têm que encontrar uma boa equipa de pessoas para trabalhar o seu disco nas várias frentes: gravação, produção, mistura, masterização, grafismo, fábrica, distribuição, promoção e agenciamento.

Portanto, o meu conselho é não desistir, acreditar no trabalho que têm na mão e rodearem-se das melhores pessoas possíveis para o trabalhar (com ou sem uma editora por trás). Acho que o maior desafio é mesmo esse: encontrarem as pessoas certas para trabalharem com a banda.

3. É possível pensar/trabalhar o lançamento de uma banda da mesma forma que se lança uma nova marca/produto ou serviço? Existe uma estratégia de gestão associada?

Avançar com uma estratégia de gestão pensada para o lançamento duma banda depende dos seus objetivos. Esses objetivos dependem muito do momento em que a banda se encontra e do que pretende a curto, médio e longo prazo. O optar por não definir qualquer estratégia pode ser, em si, uma estratégia e uma afirmação da identidade da banda. Quando se opta por definir uma estratégia de gestão, ela é definida consoante a identidade, sonoridade da banda e respetivo público-alvo.

Não há uma fórmula igual para todas as bandas e muito menos, na minha opinião, se pode trabalhar uma banda da mesma forma que se trabalha uma marca/ produto ou serviço. Não se deve seguir sempre a mesma estratégia de gestão, independentemente da banda em questão ou independentemente de ser uma banda ou uma marca/ produto ou serviço.

Acredito que cada banda deve ser trabalhada individualmente e duma forma muito direcionada. Isso tem a ver com a sua especificidade, o que torna a sua gestão sempre diferente da gestão duma outra banda ou marca/ produto ou serviço.

4. Quais são os fatores críticos para o sucesso de uma banda? O talento musical chega? Como é feita essa gestão?

O talento musical, para mim, é o mais importante. O talento musical e o profissionalismo duma banda perante a exigência que o trabalho dum músico pede.

Um músico tem de ser responsável e ter uma estratégia muito bem definida e tentar, ao máximo, seguir essa estratégia definida para o sucesso dum disco ou duma tour. Toda a estratégia é pensada mas para ela resultar, o músico tem de estar à altura.

Para além disso, todas as fases são fundamentais para o sucesso duma banda: composição, gravação, produção, mistura, masterização, grafismo, reprodução dos discos, vídeoclip, edição, distribuição, promoção, agenciamento...

Relativamente à promoção, a oferta cultural em Portugal é muito fragmentada, com inúmeros “actores” a comunicar e a competir pela atenção de um público que, felizmente, se encontra também ele em crescimento.

Neste sector, a divulgação e exposição mediática constante actua como um dos factores principais para o crescimento da notoriedade junto de diferentes *targets* e consequente aumento do público para as diferentes bandas e artistas. E as bandas/ artistas tanto concorrem com outras bandas/ artistas, como com grandes centros culturais, pequenos espaços e salas de espetáculos que lutam também pela divulgação da sua programação cultural, visto o espaço existente nos media para a cultura ser cada vez menor e a selecção ser cada vez mais criteriosa.

Os *media* estão cada vez mais limitados em relação à divulgação cultural. Atualmente, há menos media especializados na música e nos media que têm espaço para divulgar música, o espaço reservado à divulgação da arte é cada vez menor.

Para competir com todas as outras bandas/ artistas que se encontram actualmente na luta pelo seu espaço nos media, a promoção cuidada e direccionada é determinante para o seu sucesso! Com uma comunicação regular e assertiva, as bandas/ artistas poderão conquistar um público já educado na preferência do seu tipo de sonoridade e atrair novos públicos, por curiosidade ou proximidade. A comunicação duma banda/ artista visa sempre consolidar o seu nome no mercado da música, ganhar credibilidade e afirmar o seu espaço, imagem e qualidade junto dos media e do público em geral.

5. Existe uma “formula-chave” para o sucesso de uma nova banda que não ponha em causa e autenticidade e liberdade criativa?

Não acho que exista nenhuma fórmula chave para o sucesso de uma nova banda. Cada banda tem a sua própria identidade e acho mesmo que o segredo do sucesso é a banda ser fiel a si própria, à sua própria identidade.

Se for fiel a si própria, a sua autenticidade e liberdade criativa nunca ficarão em causa.

6. De que forma é que os fãs influenciam o sucesso da banda numa fase inicial?

Se uma banda na sua fase inicial conseguir uma grande legião de fãs, o seu percurso para um reconhecimento significativo perante o grande público será muito mais rápido que uma banda que não tenha um grupo de fãs significativo logo no arranque da sua carreira.

Se uma banda conseguir captar fãs nos primeiros momentos de vida, irá conseguir ganhar muito maior notoriedade perante o público em geral e perante toda a indústria discográfica o que lhe poderá permitir muito rapidamente um contrato de edição numa editora, o interesse por parte dum agente de peso no mercado musical, um *manager* com vontade de os guiar na sua carreira, etc.

Os fãs podem influenciar, sim, o sucesso duma banda numa fase inicial.

Anexo V

Transcrição da entrevista realizada a Mafalda Frade

1. Como vê o panorama da música nacional relativamente a novas bandas? Há espaço para novos talentos?

A música Portuguesa está numa fase incrível, há muitas bandas novas e boas. Na minha opinião pessoal até os estilos musicais são mais diversificados. As bandas ouvem música diferente, têm muitas influências diferentes e fazem música muito boa. Agora também é um facto que há muitas bandas novas, há muitas plataformas de divulgação de fácil acesso e por isso é fácil as bandas perderem-se no meio da multidão do que já existe. Mas há espaço para toda a gente porque temos muitos amantes de música, há cada vez mais festivais e público para esses concertos ao vivo. E é tão importante para as bandas novas tocarem num pequeno festival em Monção como no *Musicbox* em Lisboa porque precisam de estrada e de aprender a conquistar o público.

De facto há espaço mas também há muito mais bandas do que pessoas que trabalham na indústria da música que na realidade são muito poucas e passado algum tempo já se conhecem todas umas às outras porque acabam que ter que trabalhar em conjunto em momentos diferentes. Se for alguém da indústria da música a tentar marcar um concerto, por exemplo no Maus Hábitos, eles vão ter em maior atenção esse contato que uma das dezenas de bandas que envia maquetes todos os dias para o geral@maushabitos.com porque quer ir lá tocar. Mas também acredito que isso seja assim em todo o mundo.

Resumindo acho que há espaço porque acima de tudo há público para isso.

2. No lançamento de uma nova banda quais são os maiores desafios que os jovens músicos enfrentam?

A experiência que tivemos aqui no *Tradiio* com a abertura da plataforma a bandas internacionais, especialmente as do Reino Unido, é que ficámos com a sensação que as bandas portuguesas são muito precipitadas a lançar a sua música. Lá fora, uma banda que se quer lançar já tem coisas gravadas com qualidade, já tem estrada e já consegue fazer uma prestação ao vivo de alta qualidade, algo que cá não é para todos. A qualidade do material que utilizas para te mostrar tem que ser boa, seja para envio aos bares, para concursos, para as plataformas

de distribuição, tem que estar bem gravado porque se não perdes logo credibilidade e deixas uma péssima primeira impressão. Depois tens a questão de existirem de facto muitas bandas e são sete cães a um osso. É muito importante para as bandas apostarem nas redes sociais e nas redes de amigos e redes de contactos, porque os teus amigos vão espalhar a palavra e normalmente é por aí que começa.

3. É possível pensar/trabalhar o lançamento de uma banda da mesma forma que se lança uma nova marca/produto ou serviço? Existe uma estratégia de gestão associada?

É mais fácil se tiveres um agente, mas mesmo assim se trabalhares bem a imagem gráfica da tua banda e andares atrás das pessoas para te marcarem os concertos, andares atrás das pessoas para falarem sobre ti, numa fase inicial acho que consegues fazer muita coisa sozinho. Obviamente que isto vai dar muito trabalho e tu tens que ser baterista ou guitarrista mais agente, mais *manager*, mais promotor e isso quase que acaba por ser um trabalho a tempo inteiro cujo retorno financeiro é muito reduzido. Se tiveres disponibilidade para investir também o podes fazer através dos *posts* de *facebook*, em que investes 50€ na promoção de um concerto e se calhar tens mais 50 pessoas e isso já te compensa o investimento. Também é muito importante escolheres estrategicamente os sítios onde vais tocar porque por exemplo podes ir dar um concerto a um bar em Albergaria-a-Velha e estarem 500 pessoas porque não há lá mais nada ao pé, como podes tocar no bar da moda no centro de Lisboa e estarem 10 pessoas porque está tudo num concerto numa banda qualquer internacional que está a tocar ao mesmo tempo que tu num bar ao lado.

