



Instituto Universitário de Lisboa

Departamento de Sociologia e Políticas Públicas

Estratégias de Comunicação na Indústria da Música: os casos Universal Music Portugal vs. Azáfama

Ana Raquel Tereso de Magalhães

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Comunicação, Cultura e Tecnologias da Informação

Orientador(a): Doutor José Soares Neves, Professor Auxiliar Convidado, ISCTE - Instituto
Universitário de Lisboa

Co-orientador(a): Mestre Jorge Samuel Pinto Vieira, Investigador do Centro de Investigação e
Estudos em Sociologia (CIES-IUL), ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2014

ISCTE  **IUL**
Instituto Universitário de Lisboa

Departamento de Sociologia e Políticas Públicas

Estratégias de Comunicação na Indústria da Música:
os casos Universal Music Portugal vs. Azáfama

Ana Raquel Tereso de Magalhães

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Comunicação, Cultura e Tecnologias da Informação

Orientador(a): Doutor José Soares Neves, Professor Auxiliar Convidado, ISCTE - Instituto
Universitário de Lisboa

Co-orientador(a): Mestre Jorge Samuel Pinto Vieira, Investigador do Centro de Investigação e
Estudos em Sociologia (CIES-IUL), ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2014

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero agradecer aos professores José Neves e Jorge Vieira, pelo interesse na minha dissertação, pela disponibilidade e por todo o apoio que me deram ao longo deste último ano.

Agradeço aos entrevistados, Henrique Santos, Paulo Farinha e Pedro Valente, cuja disponibilidade para responder às minhas perguntas foi essencial para a realização deste trabalho.

Um agradecimento especial ao Tomás e a todos os meus amigos, pela paciência e por acreditarem sempre que ia conseguir levar este projeto até ao fim.

Por último, mas nunca menos importante, agradeço aos meus pais, por tudo, e ao meu irmão.

Resumo

Esta dissertação pretende dar pistas para a compreensão dos formatos de comunicação entre artistas e públicos. O enfoque é dirigido sobretudo à vertente promocional de trabalhos no interior da indústria da música.

A partir dos exemplos de estudo de caso da Universal Music Portugal e da Azáfama, descreveu-se as estratégias utilizadas por cada uma destas editoras para promoverem os seus produtos. A escolha de uma editora *major* e de uma editora portuguesa independente permitiu obter uma visão mais alargada do funcionamento da indústria fonográfica em termos de comunicação. Além disso, recorreu-se ainda à análise de um artista de cada editora, com o objetivo de compreender na prática a forma como é feita a comunicação e a promoção por cada uma das empresas em análise.

Através do método de pesquisa escolhido, foi possível descrever, em parte, o estado da arte das estratégias de comunicação e promoção dentro da indústria discográfica e concluir que existem mais diferenças do que semelhanças entre as *majors* e as independentes, tanto a nível da comunicação e da promoção como da própria estrutura das empresas e dos artistas que representam.

Palavras-chave: música, indústria discográfica, editoras, comunicação, promoção

Abstract

This dissertation aims to understand in which ways artists communicate with their publics, with a special focus on the promotion of their work inside the recording industry.

Taking as examples the record companies Universal Music Portugal and Azáfama, it describes the methods used by each one to promote their products. Choosing both a major label as well as an independent Portuguese label allowed to give a broader view on how the record industry works in terms of communication. In addition to that, this dissertation analyzed an artist represented by each of the labels, in order to understand in practice how the communication and promotion is done.

Through the chosen method it was possible to describe the state of the art of the communication and promotion strategies in the record industry and conclude that there are more differences than similarities between both types of companies, both in terms of communication and of their structure and the type of artists they represent.

Keywords: music, record industry, record labels, communication, promotion

Índice

Agradecimentos	III
Resumo	IV
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1: REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	3
1.1. A indústria da música e as editoras	3
1.2. A <i>internet</i> e os novos modelos de negócio	5
1.3. O <i>marketing</i> cultural	8
1.4. A comunicação e a promoção na indústria da música	15
CAPÍTULO 2: METODOLOGIA	18
2.1. Escolha do guião de entrevista.....	20
2.2. Escolha dos entrevistados.....	22
CAPÍTULO 3: ANÁLISE DAS ENTREVISTAS E RESULTADOS	24
3.1. Análise: Universal Music Portugal (Jamie Cullum)	24
3.2. Análise: Azáfama (O Martim e Capitão Capitão).....	28
3.3. Resultados	32
CONCLUSÃO	36
BIBLIOGRAFIA	38
Anexos.....	I
Anexo 1: Entrevista a Henrique Santos.....	I
Anexo 2: Entrevista a Paulo Farinha.....	V
Anexo 3: Entrevista a Pedro Valente.....	VII
CV.....	XVI

INTRODUÇÃO

A presente dissertação tem como tema as estratégias de comunicação na indústria da música, baseando-se na análise comparativa entre uma editora *major* e uma editora independente, a partir da qual se poderá perceber como funcionam algumas peças da indústria em termos de comunicação e promoção.

A escolha do tema prende-se com a minha área de formação, as ciências da comunicação e mais especificamente a assessoria de imprensa, as estratégias de comunicação e o *marketing*, e a tentativa de a aliar à minha maior área de interesse, que é a música. Como resultado desta junção surgiu a ideia de estudar a forma como é feita a comunicação de uma grande empresa do meio musical, um tema pertinente no âmbito de um mestrado que estuda tanto a cultura como a comunicação.

A escolha inicial do artista e da respetiva editora a analisar recaiu sobre Jamie Cullum, um artista reconhecido a uma escala internacional, representado pela Island Records, editora pertencente ao Universal Music Group, e pela Universal Music Portugal no nosso país.

Ao começar a refletir sobre o tema, foram surgindo algumas questões relativamente a quem seriam os agentes envolvidos na promoção do artista. O álbum foi editado pela Island Records, uma editora que pertence ao Universal Music Group. Já em Portugal, o álbum é distribuído e promovido pela Universal Music Portugal. Surgiu, então, a questão da relação do grupo Universal com as suas representações nos vários países e do grau de independência e liberdade criativa das mesmas, em termos de estratégias de comunicação. Da mesma forma, emergiu a dúvida sobre a especificidade do meio em relação à promoção e colocou-se a hipótese de existirem estratégias e meios de comunicação específicos da indústria discográfica.

Posteriormente foram nascendo outras ideias relativas à abordagem do tema escolhido e chegou-se à conclusão de que seria interessante colocar em comparação uma editora *major*, como é o caso da Universal Music (Portugal), e uma editora independente portuguesa. Escolheu-se, assim, a Azáfama, uma editora independente baseada em Lisboa, como objeto empírico de estudo. Partindo da hipótese de que ambas as editoras teriam formas e meios distintos para promover os seus artistas e as respetivas obras, uma análise comparativa iria permitir obter uma visão mais alargada sobre o funcionamento da indústria discográfica no que diz respeito às estratégias de comunicação e promoção.

No que toca à estruturação, esta dissertação, começa por rever alguns conceitos relacionados com o tema escolhido. A partir das obras e dos autores consultados, construiu-se uma moldura teórica dentro da qual se dá uma perspetiva geral sobre a indústria da música e sobre as editoras, incluindo a distinção entre os dois tipos de editoras previamente referidos, sobre o *marketing* e, mais especificamente, o *marketing* cultural, e sobre o funcionamento da comunicação e da promoção dentro da indústria da música.

Segue-se o capítulo dedicado à metodologia escolhida para explorar empiricamente o tema e proceder à análise dos dois casos, que inclui uma descrição do método, nomeadamente a entrevista qualitativa, e uma explicação relativa à escolha das perguntas elaboradas e dos entrevistados.

O capítulo seguinte diz respeito à análise das entrevistas realizadas e aos resultados que daí foi possível obter, tanto a nível do funcionamento de cada uma das editoras, como das diferenças e semelhanças existentes entre cada uma.

Por fim, resumem-se os resultados da investigação e se tecem-se algumas considerações finais sobre o tema e pistas para o futuro.

CAPÍTULO 1: REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

1.1. A indústria da música e as editoras

A indústria da música tem um carácter internacional, envolve diversas empresas e engloba uma variedade de setores. Histórica e geograficamente, centra-se na sua maioria nos Estados Unidos da América, sendo que o Reino Unido contribuiu de forma significativa para a hegemonia da música anglo-americana (Shuker, 2001:30). Esta indústria existe numa multitude de formas: uma rede de negócios que variam desde os muito pequenos até aos muito grandes e representam uma vasta gama de atividades comerciais. Produzem bens e serviços de vários tipos, desde a organização de uma noite com DJs a tocar numa sala de espetáculos local até uma agência de coleção de direitos de autor com 800 colaboradores, ou desde uma grande empresa de *merchandising* que produz *posters* e *t-shirts* de bandas até um único indivíduo que fornece serviços de transcrição de pautas para compositores e orquestras (Anderton *et. al*, 2013:1).