4. Quais são os fatores críticos para o sucesso de uma banda? O talento musical chega? Como é feita essa gestão?

É importante mas não é suficiente. Também é importante teres os contactos certos, não no sentido de teres que conhecer a pessoa certa, mas teres uma rede de contactos que permitam por exemplo teres um amigo teu que faz *share* do *post* do teu concerto e tu tens 10 *likes* e ele tem 80 e se calhar um desses 80 é alguém que te pode ajudar a marcar o teu próximo concerto.

5. Existe uma “formula-chave” para o sucesso de uma nova banda que não ponha em causa e autenticidade e liberdade criativa?

Se estás a tocar o teu estilo de música para um público que não é o teu tipo de público, no máximo não terás grande feedback porque desde que te mantinhas fiel ao que criaste nunca estarás a trair a tua liberdade criativa. Se fizeres música altamente comercial e para vender, normalmente sendo um artista desse género, também estás a fazer o teu tipo de música portanto acho que essa questão não se põe. Agora de facto existem fórmulas para fazeres música comercial, falando de um caso altamente generalista tens os *One-Direction* que eram todos miúdos cantores a solo num programa de televisão e que foram formados nesse formato *Boysband* ao longo desse programa para serem um produto altamente comercializável. Duvido que qualquer um deles tenha tido qualquer tipo de problema com isso porque de facto já eram cantores assumidamente Pop e hoje em dia são ricos o suficiente para terem a liberdade toda que quiserem em termos artísticos.

Mas tentares “vender” a tua banda não tem que ser uma coisa má, acho que o teu objetivo tem que ser chegar ao máximo número de pessoas e por isso tens que acreditar naquilo que tas a fazer e lutares pelo teu projeto. Por exemplo a Cuca Roseta com o anúncio do Pingo Doce, trouxe-lhe uma rede de contactos e uma projeção que lhe permitiu hoje poder fazer aquilo que gosta.

6. De que forma é que os fãs influenciam o sucesso da banda numa fase inicial?

Influenciam muito. Temos um exemplo no *Tradiio* que são os Á-Toa que puseram as músicas na nossa plataforma e de repente tivemos um *boom* enorme de aberturas de contas que eram basicamente todos os amigos deles, colegas da escola, familiares etc. e de repente tínhamos esta banda no nosso TOP5 e ninguém tinha ouvido falar deles até aqui. Eles tinham apenas 3 meses como banda mas apostaram forte na divulgação pelo *Tradiio* e atrás dos amigos deles vieram uma série de gente que gostaram da música genuinamente e eles acabaram por ganhar a gravação de um *single* com a Universal, sendo que quando a Universal viu e ouvi estes miúdos achou que havia potencial para mais e fez-lhes imediatamente um contrato 360°, álbum, agenciamento, management e promoção. Acho mesmo que as ligações com os teus amigos são muito importantes para te ajudarem a dar os primeiros passos e até o salto para coisas maiores.

Anexo VI

Transcrição da entrevista realizada a Nuno Correia

1. Como vê o panorama da música nacional relativamente a novas bandas? Há espaço para novos talentos?

Há espaço para haver mais bandas. Hoje em dia não é muito fácil a nível de *cachets* mas há muita diversidade de bares e espaços a aceitarem novas bandas. Um estudo recente mostrava que Portugal é o país com mais produção musical *per-capita* e isso quer dizer alguma coisa. Se formos analisar a união europeia de norte a sul conseguimos tirar várias ilações - conseguimos ver em sítios diferentes, projetos com qualidade e diversificados que não são copias uns dos outros. Cada região acaba por criar dentro da sua linguagem formatos muito próprias – o que se desenvolve em Lisboa, Barcelos, Coimbra etc. é sempre diversificado. Estamos em grandes condições de exportar grandes projetos. Há mais palcos para mais circuitos – estão ainda a criar-se embora não haja ainda nenhum formato – esta a formar-se público, circuitos, músicos, formar a indústria.

Não havia há uns anos uma indústria em Portugal – havia sim algumas empresas nacionais – havia sucursais de empresas internacionais ou americanas. Durante os anos 80 com a explosão do rock português e explosão de novos formatos de rádio. Não houve uma indústria a desenvolver-se ao mesmo tempo. Houve algumas empresas que se conseguiram estruturar essencialmente em torno da música popular portuguesa que é também um fenómeno. Empresa como a Espacial que durante várias décadas trabalhou com vários projetos de várias áreas. Estamos agora a formar profissionais músicos, fotógrafos, pessoal da comunicação, etc. há quinze anos atrás tinhas um fotógrafo, hoje tens vários com muita qualidade.

2. No lançamento de uma nova banda quais são os maiores desafios que os jovens músicos enfrentam?

Definirem o que querem, um plano. Principal desafio. Para manter um rumo é preciso um plano. É por isso que a maior parte das bandas morrem à nascença. Basicamente como uma empresa, a banda precisa disso. A partir daí, o compromisso com o plano e com a malta que esta a trabalhar, estudar muito (tendência é ver exemplos de bandas que já conseguiram alguma coisa. Seria importante ler sobre essa banda e os desafios que enfrentaram). Os palcos

são outro dos desafios – temos muitos palcos mas a maior parte não têm condições sonoras, as bandas e promotores/donos dos espaços ainda não conseguiram chegar a um consenso da melhor forma de comunicar os concertos, melhores plataformas e estratégias de comunicação a nível global, maior comprometimento de todas as partes em comunicar o espetáculo.

Internacionalização talvez seja o maior desafio global para a indústria musical portuguesa.

3. É possível pensar/trabalhar o lançamento de uma banda da mesma forma que se lança uma nova marca/produto ou serviço? Existe uma estratégia de gestão associada?

Sim, sem dúvida. É mesmo por aí. Cada vez mais. Tem de se fazer tudo – até uma análise *SWOT*, ao projeto, ao nome, à estratégia, etc.

4. Quais são os fatores críticos para o sucesso de uma banda? O talento musical chega? Como é feita essa gestão?

Não chega. Tem de haver vontade. Fatores críticos: existência de um plano e comprometimento com esse plano, capacidades de comunicação e capacidade de criar empatia com o público e a banda/bandas com que partilho palco. Estudar muito, ouvir as pessoas certas. Capacidade de investimento: formação, equipamento, consumir concertos - *benchmarking*, comunicação. Fazer análise da relação entre a banda e o público – forma como ocupam o palco, o nº de vezes que falam com o público. Transformar um concerto num momento único para quem o foi ver talvez seja mais importante do que conseguir repetir ao pormenor aquilo que está num cd. Dar memórias ao público.

5. Existe uma “formula-chave” para o sucesso de uma nova banda que não ponha em causa e autenticidade e liberdade criativa?

Comprometimento com o projeto. Se se souber interpretar os sinais que emanam do projeto e souberam adaptar mantendo se verdadeiros. Outra chave que é muito boa é ter dinheiro na mão. Se vais ter com uma boa editora, etc.

6. De que forma é que os fãs influenciam o sucesso da banda numa fase inicial?

Boa pergunta! Os fãs numa fase inicial acabam por ser os amigos mais chegados e são muito importantes. Acompanham nos concertos e acabam por ser os que vão atrás de ti – chamam outro público quando te seguem e fazem crescer as tuas hipóteses de sucesso através do passa-a-palavra. Os amigos também servem de cobaias e indicador de que aquilo que estás a fazer tem ou não qualidade e se deves ou podes continuar a dedicar-te à música ou se te devias dedicar à pesca.

Anexo VII

Transcrição da entrevista realizada a Inês Barrau

1. Como vê o panorama da música nacional relativamente a novas bandas? Há espaço para novos talentos?

Nunca se ouviu tanta música portuguesa como nos últimos anos, há cada vez mais bandas que deixam a garagem, há cada vez mais espaços onde novas bandas podem tocar e que não se localizam apenas no grande Porto e Lisboa e há cada vez mais festivais exclusivamente de música portuguesa, como é o caso do Bons Sons em Tomar, NOS em D'Bandada no Porto, Rodellus Music Fest em Ruílhe, Indie Music Fest em Baltar, Sol da Caparica na Costa da Caparica, Caixa Alfama em Lisboa.

Há sempre espaço para novos talentos, no entanto é preciso muito trabalho, criatividade nas composições e uma comunicação muito bem-feita.

2. No lançamento de uma nova banda quais são os maiores desafios que os jovens músicos enfrentam?

O mercado português é pequeno e bastante exigente, mais do mesmo não interessa, não pega. O maior desafio é o da criatividade. Não é fácil uma banda ser tecnicamente excelente e musicalmente criativa. Não é por serem músicos exímios que farão um *single* que se torne viral e não é por serem músicos medianos que não vão ter a capacidade de compor um *single* de sucesso.