Apesar do número elevado de empresas e profissionais que atuam dentro da indústria da música, as editoras permanecem como um dos seus elementos mais relevantes.

A indústria discográfica é o setor da indústria da música "que transforma um produto artístico imaterial e único (música) numa mercadoria material e reprodutível" (Neves, 1999:39) para posterior comercialização.

Compreende tanto *software* como *hardware*: *software* designa o conjunto dos suportes físicos áudio, constituído pelos comuns discos de vinil, pelos CD e pelas cassetes áudio, ou seja, os genericamente designados fonogramas. *Hardware* indica os equipamentos que reproduzem, que leem o som a partir dos fonogramas - os gramofones, os giradiscos, os leitores/gravadores de cassetes ou os leitores de CD (ibidem).

A estes acrescem atualmente os formatos digitais tais como o MP3.

No que diz respeito à situação atual da indústria discográfica, no artigo *A Indústria Discográfica e o Desafio da Rede*, Giuseppe Richeri afirma que, em 1999, "as vendas mundiais da indústria discográfica atingiram os 38,5 mil milhões de dólares num total de 4 mil milhões de unidades vendidas" (Richeri, 2004:178). Este número, em relação ao ano anterior, representa uma estagnação do nível de vendas, que diminuiu até 2012. Os principais mercados desta indústria são o mercado norte-americano e o europeu. Entre outras coisas, o mercado discográfico

caracteriza-se por uma forte concentração, não só no plano geográfico (a Europa, o Japão e a América do Norte concentram mais de 80% das vendas), como também no plano da oferta, no qual a concentração é superior a 70%, encontrando-se nas mãos de um pequeno grupo de empresas, as *majors*, enquanto o restante se reparte entre um grande número de pequenas e médias sociedades independentes (Richeri, 2004:179).

As editoras independentes são editoras pequenas, que, como o nome indica, são independentes das *majors* (pelo menos em termos de aquisição de artistas, gravação e promoção), mas que dependem delas no aspeto da distribuição (Shuker, 2006:114). As *indies* são frequentemente consideradas mais flexíveis e inovadoras, no que diz respeito ao tipo de artistas e ao género de música que representam. O setor destas pequenas editoras é uma parte importante da indústria da música, pois muitas vezes são estas que ajudam a lançar artistas talentosos de maior risco comercial e que depois passam a ser representados por uma *major* (ibidem).

Ou seja, quem domina a indústria discográfica, tanto a nível global como nacional, é um pequeno número de grandes empresas, que atuam ao lado de um grande número de pequenas editoras.

A indústria discográfica funciona em oligopólio. As três grandes editoras/*majors* que dominam o mercado atualmente são a Sony Music Entertainment, o Warner Music Group e o Universal Music Group. Cada uma destas empresas pertence a um grande conglomerado de comunicação ou eletrónica e cada uma tem sucursais a atuar em diversos países (Shuker, 2006:159). Dentro de cada *major* podem coexistir várias editoras (ibidem), muitas vezes dedicadas a tipos de música diferentes. O grupo Universal, por exemplo, detém, entre outras, a Island Records, responsável pela edição de "Momentum", um dos álbuns objeto de análise, e a Cash Money Records, dedicada sobretudo ao R&B e ao Hip-hop. As editoras são estruturas de negócio organizadas hierarquicamente e com papéis claramente demarcados e profissionalizados. Nas empresas maiores, estes papéis incluem administração, produção, *marketing* e relações públicas, publicidade, negócios, finanças, distribuição e secretariado (Negus, 1992:38 e Hull, 2000 *apud* Shuker, 2001:30). Pelo contrário, as empresas mais pequenas podem atribuir a responsabilidade por muitos ou até mesmo todos estas funções a apenas uma pessoa (Anderton *et al*, 2013:5).

O número de vendas de CD tem vindo a declinar, como já foi referido. No entanto, 2012 foi o ano em que, pela primeira vez desde 1999, se registou um aumento de 0,3% nas vendas de música (International Federation of the Phonographic Industry, 2013). Tal deveu-se, em parte, às vendas de música em formato digital. De facto, a tendência dentro da indústria discográfica

é a movimentação das vendas de música em formato de CD para os serviços de *downloads* (Hutchison, 2008:25), passando para a emergência da tendência para a dilatação do uso de serviços de *streaming*, dando origem a uma profunda reconfiguração das indústrias da música enquanto passamos da era eletrônica para a era digital (Anderton *et al*, 2013:16) em rede. Por este motivo, as editoras têm vindo a encontrar novas formas criativas para vender música, à medida que o papel do CD como principal fonte de receitas da indústria discográfica perde importância (Hutchison, 2008:28).

1.2. A *internet* e os novos modelos de negócio

O aparecimento dos novos *media*, nomeadamente a *internet*, representou uma oportunidade e um desafio para a indústria musical. Para analisar o papel que a tecnologia teve no seu desenvolvimento, é necessário dividi-la em três categorias: produção, consumo e distribuição (Jones, 2000:217).

Do ponto de vista da promoção, surgiram "novas formas de divulgação e promoção de conteúdos musicais, músicos e artistas" (Oliveira, 2012:11). Todas as grandes empresas recorrem já à *web* para promover o trabalho dos artistas que representam, bem como para estabelecer e "manter relações diretas com o seu público" (Richeri, 2004:181). Além disso, se "até ao advento da *internet* e à sua transformação em fenómeno global, a promoção e divulgação de artistas, produtos e conteúdos musicais estava totalmente nas mãos das editoras, *publishers*, centrais de agenciamento e *managers*" (Oliveira, 2012:11), hoje em dia, graças aos meios disponíveis, sejam plataformas de divulgação de música ou redes sociais, podem ser os próprios artistas a promover os seus trabalhos.

No que diz respeito à distribuição, a venda de CD através da *internet* começou em 1994, nos Estados Unidos. Posteriormente, as iniciativas de venda direta de faixas individuais, em formato digital, ou MP3, representaram "o desenvolvimento mais radical na distribuição e venda da música ao público, na medida em que abriram um novo ciclo de expansão a longo prazo num setor já consolidado" (Richeri, 2004:183). Em relação às pequenas empresas, ou editoras independentes, a venda de música na rede é utilizada, sobretudo, "para atenuar as barreiras comerciais que [as] penalizam [...] e para recolocar no circuito produtos de nicho ou títulos que se dirijam a um mercado geograficamente muito disperso" (Richeri, 2004:184). De uma forma geral "a *internet* veio eliminar a necessidade de existir uma distribuição física e retalho de produtos e veio também permitir que os consumidores e as pessoas envolvidas na

produção e distribuição de música se comuniquem com muito mais facilidade" (Bockstedt, 2004:13 *apud* Oliveira, 2012:12).

Outra mais-valia da utilização da *internet* pela indústria musical é a redução significativa dos custos de produção e distribuições dos produtos lançados.

[...] Prevê-se que, no caso da venda dos conteúdos musicais através da rede, desapareça um conjunto de custos que representam 47% do preço final: são suprimidos tanto os 'custos de produção', próximos dos 8%, a partir do momento em que a faixa de música é gravada no *server* e não deve ser reproduzida fisicamente, como também os custos de 'colocação no mercado' (loja, transporte, descontos, pontos de venda, etc.) que representam 39% dos custos totais (Richeri, 2004:187).

Com o desaparecimento destes custos surgem outros, por exemplo o custo de ter um servidor *online* ou do *software* necessário para distribuir a música na *web*. No entanto, estes são mais reduzidos que os gastos com a distribuição "física" de um álbum. Ainda assim, são feitos esforços para conciliar as práticas de negócio tradicional com o comércio *online* (Jones, 2000:219). Da mesma forma, estão a ser estudadas novas formas de *marketing* e publicidade através da *internet* (*ibidem*), já que, mesmo sendo distribuídos *online*, os conteúdos têm de ser divulgados fora da rede.