Outro desafio é o dos contactos, é preciso a banda conseguir obter bons contactos no meio, seja para conseguir que a imprensa os oiça, seja para conseguir estar no circuito de concertos das salas portuguesas ou festivais.

Há também muitas bandas que não conseguem ser pacientes e persistentes. Não é de um dia para a noite que o sucesso e o reconhecimento se alcança, e não é do dia para a noite que a imprensa, editoras, promotores ouvem nova música. Na Arte Sonora recebemos mensalmente dezenas de novos projetos, muitos, muito bons que acabam por ser ouvidos só meses ou anos depois de terem sido editados, as redações são pequenas e é impossível dar vazão a tudo o que

chega. Dou um exemplo concreto, uma das bandas que este Verão mais esteve na “moda” foram os D’Alva. O primeiro álbum foi lançado em Maio de 2014, e algumas músicas tinham já sido divulgadas pelo *Youtube* em 2012, no entanto, só neste verão de 2015 conseguiram que o projeto se tornasse num caso de sucesso.

3. É possível pensar/trabalhar o lançamento de uma banda da mesma forma que se lança uma nova marca/produto ou serviço? Existe uma estratégia de gestão associada?

Sim é possível. Friamente, a música é um produto que qualquer banda quer vender massivamente, mesmo que digam que não estão na música pelo dinheiro, se todos os músicos conseguissem vender a sua música em grande escala, largariam tudo para se dedicarem exclusivamente a ela.

Não podemos também esquecer o *merchandising*, representando muitas vezes a grande fatia de lucro de um projeto. Um bom marketing é essencial mesmo na música. Um bom *design*, seja no logo, na capa, ou nos cartazes de concertos, é essencial. Uma boa comunicação é essencial. Os “olhos também comem”. Uma banda que tenha uma boa capa de álbum, uma imagem diferente e uma comunicação criativa tem mais probabilidade de chegar a um maior número de pessoas. Nas redes sociais, um dos meios mais rápidos de divulgação de um projeto, a primeira coisa que vemos é a imagem. Podemos nunca ter ouvido falar da banda x, mas se no *facebook*, por exemplo, uma imagem ou um *still* de vídeo nos chamar a atenção haverá mais probabilidade de querer ouvir o som que a banda nos oferece. No fundo, não basta só fazer boa música, é preciso ter um pacote completo.

Pegando novamente no exemplo dos D’Alva. Os D’Alva conseguiram primeiro conquistar a internet e serem uma das bandas recentes com mais atividade nas redes sociais. Conseguiram criar formas de comunicar muito próprias que são replicadas pelos fãs e imprensa. #somosalva, #dartudo são *hashtags* criadas pelo projeto e que rapidamente se tornaram virais. Não existe uma estratégia específica e que funcione a 100% com todos os projetos.

4. Quais são os fatores críticos para o sucesso de uma banda? O talento musical chega? Como é feita essa gestão?

Sem querer repetir-me muito, acho que só o talento musical não chega, é um fator essencial mas não o principal. Muitos dirão que o Tony Carreira não tem talento nenhum, que as músicas dele são apenas versões de canções já existentes noutras línguas, no entanto é dos poucos artistas portugueses que consegue esgotar um Meo Arena, a maior sala de espetáculos portuguesa.

Como referi anteriormente, é preciso ter/arranjar bons contactos, ser forte nas redes sociais, ter uma boa imagem, e também alguma “sorte”. Há muitas bandas que por qualquer motivo conseguiram alcançar um sucesso inexplicável, basta uma figura pública dizer que são bons, ou terem a sorte de passarem nalguma rádio que modela tendências, como é o caso da Antena 3. A Antena 3 é uma das rádios que mais divulga música nova portuguesa, ter o selo “Antena 3” é meio caminho andando para obter algum mediatismo.

Outro fator que poderá ajudar é a escolha de algum estúdio de gravação de renome. Muitas vezes se o álbum x foi gravado no estúdio e pelo produtor z, que são reconhecidos no mercado por gravarem e produzirem bons álbuns, é também meio caminho andando para que a imprensa e redes sociais olhem mais de pressa para esse projeto.

5. Existe uma “formula-chave” para o sucesso de uma nova banda que não ponha em causa e autenticidade e liberdade criativa?

Boa música, muito trabalho, persistência e uma boa comunicação. Hoje em dia uma banda só coloca em causa a sua autenticidade e liberdade criativa se quiser. Só aceita contratos que vão contra a sua liberdade se quiser.

Trabalhar com grande *majors* do mercado poderá implicar a perda de autenticidade musical, mas até uma banda portuguesa conseguir alcançar esse estatuto há ainda muito caminho a percorrer e quando chegarem a esse ponto terão que decidir o que querem para o futuro.

6. De que forma é que os fãs influenciam o sucesso da banda numa fase inicial?

Os fãs influenciam 99% o sucesso de uma banda, no início e ao longo da carreira. São eles que compram CD's, *merchandising*, vão a concertos e espalham a palavra. Um projeto, por exemplo, até pode não ter tido a atenção dos meios de comunicação, mas pode conseguir no

início criar uma boa rede de fãs nas redes sociais, que poderá até forçar os meios de comunicação a dar-lhes ouvidos.

Os Moonspell são um das bandas nacionais de maior sucesso no estrangeiro. Começaram em 1992 e nunca mais pararam, no entanto nunca tiveram um grande apoio das massas em Portugal. Cá, durante muitos anos a imprensa, seja a escrita seja rádios ou TV's pouco divulgaram a música que iam fazendo, no entanto, conseguiram criar fãs fiéis que sempre os seguiram e sempre os apoiaram, mesmo quando lançaram alguns álbuns menos criativos, são eles que continuam a encher salas e a comprar álbuns.

Quando falo de fãs, não falo de amigos próximos e família, esses são fundamentais no início, mas uma banda precisa de muito mais do que isso para conseguir vingar e manter uma carreira duradoura.

Anexo VIII

Transcrição da entrevista realizada a José Salgado

1. Como vê o panorama nacional no que diz respeito a novas empresas/start-ups?

Começa a ser um assunto sério onde para além das pequenas *start-ups* que tentam e falham, tentam e falham, tens também *start-ups* que passam para outro nível. Criam muitos postos de trabalho, têm ambições internacionais, alvo de notícia a nível internacional, levantam investidores de Capital de Risco, tipo *Uniplaces, Zaask, Venium*. Tens notícias na *Forbes*, na *Times* onde se fala imenso das *start-ups* portuguesas. Portanto tens casos de sucesso sobretudo quando consegues levantar fundos junto de capitais de risco. Tens até empreendedores estrangeiros que já veem para Portugal porque sabem que existe um ecossistema em crescimento onde vale a pena estar inserido. E temos coisas que qualquer empreendedor procura num ecossistema, que são outras *start-ups* para aquisição de *knowledge* e parcerias, estar no radar de fundos de investimento de capitais de risco e no fundo também qualidade de vida.

Diz-se que Lisboa é a nova Berlim mas com praia, para além de todas as mais-valias empresariais tens de facto outra qualidade de vida e acesso a preços muito mais competitivos e atraentes tanto a um nível pessoal como a um nível de custos para a empresa. Conseguimos em Portugal obter recursos a nível de marketing e a nível de IT com preços muito mais acessíveis e de excelente qualidade na mesma.

2. No lançamento de uma nova empresa/start-up quais são os maiores desafios que os jovens empreendedores enfrentam?

Tens que ter o *mindset* de arriscar e montar algo teu. Dedicação, esforço e trabalho são as principais ferramentas que tens que utilizar. Além disso hoje em dia trabalhar numa *start-up* já é algo que traz reconhecimento. Já não é só o trabalhar numa grande empresa ou trabalhar para o estado que faz com que as pessoas te reconheçam valor. Começamos a ter pessoas com capacidades focadas em levar o seu negócio para a frente e começamos a ter também quem invista nestes negócios e portanto isto também traz algum *awareness* ao impacto que o empreendedorismo tem na nossa economia, tornando algo em que as pessoas valorizam quando dizes que trabalhas numa *start-up*. No que toca por exemplo às bandas penso que a falta de

recursos e o mercado ser tão pequeno faça com que seja mais difícil uma banda ter sucesso. Tal como nas *start-ups*, talvez seja importante que cada banda descubra a sua fórmula para o sucesso.

3. Quais são os fatores críticos para o sucesso de uma nova empresa/start-up? O produto chega?

Nas *start-ups* os objetivos passam sempre por crescer e portanto pratica-se o *Growth-Hacking* ou seja procurar crescer com poucos recursos. Pensar no modelo de negócio, pensar em primeiros steps e fora da caixa, encontrando formas de crescer muitas vezes contra concorrentes internacionais de grande dimensão. Todas as *start-ups* que tiveram sucesso até agora foram muito perseverantes, muito esforço e dedicação e todas encontraram a sua chave para o sucesso ou a sua forma própria de crescer.