Apesar do número de benefícios que a *internet* apresenta, esta também trouxe algumas preocupações à indústria musical. "Uma vez que os MP3 são ficheiros muito leves (ocupando menos de uma dezena de *megabytes*), tornou-se muito mais simples e comum a sua disseminação pela rede" (Bockstedt, 2004:11 *apud* Oliveira, 2012:5). Desde o ano 2000, o número de ficheiros de música distribuída em *sites* de partilha tem sido negativamente relacionada com a venda de álbuns nos principais mercados (Bourreau, Gensollen e Moreau, 2008:2). A colocação de faixas digitais na *internet* e a sua venda em rede facilita a contrafação e a pirataria, bem como diminui os lucros das vendas diretas, já que, com a possibilidade de obter os conteúdos gratuitamente, o público deixa de escolher as versões pagas. Isto preocupa tanto as grandes empresas como as mais pequenas, que defendem a necessidade de criar leis que protejam os direitos de autor e de todos os envolvidos no processo de criação e divulgação de produtos musicais. Por mais que a pirataria seja atrativa para os fãs, para a indústria discográfica não é esse o caso, pois esta depara-se com o declínio constante das vendas de CD e procura desesperadamente uma solução para esse problema. Numa tentativa de travar essa tendência, a indústria tem feito de tudo, desde processar as pessoas responsáveis pelos *sites* de partilha ilegal de ficheiros, bem como baixar os preços dos produtos que vende (Kusek e Leonhard, 2005:4). Ainda assim existe a necessidade de

criar um modelo de negócio para a distribuição de música digital, na qual os consumidores efetuam uma compra legal dos conteúdos, e subsistem numerosos obstáculos estratégicos e estruturais para o fazer (Jones, 2000:222). Contudo, os conteúdos gratuitos e a enorme quantidade de música à qual se tem acesso nos sites de partilha P2P, de pessoa para pessoa, são muito mais apetecíveis para os consumidores.

Da mesma forma que a *internet* alterou a relação da indústria discográfica com a forma como ela própria produzia e distribuía os seus produtos, este novo meio veio também alterar a relação do público com os mais diversos conteúdos, que incluem, naturalmente, a música. As pessoas receberam a partilha de ficheiro P2P, ou seja, de pessoa para pessoa, melhor do que receberam qualquer outra tecnologia, incluindo o telefone, o computador pessoal e até a própria *internet* (Kusek e Leonhard, 2005:4). Para os consumidores, a *internet* trouxe o potencial de estabelecer uma relação com uma grande variedade de música, alargando o espetro musical de cada um (Jones, 2000:218). A *internet* trouxe ainda a possibilidade de comprar álbuns sem ter de sair de casa, bem como de os ouvir antes de tomar a decisão de os comprar. Com o desenvolvimento dos *sites* de partilha não autorizada de conteúdos, a *internet* tornou também possível o acesso gratuito aos conteúdos musicais, sejam estes álbuns inteiros, faixas ou até mesmo vídeos.

Apesar da distribuição ilegal de música na *internet*, "a indústria da música continua viva e próspera, tendo, na verdade, aumentado o consumo de música nos últimos anos, em grande parte devido às oportunidades oferecidas pela *internet*" (Clemons, 2002 *apud* Oliveira, 2012:10). Foi precisamente graças a ela que, de acordo com o relatório do IFPI para a música digital, as vendas de música aumentaram pela primeira vez desde 1999, sendo que as vendas digitais representaram 34% das receitas totais da indústria. Estas vendas dividem-se entre *downloads*, legais e pagos, serviços de *streaming*, subscrições desses e outros serviços de música *online*, entre outros. O mesmo relatório revela que o número de *downloads* de faixas individuais aumentou 12%, o número de subscritores de serviços pagos subiu 44% e 62% dos utilizadores de *internet* já recorrem a serviços licenciados, que representam os novos modelos de negócio nos quais a indústria discográfica tem vindo a apostar. Entre alguns casos bem sucedidos, contam-se os exemplos do Spotify, plataforma de *streaming* gratuito ou pago, consoante os serviços que se pretende obter, ou do Youtube, o serviço de *streaming* de vídeos mais popular entre os utilizadores da *internet*.

Estas são empresas que (a) negociaram com tradicionais empresas de cultura contratos que deram poder de controlar valiosos catálogos, (b) com os quais desenvolvem novas estratégias de

negócios e celebram acordos com outras empresas dentro e fora do entorno digital (Ladeira & Marchi, 2011:2).

O Spotify é um serviço de *streaming* criado por dois empreendedores suecos em 2008 e que "foi apresentado como um negócio capaz de substituir o compartilhamento gratuito de arquivos digitais" (Ladeira & Marchi, 2011:5). O Spotify coloca ao dispor dos utilizadores vários tipos de serviços, que podem ser gratuitos ou pagos, consoante aquilo que oferecem. O serviço gratuito pode apenas ser utilizado no computador e tem um número de horas de escuta de música limitado. Já o serviço Premium, cuja mensalidade não chega aos 10€, permite ao utilizador ouvir música *offline* e noutros dispositivos, como por exemplo o telemóvel ou o *tablet*. Apesar do número de utilizadores do serviço gratuito ser maior, o Spotify subsiste pois tem um "*streaming* de música pago por publicidade" (ibidem). Contudo, de acordo com o relatório do IFPI para a música digital de 2013, o número de utilizadores do serviço Premium já se encontra nos 20% do total dos utilizadores. Para tornar o seu serviço cada vez melhor e capaz de responder aos gostos variados de cada um, o Spotify estabelece acordos com várias editoras e empresas de tecnologia. Por este motivo, e por ter um leque de oferta cada vez mais vasto, o Spotify tem vindo a tornar-se o "segundo maior distribuidor de música na Europa, depois apenas do iTunes" (IFPI abud Ladeira & Marchi, 2011:6).

O Youtube é o serviço de *streaming* de vídeos mais popular do mundo. Este site "pode ser compreendido como plataforma musical, à medida que é muitas vezes apropriado para escuta de música em *streaming*" (Amaral, 2010:1). De acordo com o relatório do IFPI para a música digital de 2013, o Youtube tem 800 milhões de utilizadores ativos em todo o mundo e nove em cada dez dos vídeos mais vistos estão relacionados com música.

A tendência para a digitalização da indústria trouxe-lhe mais-valias a nível da promoção, da distribuição e do contacto com os públicos, mas comporta igualmente vários desafios, sendo o mais flagrante a pirataria e a partilha ilegal de música. Por este motivo, as editoras necessitam de encontrar maneiras de levar o público a consumir música de forma legal, comprando-a, em formato de CD ou em lojas *online*. É aqui que a comunicação e o *marketing* por parte das empresas ganham ainda mais importância.

1.3. O *marketing* cultural

A publicidade e a promoção são uma parte integrante dos nossos sistemas sociais e económicos. Na nossa sociedade complexa, a publicidade evoluiu para um sistema de

comunicações vitais, tanto para os consumidores como para as empresas (Belch e Belch, 2003:5).

Os consumidores são influenciados pela publicidade no que diz respeito à escolha de um produto ou serviço que se encontra em concorrência com outros. Uma boa comunicação e promoção podem ser o fator decisivo no sucesso das empresas e organizações que aprenderam que, para além de oferecerem produtos e serviços de qualidade, têm de apostar muito na divulgação dos mesmos. As empresas que atuam no campo da cultura e das indústrias criativas não são exceção. De facto, muitas vezes vêm nesta tarefa um desafio maior, pois não estão a promover e vender produtos, mas sim serviços com uma forte carga simbólica e textos que têm influência sobre a nossa perceção do mundo (Hesmondhalgh, 2007:3), tais como músicas ou peças de teatro, e até mesmo o próprio artista que as cria. Nesse sentido, o *marketing* adapta-se a estas organizações e formula estratégias de comunicação e promoção diferentes daquelas que podem ser usadas por empresas que atuam noutros setores.

O *marketing* engloba um conjunto de ferramentas comunicacionais, que pretendem dar a conhecer os produtos e os serviços que as empresas oferecem e fazer com que as pessoas os queiram comprar. No entanto, o *marketing* comporta muito mais do que apenas vender alguma coisa. De acordo com a *American Marketing Association*, citada por Belch e Belch na obra *Advertising and Promotion*, ele inclui todo o processo de planeamento e execução da conceção, do preço, da promoção e da distribuição de ideias, bens e serviços, para criar trocas que satisfaçam os indivíduos e as organizações (2003:7). Existe, de facto, uma preocupação com as vendas, mas estas envolvem um processo que, numa fase anterior, se foca no produto, na sua conceção e no seu valor, e apenas posteriormente na sua promoção e na forma como este irá chegar aos consumidores. Também estes têm de ser tidos em conta, pois para cada produto ou serviço é necessário definir um público-alvo que se quer atrair. O *marketing* é também, portanto, a arte de chegar às pessoas que têm mais probabilidade de se interessar pelo produto e ajustar as outras variáveis comerciais de forma a estabelecer o contacto entre o produto e o maior número possível dessas pessoas, para concretizar a missão da organização (Mejón, Fransi & Johansson, 2004:12). Há quem defenda mesmo que o propósito fundamental do *marketing* é estabelecer a ligação entre a organização e o seu mercado (Colbert, 2003:30).

O planeamento de uma estratégia de *marketing* adequada a cada produto ou serviço da empresa concentra-se nos 4 P's definidos por Philip Kotler, isto é, no produto, no preço, na distribuição (em inglês *place*) e na promoção. Depois de desenvolver um produto e pensar no

seu preço e por onde será distribuído, é necessário pensar na forma como os consumidores ficarão a saber da existência dele. A promoção torna-se uma parte fundamental do *marketing-mix* e reúne várias estratégias, sendo a mais pronunciada a publicidade. Belch e Belch afirmam precisamente isto na sua obra *Advertising and Promotion* e acrescentam que, além da publicidade, as empresas têm de investir noutros meios de comunicação e promoção (Belch & Belch, 2003:VI). Sharron Dickman, no seu livro *Arts Marketing: The Pocket Guide*, explica que a promoção é a forma como a informação chega aos potenciais clientes. Esta inclui diversas opções, desde a venda direta, a assessoria de imprensa, as relações públicas e até mesmo a *internet* (Dickman, 1997:7), cuja importância tem vindo a crescer cada vez mais, sendo, hoje em dia, uma das principais formas de chegar aos consumidores.

O *marketing* digital, ou *web marketing*, define-se como "o uso das estratégias de *marketing* aplicadas à *internet* para atingir determinados objetivos de uma pessoa ou organização" (Torres, 2009:21 *apud* Morais e Pimentel, 2012:6). Segundo Philip Kotler, a *internet* trouxe diversas vantagens para os *marketeers*. Permite o ajuste rápido às condições do mercado, implica custos mais reduzidos, ajuda a construir e manter relações com os consumidores e a medir a audiência de um *site* ou de determinado conteúdo (Kotler, 2000:326). No que diz respeito à relação com as audiências, as mensagens na *web* têm a flexibilidade de combinar aspetos da imprensa escrita, da rádio e da televisão com uma variedade de efeitos especiais e características interativas (Kotler, 2000:275), que as tornam mais atrativas e despertam o interesse dos consumidores. Além disso, a *web* tornou-se uma ferramenta essencial para os profissionais do *marketing* acederem a informação competitiva ou conduzirem pesquisas demográficas, sobre a indústria ou sobre os clientes (Kotler, 2000:106), sendo que, com recurso à *internet*, é possível chegar virtualmente a qualquer pessoa, em qualquer lugar onde haja acesso à *internet*.

Em suma, o *marketing* é um elemento essencial para as empresas e organizações, que serve para estabelecer uma ligação com os consumidores. É, por isso, algo em que as instituições se devem concentrar e que não devem descurar, pois uma boa comunicação dos produtos e ligação com quem os consome pode fazer a diferença no que diz respeito ao sucesso atingido pelas mesmas.

O *marketing* cultural pode resumir-se como o processo de determinar que produtos, serviços ou ideias culturais oferecidos são exigidos por um mercado específico, de estabelecer objetivos de *marketing* quantificáveis, de desenvolver produtos culturais para os quais há procura, por comunicar e distribuir esse produto e por determinar se os objetivos definidos previamente foram cumpridos (Mejón, Fransi & Johansson, 2004:11-12). No caso da música

e da indústria discográfica, o *marketing* serve, por exemplo, "para potenciar o impacto da fase de lançamento de cada título (um a dois meses)" (Neves, 1999:132), altura em que "os departamentos de *marketing* e promoção procuram concentrar o máximo de atividade promocionais e publicitárias" (ibidem).

Como foi referido anteriormente, o *marketing* aplicado às organizações culturais é diferente daquele utilizado por outros tipos de organizações. Enquanto as organizações comerciais tentam determinar quais são as necessidades do consumidor de forma a desenvolver o produto mais adequado, as instituições culturais criam o produto e só depois procuram a audiência mais indicada para ele (ibidem). Contrariamente àquilo estipulado pelo *marketing-mix* e os 4 P's de Kotler, o *marketing* cultural não está envolvido no momento da criação artística, ou seja, do produto, mas no subsequente processo de difusão do valor artístico aos diferentes públicos que constituem o mundo da arte (Botti, 2000:14). As conceções românticas da arte nas sociedades ocidentais estabeleceram a ideia de que a arte é mais especial quando representa a auto-expressão original de um autor em particular (Hesmondhalgh, 2007:20). De acordo com esta noção, pegando no exemplo da música, um artista produz a música que mais lhe aprez e que se enquadra no seu estilo e vai, de seguida, procurar um público para a sua música, não o contrário. Verifica-se, no entanto, uma espécie de processo inverso quando o artista assina um contrato com uma grande editora discográfica. Enquanto compete ao artista "decidir sobre as opções criativas" (Neves, 199:114), "a decisão sobre o que se vai gravar, e como, cabe à companhia editora" (ibidem). Tendo sempre em conta o público-alvo, "os critérios de seleção do produto cultural a editar oscilam entre as preocupações de carácter cultural e cálculos de carácter comercial" (ibidem). Tal deve-se ao modelo económico predominante na indústria fonográfica, baseado no *star system*, em que um número relativamente pequeno de artistas gera a vasta maioria das receitas (Anderton *et al*, 2013:7). A manutenção deste sistema implica grandes investimentos em *marketing*, com o propósito de apresentar um artista como a nova estrela ou de garantir que um artista permanece como tal. O *star system* está reservado para trabalhos que a indústria cultural espera que se tornem grandes êxitos (Hesmondhalgh, 2007:23). Assim se pode ver que o propósito das corporações multinacionais não é o de distribuir obras de arte, mas sim maximizar os lucros (ibidem). Contudo, esta visão é rejeitada por alguns autores, que afirmam que o produto artístico não existe para preencher uma necessidade de mercado (Colbert, 2003:30). Por exemplo, Theodor Adorno e Max Horkheimer criticam a indústria da música, afirmando que a mercantilização e a standardização da cultura popular cria um mercado único, no qual as obras mais populares

são bem-sucedidas, independentemente do seu mérito artístico ou valor cultural (Anderton *et al*, 2013:8).

A visão assumida por muitas grandes empresas prende-se com as várias perspectivas de negócio possíveis de adotar, que implicam a distribuição dos artistas por vários grupos, nomeadamente da cultura elevada ou popular, das artes performativas ou visuais ou dos bens ou serviços artísticos (Botti, 2000:15). De acordo com Botti, no primeiro grupo, o da cultura dita elevada ou popular, o artista persegue a arte como um fim, sem qualquer intenção explícita de responder a uma necessidade do mercado. Neste caso, o público é secundário, sendo o mais importante a obra em si. Já o segundo grupo, o das artes performativas ou visuais, prende-se com a atuação e apresentação das criações artísticas a um público e à forma como este reage ao que está a ver ou ouvir. Neste caso, a mensagem não é a obra, mas sim a *performance*, que se torna uma mediadora entre a obra e o público. Por fim, o último grupo, este sim mais orientado para o produto, é aquele onde se inserem os produtos culturais tangíveis, ou seja, os álbuns, os livros, os filmes e tudo aquilo que possa chegar às mãos dos consumidores. Contudo, tem-se tornado cada vez mais difícil distinguir cada um e definir as suas fronteiras (Botti, 2000:16). Se um artista está inserido no primeiro grupo, ele está da mesma forma automaticamente inserido no segundo, pois para estar categorizado por uma editora discográfica, por exemplo, ele terá de vender as suas obras, tornando-as visíveis para o público. Consequentemente, como maneira de as promover, o mais provável é o artista ter de dar concertos, fazendo isto com que se insira na segunda categoria, a das artes performativas. As empresas com esta visão do mercado e que assumem uma perspectiva de negócio orientada para o produto estão concentradas, precisamente, na venda, na promoção e na distribuição dos seus produtos, sejam eles as obras ou os próprios artistas.