Por exemplo a *Uniplaces* fez um teste piloto que correu muito bem, convenceram um fundo de investimento de que tinham um mercado global à espera deles e assim foi e neste momento estão a crescer a olhos vistos. No caso da *Codysey* conseguiram ter um produto inovador e isso foi suficiente. No caso da 360 Imprimir, o que nós fizemos foi sobretudo sem capital e sem recursos, ver como poderíamos gerar mais recursos. Basicamente encontrámos um mercado para nós, apostámos nesse mercado, começámos a gerar receita que por sua vez nos libertava *cash* que utilizávamos para reinvestir no próprio negócio. Por isso é que com um investimento inicial baixíssimo já estamos neste momento em 3 mercados, temos 37 pessoas a trabalhar.

4. De que forma os consumidores contribuem para alavancar uma nova empresa na sua fase de lançamento?

É super importante. A princípio tivemos imensas dificuldades para encontrar o nosso mercado, mas assim que alinhámos o nosso marketing entrou o poder do *Word-of-Mouth* e começámos a crescer ainda mais só por aí. Esse foi o empurrão que o próprio mercado nos deu, foi a ajuda que os consumidores nos deram.

5. É possível pensar/trabalhar o lançamento de uma banda da mesma forma que se lança uma nova marca/produto ou serviço? Existe uma estratégia de gestão associada?

Acho que faz sentido até porque se não existe deveria de haver e penso que estudar as melhores práticas do mundo empresarial e do empreendedorismo e levá-las para a gestão de uma banda, que no fundo é uma pequena organização, é uma excelente forma de pensar sobre este assunto. Tanto na empresa como na banda tens os três elementos, o produto, o marketing e o mercado. Precisas de ter um bom produto, não o melhor produto do mundo. Precisas de ter um marketing excelente, porque por melhor que seja o teu produto se não o conseguires fazer chegar às pessoas, não serve de nada. E precisas de ter um mercado, precisas de encontrar um público que consuma o teu produto porque isso é que vai ditar se tens sucesso ou não.

No caso da música e da arte em geral tens um produto mais subjetivo e isso torna mais difícil encontrares o teu mercado, porque sejas mais de nicho ou mais de massas precisas sempre de tocar na mucosidade para ter sucesso e criar um elã, por isso é muito mais difícil de trabalhar um produto subjetivo do que um produto concreto. No meu caso sei precisamente aquilo que o cliente quer. No caso da música sei que o ouvinte quer música que lhe agrade ao ouvido, mas o que é que é isso? Se bem que hoje em dia já tens também bandas a fazer o tal *Growth-Hacking*, falo da utilização do *Youtube*, entradas em concursos, *Facebook*, ou seja atingir o estrelato com poucos recursos.

Assumindo que se obtém um bom produto ou seja boa música, a chave passa talvez por um marketing que se torne viral e com poucos recursos conseguir chegar a muita gente.

6. Existe uma “formula-chave” para o sucesso de uma nova banda que não ponha em causa e autenticidade e liberdade criativa?

Não sei se mais cedo ou mais tarde não terão sempre que fazer coisas que não gostem, mas acho que não posso partir do princípio que não vão querer ter sucesso e por isso, aquilo que têm que fazer é descobrir a tal fórmula para o sucesso que já mencionei. Esta fórmula não é algo universal mas sim algo muito próprio de cada empresa e por isso vai dar trabalho para descobrir.

No nosso caso em 2012 quando começámos estávamos em *part-time* e portanto trabalhávamos noites, fins-de-semana, etc. e isto só consegues com paixão e porque queres mesmo fazer aquilo. É que ao princípio atiras-te de cabeça, achas que tens um produto que vai revolucionar o mercado e que vais ter clientes a atirarem-se para os teus pés. Mas depois disso não acontece

e começa a duvidar do negócio, do produto, do marketing e tentas perceber o que correu mal. No nosso caso foi o marketing. Depois de passado esse problema acabámos por ter medo que o Marketing e o produto não funcionassem bem em conjunto e tivemos que nos adaptar portanto não encontramos logo a fórmula certa mas tínhamos o mais importante que era ser perseverante e não desistir. Apostámos na mudança do marketing e conseguimos começar a ganhar clientes de uma forma que a princípio não acreditássemos que funcionasse.

Anexo IX

Transcrição da entrevista realizada a Pedro Gomes Vargas

1. Como vê o panorama nacional no que diz respeito a novas empresas/start-ups?

Penso que é um panorama difícil devido à crise financeira global e ao facto de estarmos numa sociedade global em que a durabilidade de um produto no mercado é reduzida. Apenas com um produto/serviço inovador e que se vá atualizando progressivamente à medida que o mercado se modifica será possível ter sucesso. Deve-se estar sempre muito atento ao mercado e à concorrência de maneira a perceber o que se faz fora da nossa casa de maneira a podermos aprender e crescer com isso. Apesar de difícil não deixam de existir oportunidades desde que se saiba para onde olhar e se pense de uma forma “out-of-the-box”.

2. No lançamento de uma nova empresa/start-up quais são os maiores desafios que os jovens empreendedores enfrentam?

Existem vários desafios sendo o principal, a meu ver, as dificuldades de financiamento e as maneiras que temos que “inventar”, salvo seja, para conseguirmos obter recursos. A elevada concorrência, especialmente em mercados como o das vendas de roupa *online* como é o caso da “Ocean Tribe”, que está bastante saturado mas também a dificuldade em inovar numa sociedade atual que se desenvolve a velocidades vertiginosas em termos tecnológicos e até sociais. Também já de uma forma mais específica posso-te dizer que tivemos bastantes dificuldades no registo de patentes o que prova que a ajuda ao empreendedorismo no que toca às instituições estabelecidas poderia ser maior, quanto mais não fosse, simplificando processos burocráticos.

3. Quais são os fatores críticos para o sucesso de uma nova empresa/start-up? O produto chega?

O produto é muito importante mas de facto não chega. Aliás o produto é muito importante mas tens que estar sempre a melhorá-lo, tens que estar sempre a criar serviços adjacentes que lhe aumentem o valor percebido. Ou seja o produto não pode ser só inovador e a um preço competitivo logo à partida como tem que ser alvo de estudo e melhoria contínua para fazer face às necessidades dos clientes e fazer face aos avanços da concorrência.

Mas uma coisa muito importante mesmo é a promoção e divulgação, o que nós chamamos do Marketing do produto ou serviço. Sem isso não chegas a lado nenhum porque não te adianta de nada depois de teres um enorme trabalho a construir um excelente produto, não o mostrares a ninguém, não o promoveres e não fazeres com que o teu se destaque no meio da multidão. No fundo é isso mesmo, tens que arranjar estratégias que permitam fazer com que o teu produto se destaque no meio de tantos outros que à primeira vista seriam semelhantes aos olhos dos possíveis compradores.

4. De que forma os consumidores contribuem para alavancar uma nova empresa na sua fase de lançamento?

Eu diria que contribuem essencialmente a nível da divulgação a nível do produto/serviço, especialmente no que respeita ao marketing digital. No nosso caso que trabalhamos muito em *e-commerce* é muito importante o passa-a-palavra dos nossos clientes, que muitas vezes são nossos amigos, tanto nas redes sociais como durante um jantar ou uma surfada.

A velocidade com que um produto se pode tornar “viral” através dos consumidores, hoje em dia, é um fator importantíssimo sem dúvida alguma!

5. É possível pensar/trabalhar o lançamento de uma banda da mesma forma que se lança uma nova marca/produto ou serviço? Existe uma estratégia de gestão associada?

Penso que sim, a imagem e a música da banda devem ser encaradas como um produto/serviço e as estratégias de integração nos mercados devem ser muito semelhantes. Como em qualquer outra coisa na vida, se queres chegar a algum lado a melhor forma de o fazer é primeiro ir ver o caminho.

Não acredito que as bandas de uma forma mais ou menos estruturada não pensem onde queiram chegar e não reúnam esforços no sentido de fazer as coisas acontecer. Isto tirando se calhar alguns sortudos que alguém com poder ou dinheiro pega neles e lhes dá imediatamente uma hipótese baseada apenas nalgum atributo mais específico, tipo uma excelente voz ou uma excelente imagem.

6. Existe uma “formula-chave” para o sucesso de uma nova banda que não ponha em causa a autenticidade e liberdade criativa?

Eu acho que sim. Eu diria que o sucesso de uma banda passa por estarem de acordo com a atualidade em relação às tendências musicais emergentes. Passa por terem uma boa qualidade musical e por existir uma coerência na imagem da banda e do *merchandising* apresentado. Por cima disto tudo deve assentar uma boa estratégia de marketing, divulgação e promoção que potencie todos os outros aspetos. Óbvio que nunca é certo mas é meio caminho andado.

Anexo X

Transcrição da entrevista realizada a José Maria Loureiro

1. Como vê o panorama nacional no que diz respeito a novas empresas/start-ups?

É fácil fazer uma ligação de *Startups* com jovens empresários. A mentalidade mudou muito à saída das faculdades, e a precariedade ou rigidez dos trabalhos nas grandes empresas que era o principal destino dos novos profissionais motivou muitos jovens ou desempregados a procurar novos caminhos.

Se dantes a certeza de carreira era a principal vontade de muitos, agora percebeu-se que já não se depende de nós para lá chegar, e que há cargos que estão bloqueados, então num clima de incerteza e estagnação profissional e salarial abriu-se caminho a uma regeneração do tecido empresarial, profissionais presos a grandes empresas e grupos que saíram, deixaram a consultoria ou gestão e decidiram procurar o seu próprio caminho. Pois novas ideias adaptam-se melhor a novas tendências de procura, e serão sempre mais adaptadas ao consumidor e ao utente.

A minha experiência na Hotelaria e Turismo mostra-me cada vez mais isto, é um sector que dado a rigidez do passado soube criar oportunidade para novas empresas, desde a venda de camas até ao mais específico do serviço turístico.

2. No lançamento de uma nova empresa/start-up quais são os maiores desafios que os jovens empreendedores enfrentam?

Os maiores desafios são não saber ter capacidade de prever os riscos. Achar que por um amigo ao lado ter feito algo, crer que se pode copiar a ideia e ter sucesso garantido.

Ideias novas (*startups*) ou aperfeiçoamento de conceitos (novas empresas) requer sempre investimento, e a recuperação do investimento é o medidor de sucesso, e um dos riscos existentes é saber calcular como alavancar o negócio. Há e haverão sempre boas ideias, pode é uma boa ideia ser posta em prática num mau momento e um negócio investido no momento errado, por muito que tenha um bom *business-plan* não atingirá o sucesso esperado!

Ao não atingir os números necessários, mesmo por uns meses arruinará o potencial sucesso futuro.

Não é fácil, mas está mais fácil investir e arranjar quem queira investir, mas saber o que ceder do seu negócio para garantir meios para atingir o sucesso é uma das decisões mais difíceis de quem começa algo. O “eu faço tudo sozinho para ficar com todos os lucros da minha ideia” é o maior dos erros de novos empresários pois torna o risco muito mais pesado e a robustez do negócio muito mais frágil a algum problema que surja, pois uma ideia no papel é totalmente do produto/serviço final que se vai levar ao mercado!

3. Quais são os fatores críticos para o sucesso de uma nova empresa/start-up? O produto chega?

Sendo um grande chavão de todos os sectores, o produto é fundamental, não se faz omeletas sem ovos, mas não é tudo. Trazer algo só porque é novo não garante nada, assim como algo que não por muito que seja grande ideia esteja no mercado escasso tão pouco será viável.

4. De que forma os consumidores contribuem para alavancar uma nova empresa na sua fase de lançamento?

Pau que nasce torto... No meu sector, nova hotelaria como Hostel e AirB&B, algum competidor que não entre bem no mercado, não vingará. E os nossos “consumidores” tem papel fundamental, pois somos avaliados desde o momento 0 e só depois dessas avaliações virão novos clientes. Há tanta concorrência ou mais que num mercado estabelecido como os Hotéis, e ou se luta para marcar a diferença ou terás o sucesso contado no médio prazo!

5. É possível pensar/trabalhar o lançamento de uma banda da mesma forma que se lança uma nova marca/produto ou serviço? Existe uma estratégia de gestão associada?

Há que ter paciência, e saber lidar com respostas negativas assim como aprender com elas, não tentar ter só avaliações top, porque é fácil cair quando não se saber gerir o sucesso, e o desgaste tornar-se-á insuportável e é meio caminho para que colapse uma ideia, um serviço ou uma banda, antes mesmo de estar bem posicionada no mercado!

6. Existe uma “formula-chave” para o sucesso de uma nova banda que não ponha em causa a autenticidade e liberdade criativa?

Banda? Não há fórmulas chave para nada, mas como referi, se só se toca música lírica tem de se saber quem se vai atingir, e ter noções dos números. Não se pode copiar, porque as cópias não tem personalidade anexada, mas gastar o tempo a tentar reinventar algo ou começar do 0, pode ser o princípio do fim... gastar o fulgor para depois se descobrir que era de uma ideia já estruturada que se devia ter partido. Se há ideias com sucesso não é preciso ignorá-las para se vir a ter sucesso, pois elas são um bom indicador do mercado, e nas bandas isso é fácil de perceber com as suas influências...

Anexo XI

Transcrição da entrevista realizada a João Sampayo Ramos

1. Como vê o panorama nacional no que diz respeito a novas empresas/start-ups?

Penso que estão atualmente criadas as condições para que o número de start-ups bem-sucedidas aumente consideravelmente. Isto deve-se essencialmente a 3 fatores:

- O mercado de trabalho “por conta de outrem” está estagnado. E mesmo havendo algumas melhorias, são, na generalidade dos casos, mal remuneradas e com poucas perspetivas de melhoria.
- O surgimento de um ecossistema robusto de suporte a start-ups (há hoje muitas incubadoras, polos científicos, fundos do Portugal 2020 disponíveis e fundos de capital de risco)
- Mão-de-obra muito qualificada e capaz que tem poucas oportunidades no mercado de trabalho.

2. No lançamento de uma nova empresa/start-up quais são os maiores desafios que os jovens

O maior desafio é ser capaz de ultrapassar o receio de correr o risco, sabendo que os rendimentos podem só vir mais tarde. Apesar de estarem criadas as condições para se ser empreendedor (como referi em 1.) a verdade é que a sociedade no geral ainda é cética. Ainda há a perceção de que trabalhar numa empresa durante muitos anos é que é ser bem-sucedido.

3. Quais são os fatores críticos para o sucesso de uma nova empresa/start-up? O produto chega?

O produto só em si não chega. Depois do produto estar desenvolvido é necessário por em prática um plano de marketing que permita ao empreendedor atingir os seus objetivos. É preciso definir um pricing correto, os canais de distribuição e as formas de promoção.

4. De que forma os consumidores contribuem para alavancar uma nova empresa na sua fase de lançamento?

Os consumidores devem alavancar uma nova empresa não só na fase de lançamento, mas também na sua fase de concepção. As necessidades do consumidor devem ser analisadas antes da concepção e o consumidor devem ir dando o seu *input* à medida que o desenvolvimento do produto vai acontecendo.

Já numa fase de lançamento, pode ser útil ter um (ou vários) consumidor que é simultaneamente parceiro. Este consumidor acaba por fazer o “proof of concept” que depois serve para fazer mais vendas ou até obter investimento.

5. É possível pensar/trabalhar o lançamento de uma banda da mesma forma que se lança uma nova marca/produto ou serviço? Existe uma estratégia de gestão associada?

Penso que sim. Podemos olhar para o ecossistema da indústria da música do ponto de vista de gestão. Na música há os ouvintes (consumidores) que podem ter as suas necessidades não satisfeitas pelo que existe no mercado. Por outro lado existem hoje cada vez mais canais de distribuição para a música. Se uma banda tiver flexibilidade para adaptar a sua música às necessidades do ecossistema, poderá olhar para a indústria da música do ponto de vista da gestão e tirar proveito disso.

6. Existe uma “formula-chave” para o sucesso de uma nova banda que não ponha em causa e autenticidade e liberdade criativa?

Do meu ponto de vista, se uma banda pretende utilizar uma estratégia de gestão associada terá de ser flexível o suficiente para adaptar e alterar o seu estilo musical. Caso contrário poderá correr o risco de, fazendo a analogia com a gestão, ser mais um empreendedor com um produto/serviço muito “giro” mas que não satisfaz nenhuma necessidade no mercado.

Anexo XII

Transcrição da entrevista realizada a Miguel Neves

1. Como vê o panorama da música nacional relativamente a novas bandas? Há espaço para novos talentos?

Atualmente não considero que o panorama seja favorável porque os principais acessos estão vedados a estas bandas. É difícil fazer chegar a música ao ouvinte de uma forma massificada mesmo havendo a internet e as redes sociais. Não é fácil mesmo assim pelos meios que existem conseguir espalhar a nossa mensagem. Na verdade a música está disponível para ser ouvida mas mesmo assim tem que se conseguir chamar atenção para que as pessoas oiçam e esses canais passam sempre por contactos privilegiados que ao contrário da internet não estão disponíveis para todos.