Pelo contrário, a perspectiva mais orientada para os consumidores foca-se mais no público e nas pessoas que vão receber os produtos culturais. Para isso, é preciso saber quem são esses consumidores. Tal tem-se tornado cada vez mais difícil de fazer e o meio artístico é cada vez mais competitivo. Há cada vez mais público, da mesma forma que há cada vez mais oferta, o que faz com que os consumidores sejam confrontados com tantas hipóteses de escolha que não as conseguem processar a todas (Colbert, 2003:37). Além disso, a escolha de um produto cultural em detrimento de outro tem muito que ver com a experiência emocional que se retira do consumo desse produto e do gosto pessoal de cada um. Neste ponto surge outro conceito da área do *marketing*, o *branding*, que assume uma grande importância no posicionamento da empresa perante o público. Por um lado, ele diz respeito aos artistas, que desde o início da sua carreira devem apresentar um estilo bem definido como maneira de atrair e fidelizar o público.

Por outro lado temos as editoras discográficas, que se podem posicionar como editora de jazz, de música clássica ou alternativa, isto no caso das editoras mais pequenas. Para as *majors* o *branding* não é tão importante, ou deixou de o ser, pois estas empresas já se afirmaram no mercado como as maiores empresas a atuar no setor. Além disso, elas assinam contratos com os mais variados tipos de artistas, não se assumindo como editora dedicada a um só género musical.

Outra forma de captar a atenção dos públicos, além de lhes oferecer os produtos culturais dos quais eles querem fruir, é oferecer-lhes também produtos secundários e complementares aos que eles adquirem. É aqui que entra o *merchandising*, outra estratégia de comunicação e de *marketing*, no que diz respeito à angariação e fidelização de clientes. No caso da música, pode ser, por exemplo, oferecer um *poster* na compra de um CD ou uma *t-shirt* na compra de um bilhete para um concerto. Desta forma, as organizações culturais podem atrair um público mais amplo, ao mostrar liderança no setor (Colbert, 2003:38).

Cada vez mais as empresas terão de procurar formas de se afirmar no mercado, através da comunicação e do *marketing*, pois cada vez mais o acesso aos produtos é facilitado, em grande parte graças à *internet*. Ela surgiu como uma forma rápida e eficaz de espalhar a palavra em relação a, por exemplo, o lançamento de um álbum novo (ibidem).

A *internet* é precisamente um fator que, recentemente trouxe grandes mudanças à indústria discográfica e à forma como esta promove os seus produtos, tendo-se tornado no objeto de investigação de vários autores. Valerie Vaccaro e Deborah Cohn afirmam, no seu artigo *The Evolution of Business Models and Marketing Strategies in the Music Industry*, que as grandes editoras discográficas e revendedores de música têm, tradicionalmente, uma visão de promoção muito orientada para as vendas, focada nas transações em vez de se concentrar em manter relações de longo prazo com os clientes. Esta filosofia implica promover os produtos recorrendo a grandes campanhas nos meios de comunicação tradicionais, que exigem um grande investimento e incluem, entre outros, a realização de *spots* publicitários para televisão e rádio (Vaccaro & Cohn, 2004:53). No entanto, a *internet* trouxe alternativas no que diz respeito às estratégias de comunicação e promoção.

Tiago Gonçalves, na sua tese de mestrado com o título *Futuro do Mercado Discográfico: Impacto das novas tecnologias na difusão e venda de conteúdo musical*, afirma que, entre outras opções que a *internet* proporciona em termos de promoção, as redes sociais têm tido um papel importante, pois são os "locais onde usuários de *internet* partilham as suas informações e socializam" e, por isso, "têm vindo a tornar-se locomotivas para divulgação de conteúdo musical, uma vez que estes sítios de Internet permitem igualmente, a exposição

promocional e divulgativa de conteúdo de artistas musicais” (Gonçalves, 2009:10). No entanto, o autor não deixa de referir o papel que os *media* tradicionais ainda assumem na promoção, pois, após realizar um inquérito, concluiu que quase metade dos inquiridos escolheu a imprensa como principal plataforma de obtenção de informação. "Isto vem comprovar que os meios informativos de música tradicionais ainda detêm um peso relevante e continuam a prosperar como um intermediário informativo influente da música produzida” (Gonçalves, 2009:45).

Já Tobias Johansson e Oskar Wallin, na sua tese de mestrado intitulada *Winds of Change: Marketing Effects of the Internet at Universal Music*, focam-se mais na *internet*. Começam por afirmar que a indústria discográfica, que em tempos foi uma indústria próspera e rentável, tem sofrido com a *internet*, devido ao declínio das vendas de música, que é o resultado do aumento da pirataria (Johansson & Wallin, 2008:1). Antes da *internet*, as editoras contavam principalmente com a televisão e a rádio como canais de promoção de artistas e álbuns (Johansson & Wallin, 2008:22). São exemplo disso os *videoclips*, que antigamente tinham um papel muito mais importante, e os *spots* publicitários tanto na rádio como na televisão. No entanto, com as mudanças que a *internet* trouxe, os autores afirmam que as editoras têm de encontrar novas formas de agradar aos seus consumidores e responder às suas necessidades, através de uma reestruturação dos seus processos de promoção e distribuição (Johansson & Wallin, 2008:1). Johansson e Wallin acrescentam ainda que a *internet* e as novas tecnologias da informação contribuem para o sucesso de campanhas de promoção e divulgação, pois permitem um contacto mais direto com os clientes e, conseqüentemente, uma análise do seu comportamento enquanto consumidores de música. Além disso, as tecnologias digitais permitem a publicação e a distribuição de opiniões através de redes sociais *online* e *blogs* (Anderton *et al*, 2013:20).

Do ponto de vista da promoção, todas as grandes empresas recorrem já à *web* para promover o trabalho dos artistas que representam, bem como para estabelecer e "manter relações diretas com o seu público", tal como explica Giuseppe Richeri no capítulo III da obra *Comunicação, Cultura e Tecnologias da Informação*, com organização de Gustavo Cardoso, José Jorge Barreiros e José Manuel Paquete Oliveira, intitulado *A Indústria Discográfica e o Desafio da Rede*.

Contudo, e como afirma Steve Jones em *Music and the Internet* (2000), apesar das novas formas de promoção que a *internet* trouxe à indústria discográfica, os conteúdos continuam a ter de ser divulgados fora da rede.

Em suma, o *marketing* é uma ferramenta essencial para as empresas, como forma de estabelecer relações com potenciais consumidores e dar-lhes a conhecer os produtos e serviços que oferecem. Dentro das indústrias culturais, "os departamentos de *marketing* procuram criar uma identificação entre consumidor e produto, tornando este último parte do nosso universo cultural" (Paul Du Gay *et al apud* Neves, 1999:135).

No setor cultural e criativo, as pequenas e médias empresas estão em maioria, em comparação com as grandes empresas que atuam no setor; no entanto, também estas precisam de se afirmar no mercado e fidelizar os seus públicos, por forma a não se perderem no meio da enormidade de oferta existente e a não perderem território para as empresas maiores.

O investimento em *marketing* é algo que chega a ser muito dispendioso, tendo em conta a quantidade de estratégias e meios possíveis de serem utilizados. Além disso, é preciso ter equipas peritas em *marketing* e os especialistas podem cobrar muito pelos seus serviços, não dando a oportunidade às empresas mais pequenas de usufruírem deles. Apesar disso, hoje em dia a *internet* abre várias portas nesse sentido e permite às empresas e até mesmo aos próprios artistas divulgarem as suas obras sem que para isso seja preciso muito dinheiro ou formação específica na área. O que é preciso, seja qual for o caso, é que a comunicação e as estratégias de *marketing* sejam eficientes e façam passar a mensagem de forma clara ao público.

1.4. A comunicação e a promoção na indústria da música

"Muitos títulos são simplesmente comercializados, sem qualquer informação prévia junto do grande público" (Neves, 1999:135). No entanto, no caso das grandes editoras, promover um artista ou música gravada implica a elaboração de um plano de *marketing* ou comunicação. "Cada editora tem a sua cultura promocional, cada artista e mesmo cada título tem um desenho promocional próprio tendo a conta a especificidade do produto, a segmentação e fidelização dos públicos" (Neves, 1999:136). Considerando que a música pode ser disseminada de inúmeras formas, através de CD, da rádio, de discotecas e bares, de *videoclips* e canais televisivos de música, de concertos, da *internet* e de MP3, proporciona-se uma abordagem multimédia ao *marketing* e uma maximização do potencial de vendas, sendo que a exposição em cada uma destas formas reforça as restantes (Shuker, 2001:4).