2. No lançamento de uma nova banda quais são os maiores desafios que os jovens músicos enfrentam?

Existe pouco apoio e o apoio às bandas portuguesas é fundamental pelas editoras, pelos agentes e pelos promotores porque sem eles é praticamente impossível tocar em determinados espaços e ao fim do dia, por mais que a música esteja disponível na internet, o importante é tocar ao vivo. Tecnicamente, parece um contrassenso porque de facto a música chega a mais pessoas pela internet, mas pessoas que te oiçam mesmo, e a verdadeira forma de fazeres com que a tua música se espalhe, passa hoje em dia, principalmente, por tocar em festivais e para isso tens que ter contactos. Além disso nos principais festivais continuas a ver que as bandas internacionais têm sempre destaque enquanto as bandas portuguesas por mais reconhecidas que sejam em Portugal são sempre relegadas para palcos secundários ou horários menos atrativos.

A verdade é que as redes de distribuição e as plataformas tipo *Facebook*, *Tradiio*, *Spotify*, concursos, etc. só funcionam se tiveres alguém a fazer publicidade por trás porque já existe tanta coisa disponível que é difícil seres ouvido no meio de tanto barulho.

3. Achas essencial pensar/trabalhar o lançamento de uma banda de uma forma totalmente estruturada e organizada?

Sim. Acho mesmo muito importante. Para fazeres boa música tens que ser metódico e organizado e isso depois também se traduz naquilo que tens que fazer para conseguir tocar ao vivo. A forma de chegar ao sucesso passa muito por aí, por tocar ao vivo e fazeres chegar a tua música ao número máximo de pessoas possível. Tens que te organizar e pensar na melhor maneira de o fazer, sem dúvida.

4. Consegues imaginar a existência de uma banda como uma marca?

Sim. Pensando em bandas grandes penso nisso de uma forma imediata, aliás a maior parte já são marcas. Para bandas mais pequenas e em início de carreira faz todo o sentido que se tente seguir o modelo dessas bandas grandes mas com a devida redução de escala. Ou seja, tentar ter um produto com a mesma qualidade, ou o mais próximo possível que essas bandas grandes e ter o mesmo tipo de cuidados com a imagem e com a promoção.

Obviamente que sem a máquina da indústria por trás e sem dinheiro para investir é muito mais difícil mas é possível, desde que se tenha ou se desenvolvam os tais contactos.

5. O talento musical chega para atingir o sucesso?

Na minha opinião não, por todos os motivos que falámos ainda há pouco.

6. Existe flexibilidade para condicionar de alguma forma a liberdade criativa dos elementos da banda? Em que situações?

Acho que é perfeitamente natural. Levando uma banda a sério isto é um trabalho e portanto tem que haver um método, tem que haver responsabilidades e organização e como em qualquer outra coisa há sempre partes que uma pessoa gosta mais de fazer do que outras mas tem que haver sempre cedências de parte a parte.

7. De que forma é que os fãs influenciam o sucesso da banda numa fase inicial?

Tem um papel muito importante especialmente na divulgação e promoção da banda. Depois também temos é fãs com diferentes tipos de entusiasmo, ou seja, se me perguntares se prefiro ter 10 fãs que sejam super fãs e venham atrás de nós para todo o lado e saibam as músicas

todas de cor, ou ter 100 fãs que só ali estão naquela e para abanar a cabeça eu digo-te que quero os dois. Não vais a lado nenhum sem fãs dedicados mas também precisas de chegar às massas para ter sucesso.

Anexo XIII

Transcrição da entrevista realizada a Ricardo Oliveira

1. Como vêes o panorama da música nacional relativamente a novas bandas? Há espaço para novos talentos?

Está muito estimulante, o advento da internet fez com que houvesse uma grande exposição de bandas e estilos musicais diferentes. Mas o facto de haver muitos não significa que só por isso sejam bem-sucedidos apesar de haver muito espaço para toda a gente, não só para quem faz mas também para quem procura. Agora também temos muito ruído misturado com aquilo que é bom mas antigamente o que era bom nem tinha hipótese de ser ouvido.

O mercado português é muito pequeno, eu estando agora no Reino Unido, sinto muito essa diferença e de facto o mercado condiciona muito aquilo que podes fazer. Mas vimos de uma fase onde muito pouca gente pode ser ouvida para uma fase onde muita gente pode ser ouvida, mas lá está, acho que isso não tem uma relação direta com o sucesso que esses projetos possam vir a ter.

2. No lançamento de uma nova banda quais são os maiores desafios que os jovens músicos enfrentam?

A minha opinião é muito particular, mas acho que existem logo duas abordagens possíveis para o desenvolvimento da banda. Tu podes ver a banda como uma marca ou uma empresa e preocupares-te desde o princípio com o produto numa lógica de mercado e tens a perspetiva do artista e expressão artística só por si com total desinteresse na parte comercial. Estas duas visões parecem-me totalmente antagónicas mas ambas podem levar ao sucesso. Claro que se tiveres a preocupação em teres um produto e uma marca podes-te tornar muito mais atrativo para o mercado. Se tiveres uma atitude apenas artística é mais difícil convenceres o circuito mas podes ter um *Opinion Leader* que pegue em ti e aposte em ti e te torne na *Next Big Thing*, mas também sabes que isso hoje em dia dura muito pouco porque amanhã aparece já outra coisa nova.

Portanto lá está, os desafios que tu podes ter são muito variados e dependem imenso de como tu te queiras posicionar. Se quiseres avançar numa perspetiva de mercado tens que ter a

capacidade de engolir uma série de sapos e tornar-te num produto mais vendável e não necessariamente no produto que tu gostavas de ser. A outra abordagem e se quiseres ir por uma via mais de expressão artística os teus desafios são totalmente diferentes porque não te faz diferença entrares no circuito mas no fundo tens que lutar por entrar e não basta teres uma página no *facebook*. Ou então mais uma vez chegas lá por sorte e tens uma máquina atrás de ti que te empurra automaticamente e te faz chegar às pessoas.

3. Achas essencial pensar/trabalhar o lançamento de uma banda de uma forma totalmente estruturada e organizada?

Não penso que seja essencial porque o mercado é extenso e todos os gostos são possíveis. Desde o metaleiro que ainda usa as calças de cabedal apertadinhas ao emigrante que ouve o Dino Meira, ou seja o espectro de gostos e opções é brutal e portanto como é que tu te encaixas aqui. Podemos fazer uma análise detalhada dos segmentos de mercado e encontrar um nicho para posicionar a minha banda e o meu produto musical e continuares a trabalhar o teu marketing de uma forma estruturada para conseguires crescer ou então aconteceu, tornas-te uma morada, fizeste algo viral e cresceste.

Como sabes eu estou-me a preparar para lançar o terceiro CD, mas todos foram álbuns independentes e de autor e uma das principais coisas que eu tirei do primeiro CD que fiz foi que trabalhei imenso o produto, investi e pus muito dinheiro no produto, desde altos produtores a duas faixas multimédia e mais uma série de coisas, mas não investi no marketing e na promoção do produto e isso foi um erro estratégico brutal. Este último trabalho já foi todo efetuado em casa e portanto tenho agora um produto muito mais económico sem perda de tanta qualidade e se eu agora tivesse o dinheiro para investir na promoção de certeza que conseguiria atingir outros voos.

4. Consegues imaginar a existência de uma banda como uma marca?

Claro que sim, mas novamente, é uma escolha. Às vezes podes é nem perceber e já estás a ser instrumentalizado, mas seja como for, tiveste sempre que te predispor a isso primeiro. Se quiseres trabalhar a tua banda enquanto marca, tu estares metido no sistema, isso vai acabar por engolir de alguma maneira aquilo que tinhas idealizado como o teu posicionamento e como o teu produto, a não ser que tu tenhas um sucesso gigantesco logo desde o início e te

deixem ditar as regras. Quando olho para a minha banda, há um caminho que foi feito e o investimento que foi feito no produto foi sempre enorme tanto no primeiro álbum como no segundo e apesar de hoje em dia ouvirmos e termos sempre tendência para criticar e querer melhorar, são álbuns que me deixam orgulhosos mas em termos de marketing não são bons produtos porque a sonoridade afeta diferentes públicos-alvo e tanto podes ouvir um tema que a avozinha gosta como outro tema mais rock que os putos todos curtem.

Mas de facto se quiseres fazer um CD com ambições diferentes este não é um produto que faça sentido numa ótica de mercado. Portanto é possível trabalhares numa ótica de marca mas como estamos a falar de expressão artística as cedências são quase inevitáveis. A verdade é que escolhendo a posição mais comercial de facto faz todo o sentido pensares numa estratégia e pensares num caminho porque se tu tocares Pimba não vais querer ir tocar para o MetalFest de Vagos. Precisas de investimento e precisas de conquistar os canais de distribuição tanto quanto como noutra estratégia para um produto ou serviço qualquer.

5. O talento musical chega para atingir o sucesso?

Não. De todo, não tenho a mínima dúvida. A evidência demonstra a minha opinião. Repara na moda dos concursos de televisão, que está repleto de vozes cheias de talento, no entanto onde estão essas pessoas hoje? Foram engolidas pelo sistema. Se reparares em nomes de pessoas que tenham ficado a partir desses concursos tens apenas os de há 20 anos atrás antes de isto ser uma moda. Tens a Sara Tavares e o João Pedro Pais do Cuva de Estrelas mas hoje em dia não tens ninguém. Lembra-me aquele rapaz que ganhou os ídolos que tinha uma grande voz e até foi para Inglaterra depois estudar música com tudo pago e tudo e mais alguma coisa. Fez um primeiro álbum de pouquíssimo relevo e a última vez que ouvi falar dele estava a fazer um álbum de músicas para crianças. Quer dizer um tipo que era só *Pearl Jam* e *Grunge* e que dizia que não sabia se queria participar ou não no início do programa foi mais do que engolido pela máquina. Quando falas em marcas e posicionamento ficas maluco, onde é que este tipo está hoje, nunca mais vais ouvir falar dele. E tinha talento...

Vivemos no mundo do *Auto-tunning*, qualquer pessoa sem talento mas com dinheiro grava um disco e num instante está a passar na Rádio Comercial. E depois há questão de que os gostos não se discutem, mas será que não se discutem mesmo? Se tu disseres que este produto

é melhor do que o outro e o sustentares de uma forma lógica, parece-me que se pode. No entanto atenção que o talento não chega mas é importante.

6. Existe flexibilidade para condicionar de alguma forma a liberdade criativa dos elementos da banda? Em que situações?

A indústria vai sempre preferir um produto que se venda e se quiseres ter sucesso vais sempre ter que entrar nesse jogo. Mas sim acho que essa flexibilidade existe mas tudo depende do teu posicionamento, tal como mencionei no início da nossa conversa, acho que tudo depende se tu queres entrar no sistema e nas regras que esse sistema te impõem ou se queres simplesmente fazer aquilo que te vai na alma. Para mim é difícil comparar a música a um produto porque não consigo despegar a expressão artística do resto, isto não querendo ser pretensioso, porque a minha arte não é melhor que a dos outros, mas é a minha arte. Depois também tens a medição do sucesso que é relativa, para mim é fazer aquilo que gosto sem ganhar dinheiro nenhum, mas de facto se quiseres medir o sucesso de uma forma mais generalizada são vendas de CDs, são concertos, é exposição etc. Se tu tiveres disponível a ter esse posicionamento mais artístico sabes à partida que vai ser mais difícil arranjar concertos mas se quiseres jogar pelas regras e a indústria curtir a tua cena, mesmo que tenhas que engolir alguns sapos, vais ter esse tal sucesso.

Vi por exemplo num documentário há pouco tempo que o tipo dos KISS tinha desde o princípio a missão de tornar os KISS um império e foram os primeiros a fazer mais dinheiro com *merchandising* do que com a música. É qualquer coisa como os KISS queriam criar um negócio e já agora faziam música.

7. De que forma é que os fãs influenciam o sucesso da banda numa fase inicial?

Acho que o papel dos fãs é muito importante. A música também tem muito a ver com egos porque se tu não quisesses ter impacto nas pessoas não lhes mostravas a tua música. Mesmo que do ponto de vista do sucesso generalizado tenhas pouco existe sempre uma gratificação ou recompensa emocional. Existe tanta oferta que de facto se tiveres uma base sólida de pessoas que te apoiem e te distingam no meio desse ruído é muito importante. Acho que mais uma vez é uma questão daquela escolha que fazes ao início mas eu prefiro ter poucos e bons, fãs interessados do que fazer mexer massas que na realidade não se interessam pelo que eu

estou realmente a fazer. Mas o meu principal interesse é satisfação pessoal. Se eu tivesse nisto pelo dinheiro se calhar preferia ter mais fãs para poder sustentar o meu sucesso. Não existem caminhos certos nem errados, é uma questão de escolhas.

Anexo XIV

Transcrição da entrevista realizada a Carlos BB

1. Como vê o panorama da música nacional relativamente a novas bandas? Há espaço para *novos talentos*?

Muitos miúdos talentosos a aparecerem. O *boom* da internet facilitou imenso esta questão já que antigamente o acesso a coisas novas e diferentes era muito mais difícil. Hoje em dia os miúdos só não são bons se não quiserem, porque está tudo disponível *online* para se informarem, estudarem e conhecerem. Por outro lado é tudo tão fácil que dás um pontapé numa pedra e sai de lá uma banda nova, que como produtor até acaba por ser bom porque quanto mais música para gravar e produzir, mais dinheiro faço, mas como artista também vejo que há muitas coisas más com algum sucesso, porque lá está desde que haja dinheiro, pode-se ir bem longe. Mas pensando bem acaba por ser mais um fenómeno proporcional porque há muito mais coisas más, mas também há muito mais coisas boas.

A verdade é que não dá para pagar a renda com a música que fazes, tens que ter outras formas de rendimento, ligadas à música, como no meu caso que tenho o estúdio, ou não. Também temos mais bandas novas e com talento mas não tens sítios para tocar, porque os circuitos de bares são muito curtos e os festivais estão sempre fechados aos mesmos, os que eu chamo de tubarões porque papam tudo. O chamado circuito das tasquinhas, ou dos bares de Lisboa, é mesmo muito curto e além disso não podes estar sempre a tocar em Lisboa porque fargas o público e fargas-te a ti mesmo.

Deviam dar mais oportunidades aos miúdos para tocar num palco grande e menos destaque a estes tubarões, no entanto também faz sentido que uma banda tenha que passar por uma série de sítios mais pobres, em termos de condições para que depois valorizem mais o facto de estarem a tocar num palco grande.

Mas de facto há cada vez mais bandas novas portuguesas e tens mais festivais pequenos a aparecerem só com bandas novas portuguesas, como por exemplo o Indie Music Fest, o Bons Sons em Tomar o Fusing em Aveiro e há público! É preciso é que existam mais apoios das câmaras municipais, das juntas de freguesia e da própria indústria. Muitas vezes tens miúdos

a tocar bem melhor que cabeças de cartaz internacionais de grandes festivais, não lhes dão é hipótese de mostrar.

2. No lançamento de uma nova banda quais são os maiores desafios que os jovens músicos enfrentam?

É muito importante acreditar no teu produto. Se é teu tens que o defender e vendê-lo como um produto. É muito importante o capítulo da imagem, o vídeo, as fotografias. Os olhos comem muito e a internet como principal veículo de comunicação de uma banda vive muito da imagem. Também é muito importante a definição de objetivos. Onde queremos tocar? Quantas músicas queremos gravar? Não interessa tanto pensar no tipo de música e se as pessoas vão gostar ou não porque primeiro tu é que tens que gostar para poderes acreditar naquilo que estás a fazer, porque a parte artística mexe muito com as emoções e com os sentimentos e isso faz com que por exemplo um espetáculo ao vivo em que tens uma banda apenas a “virar mais um frango” não prenda ninguém.

Portanto o mais importante é a banda acreditar em si para depois definir uma imagem, definir onde quer tocar, o que quer gravar e fazer-se à estrada e tocar o máximo possível. Na verdade esta é a melhor forma de trabalhar, pensar desde o início em objetivos e numa forma focada em como os devem atingir.

3. Achas essencial pensar/trabalhar o lançamento de uma banda de uma forma totalmente estruturada e organizada?

É muito importante porque a banda são várias pessoas e não existir uma correta divisão de tarefas e responsabilidades com um objetivo comum é meio caminho andado para dar asneira. Até aparecer alguém que por acaso foi ver um concerto teu e pega em ti e te leva para voos maiores tens que estar lá a horas, tens que ter promovido o concerto, tens que ter dado um bom espetáculo, o que implica que tinhas lá o material todo, a banda toda, tudo a funcionar. Isso hoje em dia já quase não acontece, mas a acontecer, já tens muito trabalho por trás, trabalho esse que de facto tem que ser estruturado, porque existem montes de bandas por aí com malta com montes de talento, que nunca chegam a lado nenhum simplesmente por falta de organização e irresponsabilidade dos seus membros. Se tiveres uma agência, se tiveres um *manager*, um promotor, já tens uma grande ajuda neste aspeto. Especialmente um promotor,

que faça com que tu apareças nos *media* e te dê a conhecer às pessoas importantes dentro da indústria, porque de facto sem isso fica muito difícil a não ser que tenhas uma excelente rede de contactos.