Um plano de *marketing* de um artista ou CD inclui diversas ferramentas, tais como a assessoria de imprensa, a publicidade, a promoção, os *videoclips* e as digressões, entre outras. Os recursos disponíveis e os objetivos de *marketing* estabelecidos para cada projeto ditam a

importância relativa de cada uma destas ferramentas (Hutchison, 2008:31). Por exemplo, uma banda local com recursos limitados devia provavelmente forçar-se em desenvolver um mercado na área geográfica onde atuam, enquanto uma estrela internacional deverá focar-se nos meios de comunicação de massas e numa distribuição alargada (ibidem).

Algumas das ferramentas mais relevantes para a comunicação e a promoção dentro da indústria da música são a assessoria de imprensa e a publicidade, que revelam a interdependência entre a indústria e os *media*. Shuker, citando Turner, afirma até que existe uma relação simbiótica entre ambos, pois cada um depende do outro numa colaboração íntima (2001:3). Por outras palavras, a indústria da música fornece aos *media* informações que irão ser transformadas em conteúdos, sejam críticas aos álbuns ou entrevistas com os artistas, enquanto os *media*, conseqüentemente, promovem os produtos da indústria.

A assessoria de imprensa consiste em conseguir exposição para o artista sem ser em forma de publicidade (ibidem). Dentro da editora, o assessor de imprensa é a pessoa responsável por divulgar notícias sobre o artista e conseguir que este apareça em jornais, revistas e programas televisivos.

Já a publicidade consiste em promover os CD dos artistas. Os CD são dados a conhecer aos potenciais clientes através de rádio, televisão, *outdoors*, *e-mails* diretos, revistas, jornais e *internet*. (Hutchison, 2008:32). A publicidade é tão crucial para divulgar música gravada como o é para qualquer outro produto. O principal veículo publicitário das editoras *major* é a imprensa local, aliada às lojas de venda de CD (ibidem), para que, em conjunto, possam promover novos produtos. Contudo, as editoras têm de contar igualmente com revistas e jornais a uma escala mais ampla, bem como com televisão, *outdoors* e a *internet*. De facto, esta última tem vindo a tornar-se uma ferramenta privilegiada.

Do ponto de vista da promoção, todas as grandes empresas recorrem à *web* para promover o trabalho dos artistas que representam, bem como para estabelecer e "manter relações diretas com o seu público" (Richeri, 2004:181).

A *internet* representa uma quantidade enorme de novas oportunidades tanto para as editoras como para os músicos, em termos de ferramentas de divulgação, bem como de distribuição. É um meio mais económico, mas que permite a divulgação da música a uma escala global. O *web marketing* é um elemento que, hoje em dia, deve fazer parte do plano de *marketing* de todos os artistas, mas não pode o único meio utilizado (Hutchison, 2008:264). Apesar de a *internet* ser uma excelente ferramenta, os métodos de comunicação tradicionais, tais como espetáculos, passagem de música em rádios, publicidade e assessoria de imprensa, continuam a ser aspetos significativos do *marketing* e não podem ser negligenciados (ibidem).

O entendimento dos conceitos supracitados é fundamental para tratar o tema da dissertação. Tendo em conta que se pretende estudar os fenómenos da comunicação e da promoção dentro da indústria da música, a partir de dois tipos de editoras, é necessário compreender em que estado se encontra essa mesma indústria atualmente e as mudanças que a têm caracterizado. Da mesma forma, é essencial perceber como funciona o mercado discográfico, que tipos de editoras existem e o que é que as define e quais são os novos modelos de negócio que trouxeram alterações a vários níveis à indústria da música. Relativamente aos processos de comunicação e promoção, a compreensão do conceito de *marketing*, que engloba em si a promoção, é fundamental para o seu estudo. Já o *marketing* cultural é o ramo do *marketing* que melhor permite compreender a comunicação e a promoção dentro das indústrias culturais e criativas, dentro das quais está inserida a indústria da música.

Todos estes conceitos estão relacionados com o tema da dissertação e constituem uma moldura teórica que irá sustentar a restante pesquisa. A partir daqui será possível confrontar as práticas das editoras em análise com as ideias teorizadas pelos diversos autores e perceber se estas vão ou não em linha com a moldura teórica ou se corroboram ou não as teorias defendidas.

CAPÍTULO 2: METODOLOGIA

A dissertação tem como tema as estratégias de comunicação e promoção na indústria musical, tendo como foco de análise as diferenças e semelhanças existentes entre as *majors* e as editoras independentes. Pretende-se, em primeiro lugar, perceber se existem ou não estratégias de comunicação e promoção específicas desta indústria e quais são os meios para as pôr em prática. O primeiro objetivo será, então, descrever o "estado da arte" das práticas e estratégias de comunicação e promoção dentro da indústria musical, tendo em conta vários fatores, desde as pessoas envolvidas, sejam as editoras ou os artistas, até ao trabalho que fazem e como este é posto em prática.

Partindo da informação obtida através da realização do primeiro objetivo, o segundo objetivo visa analisar não o plano geral das estratégias de comunicação e promoção da indústria fonográfica, mas sim dois casos particulares, nomeadamente uma editora *major* e uma editora independente, por forma a compreender que diferenças e semelhanças existem entre cada um. Os resultados das investigações relativas a cada um destes casos ajudarão a perceber na prática como é que a indústria funciona em termos de comunicação.

Os objetos empíricos da análise que visa cumprir com o segundo objetivo da dissertação são a Universal Music Portugal (UMP), pertencente ao grupo Universal Music, e a Azáfama, editora portuguesa independente. Antes de continuar, importa caracterizar minimamente as duas estruturas, percebendo algumas nuances organizacionais e de recursos humanos, logísticos, entre outros. A primeira é mais especializada, profissionalizada e conta com mais colaboradores, já a segunda é mais polivalente e tem uma menor dimensão.

A Universal Music Portugal é a representação portuguesa do Universal Music Group. Conta com 27 colaboradores, divididos pelos vários departamentos que constituem a empresa, entre eles os departamentos de *marketing* e de promoção. A UMP representa um total de 183 artistas, tanto nacionais como internacionais.

A Azáfama é uma pequena editora, constituída pelos seus dois sócios fundadores e três colaboradores. A empresa não está dividida por departamentos, sendo que todos os colaboradores dividem todas as funções entre si. Estas incluem os assuntos financeiros e administrativos, o agenciamento, os aspetos técnicos tais como o som, durante os eventos, entre outros. Apenas um dos sócios assume funções específicas, nomeadamente de coordenação, promoção e conceção dos eventos produzidos. Atualmente, a Azáfama representa 10 projetos musicais nacionais.

Esta análise tem em conta duas campanhas de lançamento de álbuns produzidos por cada uma das editoras. No caso da UMP, recorreu-se à campanha de lançamento e promoção do álbum "Momentum", de Jamie Cullum, e no caso da Azáfama, por se tratar de uma editora mais pequena, recorreu-se a dois trabalhos editados este ano, nomeadamente "(II)", do grupo Capitão Capitão, e "Banho-Maria" d'O Martim.

Caracterizando agora os artistas em foco, Jamie Cullum é um pianista e cantor britânico, que está em atividade desde 1999. Mistura os géneros *jazz* e *pop* e tem grande sucesso entre o público, principalmente na Europa e na Ásia. Por seu turno, O Martim é um artista *pop* e o projeto Capitão Capitão insere-se numa categoria mais alternativa. Ambos são artistas portugueses emergentes, sendo que O Martim participou já noutros projetos musicais, mas apenas recentemente começou a editar trabalhos em nome próprio.

Ao longo da sua história recente, Portugal tem sido maioritariamente um consumidor de música estrangeira em vez de um produtor de música local (Nunes, 2014:30). Desde que as grandes editoras multinacionais se estabeleceram em Portugal, durante a "era dourada" das editoras em Portugal (1988-2000), que tal serviu primariamente para o *marketing* e para distribuição de repertório internacional (ibidem). Verifica-se, portanto, uma hegemonia da música popular anglo-americana (Shuker, 2001:30), acessível aos públicos através das *majors*. Por sua vez, as independentes têm uma política direcionada para o lançamento de artistas portugueses. Já que as *majors* dão prioridade à música estrangeira, tal permitiu às *indies* ter mais espaço para preencher uma lacuna na oferta musical (Neves, 2014:87). Esta relação entre o repertório das *majors* e das independentes é visível nas duas editoras em análise. A UMP, sendo uma representação do Universal Music Group em Portugal, tem uma grande oferta de artistas estrangeiros, enquanto a Azáfama representa exclusivamente artistas portugueses.