Ter uma rede de contactos é super importante. Também é importante que quando escolhes uma agência ou uma promotora sejam pessoas que se interessam pelo teu trabalho e que também acreditem na tua música.

4. Consegues imaginar a existência de uma banda como uma marca?

Claro que consigo. Há bandas que são marcas estabelecidas. Não só pela gestão mas pela diferenciação. Quando tens uma banda ou um artista que se consegue distinguir dos outros dentro do seu género porque é novo, porque é fresco porque é inovador, porque tem uma imagem própria, então essa banda não só se torna uma marca como “deixa a sua marca”.

5. O talento musical chega para atingir o sucesso?

O talento não chega. Se conheceres as pessoas certas as coisas acontecem muito mais rápido. Porque quando já cá andas há muitos anos a rede acaba por se ir construindo, mas ao princípio é difícil. Para ser depressa tens que pagar à promotora. Também existem fórmulas para teres sucesso. Existe música comercial e música não comercial e há produtores que sabem fazer músicas para públicos-alvo pré-definidos, porque passam o dia inteiro a ouvir rádio e a perceber as modas lá de fora e constroem músicas. Passa muito pela questão do dinheiro. Tens pessoas cheias de talento a fazer back-vocals para tipos que estão nos tops de vendas porque ou não têm a aparência certa ou porque os outros simplesmente têm dinheiro para investir. A verdade é que muitas vezes estas pessoas têm mais talento que os artistas principais mas não têm mais dinheiro... Com dinheiro tudo é possível. A desorganização também é um inimigo do sucesso. Porque podes ter imenso talento mas se por exemplo para ires tocar a algum lado te esqueceres de contratar a carrinha para levar o material, não tocas, e o talento não te serve de nada e acredita que este tipo de situações é muito comum.

6. Existe flexibilidade para condicionar de alguma forma a liberdade criativa dos elementos da banda? Em que situações?

Eu nunca passei por isso como músico mas como produtor já vi aqui casos em que a banda puxa para um lado e a editora puxa para outro e acaba por haver um meio-termo. O que se passa é que antigamente as editoras pagavam um álbum inteiro à banda e por isso ficavam com o Master e com os direitos do álbum e podiam exigir mais, mas hoje em dia, já não se vendem discos e portanto são raros os negócios assim. O que acontece é que as editoras já não têm o peso que tinham e como não vendem discos fazem contratos já incluindo percentagens sobre os concertos ao vivo, que eu também não concordo mas enfim. Se bem que há bandas que assumem mesmo que estão aqui apenas para ganhar dinheiro e portanto há um trabalho desde o início entre os artistas, os produtores e as editoras no sentido de atingir um determinado público-alvo e são literalmente encomendados. Neste caso normalmente o que conta são as caras bonitas, as danças, o estilo e tudo isso é normalmente pago pelo investimento das editoras e nesse caso são elas que mandam, mas lá está, nesses casos os artistas sabem normalmente ao que vão e também é isso que estão à procura.

7. De que forma é que os fãs influenciam o sucesso da banda numa fase inicial?

O papel do fã é o papel mais importante no meio disto tudo. Se andas a fazer música e não recebes feedback nenhum então mais cedo ou mais tarde vais-te faltar e vais acabar com a banda. Tu queres ver que aquilo que estás a fazer faz alguém cantar, faz alguém dançar, mexe com os sentimentos de alguém. Se não houver fãs não há vontade de fazer música, o fã serve de base de motivação para andares para a frente. Também servem de rede de contactos no sentido em que os fãs é que vão promover a tua música ao princípio numa ótica do passa-a-palavra. Existe pouco apoio e o apoio às bandas portuguesas é fundamental pelas editoras, pelos agentes e pelos promotores porque sem eles é praticamente impossível tocar em determinados espaços e ao fim do dia, por mais que a música esteja disponível na internet, o importante é tocar ao vivo. Mas sim o fã em primeiro lugar e sem fãs não há mais nada.

Anexo XV

Transcrição da entrevista realizada a Afonso Cabral

1. Como vê o panorama da música nacional relativamente a novas bandas? Há espaço para novos talentos?

Eu acho que hoje em dia há espaço. Mas a questão é complicada porque o espaço está no digital e não na música ao vivo que é depois a única forma de hoje em dia se fazer dinheiro sendo músico. Mas sim, espaço para se lançar há imenso porque as novas tecnologias permitem que qualquer pessoa grave coisas com muita qualidade em casa e as promova *online* e se souber com quem falar a seguir então está feito.

Eu ainda sou um bocado romântico e tenho a ideia de que se fores bom e insistires então mais cedo ou mais tarde as pessoas vão ouvir e a música vai vingar nem que seja por um bocadinho. Também há muito mais concorrência e o público ouve uma música hoje e nunca mais pega nela portanto ao mesmo tempo é mais difícil vingar mas mantenho a opinião de que se insistires e for bom vais vingar.

2. No lançamento de uma nova banda quais são os maiores desafios que os jovens músicos enfrentam?

O primeiro desafio de todos é teres boas ideias, acreditaras nelas e depois furares no meio do barulho todo e concorrência que existe. Isto sem querer entrar pela perspectiva de que queres ter uma atividade rentável ou sustentável vá porque isso só com uma banda é possível mas tens que pensar a música doutra maneira. Isto é posso-te dizer que para seres rentável talvez tenhas que fazer um determinado tipo de música, talvez tenhas que pensar que tens que ser o mais portátil possível ou seja seres só tu e um computador com o mínimo de “aparelhagem” atrás possível, tanto humana como de equipamento e por aí. Isto porque tens que tocar ao vivo o máximo possível porque hoje em dia não se fazem concertos para promover discos, fazem-se discos para promover concertos.

Outro desafio é teres maneira de conciliar o teu tempo precisamente porque tens que ter outras ocupações rentáveis para pagar as contas, depois tens que reconciliar o teu tempo com o do resto dos membros da banda e isso torna-se muito difícil de gerir por vezes.

3. Achas essencial pensar/trabalhar o lançamento de uma banda de uma forma totalmente estruturada e organizada?

Sim tem que ser pensado e estruturado. Especialmente porque tens que ter coisas para mostrar ao público e depois tens que pensar como é que lhes vais mostrar. Em que altura do ano? Televisão ou rádio, e quais? Blogues e revistas *online*? Tens que conseguir criar um buzz à tua volta para que sejas ouvido.

4. Consegues imaginar a existência de uma banda como uma marca?

Acho que sim. Especialmente no sentido de quando consegues fazer algo diferente e inovador e te distingues dos outros, passas a ter a tua marca. Quando comunicas com o público de uma maneira específica, como te relacionas em palco e outras coisas que te fazem destacar dos outros, estás a criar a tua marca. Mesmo em termos de imagem, *artwork* e na própria música acho que faz todo o sentido que se siga uma linha de pensamento constante e de certa forma acredito que a maioria das bandas já o faça. No fundo isso parece bastante o mesmo comportamento que uma marca teria.

5. O talento musical chega para atingir o sucesso?

Não. Claro que não! Podes ter muito talento mas fazeres as coisas no quarto e ficar tudo por aí. Mas tudo depende do que defines como sucesso. É sempre uma opinião individual mas no meu caso é fazer o disco que quero fazer, criar e reproduzir aquilo que gosto musicalmente e ficar orgulhoso disso. Mas de facto de certeza que há músicos que vendem aquilo que fazem como quem vende sabonetes e nesse caso o sucesso são vendas. Resumidamente o talento é muito importante mas está longe de garantir o sucesso, é apenas mais um dos ingredientes.

6. Existe flexibilidade para condicionar de alguma forma a liberdade criativa dos elementos da banda? Em que situações?

Acho que inconscientemente no momento da criação já todos pensámos que, epá este tema dava um bom *single*, se calhar temos que dobrar o refrão e encurtar o solo para passar na rádio, mas no fundo a escolha foi nossa, não nos foi diretamente condicionada. Porque de facto não estou a ver, hoje em dia, situações em que te obriguem a fazer coisas que não queres para

“vender” a não ser que já estejas predisposto a isso. Lá está só mesmo se já for inconscientemente.

7. De que forma é que os fãs influenciam o sucesso da banda numa fase inicial?

Numa fase inicial os fãs são muito importantes. São o teu combustível, são o que te dá alento para continuar. Para além disso são os primeiros promotores, são eles que através das redes de contactos deles vão espalhar a palavra sobre ti, vão dizer aos amigos para te ouvir e fazer a tua base fãs multiplicar. Além disso nunca sabes quem é que te poderá estar a ouvir num concerto. Que fã ou ouvinte não poderá ser alguém que pegue em ti e aposte em ti como músico. Por isso é que tocar ao vivo também é tão importante e nunca convém desleixar nesse sentido!