A análise das campanhas de promoção de cada álbum/EP teve em conta a forma como esta foi feita, os meios e as estratégias utilizados e, mais uma vez, o papel dos vários agentes envolvidos, por forma a perceber as diferenças e semelhanças entre cada editora, no que diz respeito às ações postas em prática, ao orçamento disponível, às dificuldades encontradas, entre outros fatores.

A estratégia metodológica escolhida para melhor cumprir com os objetivos propostos para este trabalho de investigação é uma estratégia qualitativa, que permite analisar os dados de uma pesquisa na área das ciências sociais, sem os transpor para um formato numérico (Babbie, 2010:394). Sendo que a dissertação se foca no estudo em profundidade dos vários aspetos relacionados com os objetos empíricos selecionados, foi escolhido o método de entrevista,

pois "fazer perguntas é normalmente aceite como uma forma rentável de obter informação sobre comportamentos e experiências passadas" (Foddy, 1996:1). Foram mobilizadas entrevistas semi-estruturadas a responsáveis pelos departamentos de comunicação de editoras fonográficas. Estas tiveram como propósito obter uma perspetiva geral sobre o funcionamento das estratégias de comunicação e promoção dentro da indústria da música, bem como informações específicas sobre os álbuns escolhidos.

Uma entrevista define-se, coloquialmente, como uma conversa em que um dos interlocutores faz perguntas a outro. Já do ponto de vista científico, é um interrogatório qualificado a uma testemunha relevante sobre feitos da sua experiência pessoal (Webb e Webb, 1965 *apud* Valles, 2002:54).

O tipo de entrevista escolhido para ser realizado a propósito da investigação trata-se de uma entrevista semi-estruturada, ou qualitativa, isto é, uma interação entre um entrevistador e um entrevistado, na qual o entrevistador tem um plano geral de inquérito, que inclui os tópicos a serem abordados, mas não um conjunto de perguntas que têm de ser perguntadas numa ordem específica (Babbie, 2010:319). Este género de entrevista é, essencialmente, uma conversa durante a qual o entrevistador estabelece a direção geral que a conversa deve tomar e segue tópicos específicos mencionados pelo entrevistado (Babbie, 2010:320). O seu sucesso "implica que o investigador e o inquirido partilhem um mesmo entendimento sobre o tópico sujeito a investigação" (Foddy, 1996:40).

Não se deve, por este motivo, descurar da preparação para as entrevistas semi-estruturadas, 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, 2001:4 *apud* Valles, 2002:41). Ou seja, o entrevistador deve conhecer em profundidade os tópicos que irão ser abordados por ele ou que possam ser referidos pelo entrevistado. Além disso, ele deverá ser capaz de os analisar à medida que a entrevista decorre, por forma a perceber se deve seguir para a próxima pergunta que tinha formulado ou se a resposta do entrevistado merece ser aprofundada, formulando-se, para isso, outra pergunta. Justamente, um dos principais defeitos dos entrevistadores "é a tendência para perguntar demasiado depressa, perdendo o mínimo de tempo possível com cada entrevista, não dando aos inquiridos o tempo necessário para responderem com calma e de modo completo" (Foddy, 1996:39), pelo que essa tendência deverá ser contrariada.

O processo completo da realização de uma entrevista pode ser dividido em sete passos: a tematização, o desenho, a entrevista, a transcrição, a análise, a verificação e o relato (Kvale,

1996:88 *apud* Babbie, 2010:322). O cumprimento destes passos irá contribuir para melhores resultados, que irão permitir atingir os objetivos propostos.

2.1. Escolha do guião de entrevista

Na escolha e formulação das questões a serem colocadas aos entrevistados, Sudman e Bradburn (1982:13), citados por Foddy (1996:32),

"defendem que se deve considerar as seguintes três regras: não formular perguntas concretas sem ter refletido cuidadosamente sobre a questão que preside à investigação; escrever a questão que preside à investigação e tê-la presente quando se formulam as perguntas concretas; perguntar sistematicamente: 'Porque é que é importante saber isto?' (apenas porque seria interessante saber não é resposta que possa considerar-se aceitável)".

As perguntas de partida para a investigação devem estar presentes, mas não são estas que devem ser colocadas aos entrevistados, pois não são necessariamente boas perguntas dinâmicas de entrevista e, por isso, é preciso traduzi-las para uma linguagem coloquial que produza informação espontânea e rica (Valles, 2002:61). As perguntas resultantes podem ter uma maior ou menor standardização e estruturação (Valles, 2002:59).

Tendo em conta estes fatores, foi definido o seguinte guião de entrevista:

- 1) A empresa tem um gabinete de comunicação? Quais são as suas funções?
- 2) Quem são as pessoas envolvidas na elaboração do plano de promoção? Quais as responsabilidades/funções?
- 3) Qual foi a estratégia utilizada? E os meios? Existe uma adequação entre o artista e os públicos? Qual o grau de autonomia em relação à sede mãe (no caso da UMP)?
- 4) Os planos de comunicação/promoção são elaborados tendo em conta o artista que se está a promover ou existe um modelo de base dentro da empresa? Se existir, de que forma é implementado para cada artista? E são elaborados tendo em conta o(s) público(s)-alvo? Desenvolva, por favor.
- 5) Existe alguma estratégia “de eleição”, utilizada em todos os planos de comunicação/promoção? Se sim, qual?
- 6) Existe algum meio de divulgação de informação preferencial? Qual? Porquê?
- 7) O artista tem algum papel na elaboração do plano? Qual? Com que grau?

- 8) Com as vendas de CD a diminuir, o que é que tem sido feito em termos de comunicação para contrariar essa tendência e potencializar as vendas? Noutros formatos? Aposta na música ao vivo?
- 9) Algum outro aspeto relativo às estratégias de comunicação que considere relevante que não foi abordado?

Tendo presentes os objetivos da dissertação, as perguntas foram escolhidas de modo a ser possível cumprir com cada um deles. As perguntas 1, 2, 4, 5, 7 e 8 ajudaram a cumprir com o primeiro objetivo, o de descrever o "estado da arte" das estratégias de comunicação e promoção dentro da indústria musical, tendo em conta vários fatores que vão desde as pessoas envolvidas no processo até à forma como as estratégias definidas são postas em prática. A pergunta 8 permite ainda perceber em que direção estão a comunicação e a promoção a caminhar, com o objetivo de contrariar as quebras nas vendas de CD. O segundo objetivo, a análise de dois casos particulares com vista a perceber quais são as diferenças entre as editoras *major* e as independentes em termos de comunicação, foi cumprido com a ajuda das perguntas 1, 2, 3 e 7. A pergunta 7 apenas se incluiu no segundo objetivo, e não no primeiro, pois, tendo em conta a dimensão da Universal Music e a quantidade de artistas que representa, depreende-se que estes não terão envolvimento ou poder de decisão na forma como é feita a comunicação dentro da empresa. Inclui-se ainda a pergunta 9 no final da entrevista, caso o entrevistado queira referir algum tópico que não tenha sido abordado nas perguntas anteriores. Começou-se por colocar uma questão mais global, pois "por atenção a problemas decorrentes da ordem das perguntas que muitos metodólogos advogam a necessidade de introduzir uma que seja genérica sobre um determinado tópico antes de avançar com outras mais específicas" (Foddy, 1996:7). A ordem das perguntas colocadas pôde ainda ser alterada ao longo da entrevista, caso, consoante as respostas dos entrevistados, se verifique que algumas das questões deva ser antecipada, ou que se deva colocar outra questão que não estava definida, antes de prosseguir para a seguinte.

2.2. Escolha dos entrevistados

Gorden (1975:196), citado por Valles (2002:71), define quatro perguntas que deverão servir de critério de seleção aquando da escolha dos entrevistados. São elas:

- 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)?

Tendo em conta estes critérios, foram escolhidos como entrevistados Pedro Valente, sócio fundador da Azáfama, Henrique Santos e Paulo Farinha, responsáveis pela promoção da Universal Music Portugal na rádio e *internet* e na televisão, respetivamente.

CAPÍTULO 3: ANÁLISE DAS ENTREVISTAS E RESULTADOS

3.1. Análise: Universal Music Portugal (Jamie Cullum)

A comunicação da Universal Music Portugal (UMP) é feita através da colaboração entre dois departamentos, o de promoção e o de *marketing*. Segundo Henrique Santos, responsável pela promoção da UMP em rádio e *internet*, ambos os departamentos têm a mesma função. O departamento de *marketing* elabora um plano de *marketing*, que corresponde à parte mais formal do processo de comunicação. Já o departamento de promoção coloca o plano em prática. Tendo em conta o artista que se está a promover, é o departamento de promoção que adapta o plano de *marketing* a este artista e ao seu público-alvo e distribui a informação pelos diferentes meios de comunicação, "da maneira que faz mais sentido".

Apesar de ser sempre necessário adaptar o plano de *marketing* ao artista em questão, há certas componentes que são sempre iguais. Existe um plano pré-definido para os diferentes meios, televisão, imprensa, rádio e *internet*, e também para a promoção em loja e nos meios digitais, tais com o iTunes e o Spotify. De resto, como em qualquer plano de *marketing*, há que o adaptar em função do produto, neste caso o artista e o álbum, e do respetivo público-alvo. Henrique Santos dá um exemplo: "um projeto infantil, por exemplo, não vamos estar a promover para um *target* de fado, não faz sentido nenhum". Nesse aspeto, afirma, há que segmentar o público, tarefa para a qual possuem diversas ferramentas. Uma delas, refere, é uma plataforma na qual submetem os diversos planos de *marketing* e que serve também para reportar ao Universal Music Group (UMG). Serve para a "empresa-mãe" ter uma referência daquilo que é feito nas suas diversas sucursais e funciona através do preenchimento de vários espaços com diferentes informações, um processo que Henrique Santos compara ao preenchimento de "um formulário do IRS". Sublinha ainda que esta plataforma serve apenas como referência e que, posteriormente, dentro da UMP, os planos de *marketing* são elaborados com mais detalhe.

No que diz respeito a esta interdependência entre o UMG e a UMP, a nível da comunicação, Henrique Santos afirma que "depende muito dos casos". Quando se trata de um grande artista de renome internacional, existe uma grande liberdade para o promover em Portugal, embora haja certas regras estabelecidas pelo UMG que devem sempre ser cumpridas. Por exemplo, para certos artistas existe uma grande pressão para que haja uma campanha forte só no digital,

ou que haja campanha de TV, "não obrigatoriamente, mas recomendam bastante", como explica Henrique Santos. Já quando se fala na promoção de artistas nacionais, a UMP é totalmente independente. O UMG preocupa-se com os números e com os objetivos estabelecidos. No entanto, a forma como estes objetivos são cumpridos fica ao critério da UMP.

No que diz respeito aos meios utilizados para cumprir com os objetivos das campanhas de promoção, Henrique Santos refere que já não existe um meio ou uma estratégia preferencial. Afirma que "antigamente, por exemplo, tu sabias que fazias uma campanha de TV e a coisa estava mais ou menos assegurada" e que, hoje em dia, a promoção já não funciona assim, pois tem havido grandes mudanças, entre as quais, por exemplo, o declínio das vendas de CD e a perda do impacto da televisão como meio de comunicação. Henrique Santos afirma que cada vez mais a promoção e os meios utilizados dependem do tipo de artista e do *target* que se quer atingir, e que é a partir daí que se define a estratégia a adotar. A título de exemplo, refere os Paus ou os Linda Martini como artistas mais *underground*, para os quais não faz sentido apostar em grandes campanhas na SIC ou na TVI, sendo que um canal como a FOX seria o mais indicado. Além disso, explica que há muitos outros caminhos a seguir além da televisão, que permitem que a comunicação seja mais eficaz. É essa variedade de meios que faz com que, atualmente, escolher apenas um meio ou uma estratégia já não seja uma aposta segura.

É também nos novos meios que a UMP tem vindo a arriscar, como forma de combate à diminuição das vendas de CD, uma "guerra" que Henrique Santos diz que já dura há muitos anos. A grande arma tem vindo a ser o digital, que tem crescido bastante. A título de exemplo, Henrique Santos nomeia o iTunes, apesar de este ainda sofrer com a pirataria e o Youtube, que disponibilizam os álbuns de graça, e os serviços de *streaming* tais como o Spotify. O mercado deste tipo de serviços tem-se tornado cada vez mais competitivo, existindo, além do Spotify, o Deezer, o TuneIn, o Grooveshark, entre outros, pelo que surgiu a necessidade de elaborar estratégias específicas para este tipo de meio. Henrique Santos explica: "jogamos muito com o preço, com as campanhas, com os exclusivos, o que é que temos a mais para oferecer a este parceiro, para que ele queira pôr o nosso disco em destaque e não outro qualquer." Já a nível dos CD em formato físico, a estratégia passa por criar campanhas em loja ou trazer o artista para uma sessão de autógrafos ou um *showcase*, por forma a que a loja destaque aquele disco, entre tantos outros milhares. Negocia-se com base no que tanto a editora como a loja têm para oferecer uma à outra. Pode tratar-se de uma baixa de preço, de uma proteção de *stock* ou de vender o disco com o bilhete para um concerto exclusivo, ao qual só quem compra o CD na Fnac, por exemplo, tem acesso. Da mesma forma, a UMP joga

muito com as pré-vendas. Como explica Henrique Santos, "antes do disco estar disponível está já à venda *online*, ou seja, tu compras logo o disco e logo que esteja disponível és a primeira pessoa a recebê-lo e ao fazeres essa pré-compra recibes ou um bilhete ou o que quer que seja, um vinil, depende muito também do que é que temos para oferecer". Todas estas estratégias passam, essencialmente, por atribuir algum valor acrescentado ao disco, consoante aquilo que a UMP ou as lojas têm para oferecer.

Além da aposta em novos formatos e da promoção em loja, Henrique Santos afirma que a principal ferramenta de promoção são os próprios artistas. Isto é, há sempre uma tentativa de marcar entrevistas, idas a programas de televisão, de rádio e até a redações de jornais, de gravar anúncios para o Spotify e IDs de rádio ("Olá, eu sou artista X e estou aqui na rádio Y") e, basicamente, tentar com que o artista tenha o máximo de exposição possível por forma a estabelecer uma proximidade com o público e também com os jornalistas. No entanto, na UMP, o artista não tem qualquer envolvimento na elaboração do plano de promoção. Quer isto dizer que a parte formal é elaborada pelo gabinete de promoção, em conjunto com o gabinete de *marketing*, e o artista limita-se a cumprir com o que é estabelecido. Henrique Santos explica que, apesar de haver sempre um esforço para traçar estratégias com as quais o artista e o seu *manager* estejam de acordo, "muitas vezes temos discussões e guerras com os *managers*, porque achamos que aquilo é o caminho certo, que aquilo vai ter um bom retorno, que aquilo é essencial, até porque os meios têm de ser alimentados, não é? E muitas vezes eles não querem fazer, ou acham que não é o correto e tal, portanto há sempre esta guerra entre o nosso interesse, o interesse do jornalista, o interesse do *manager* e o interesse do artista". É sempre necessário, contudo, adaptar o plano à disponibilidade do artista. Depois de elaborado o plano, estabelece-se aquilo a que Henrique Santos se refere como uma "agenda de promoção", na qual estão representados todos os eventos e todas as ações de promoção definidas. No entanto, muitas vezes surge a necessidade de alterar os planos, tendo em conta a disponibilidade tanto do artista como do jornalista. "Por exemplo, a imprensa é sobretudo marcada antes da saída do disco; tens revistas mensais, tens revistas semanais, ou seja, têm que fazer a entrevista antes para estar pronta na edição que vai apanhar o mês ou a semana ou dia de saída [do disco]. Rádio, como é mais imediato, é muito pouco antes ou durante ou na semana em que saiu [o disco] ou mesmo na posterior. *Internet* também é muito imediato, os sites mais de notícias é que muitas vezes é conveniente fazer antes, quando é uma peça mais elaborada, para estar pronto na altura da edição". À exceção da sua disponibilidade e do seu desejo de fazer ou não fazer alguma coisa, o artista não tem qualquer palavra a dizer no plano de promoção dos seus discos.

O caso do álbum "Momentum" de Jamie Cullum permite perceber na prática aquilo que Henrique Santos explicou anteriormente.

Em primeiro lugar, e à semelhança daquilo que é a prática padrão na UMP, o departamento de promoção recebeu do departamento de *marketing* a informação de que o artista viria a Portugal por duas ocasiões para promover o novo álbum e de que iriam dispor de um certo número de horas nas quais poderiam encaixar ações de promoção. Dessa forma, cada um dos elementos do departamento de promoção começou por contactar os meios de comunicação social pelos quais é responsável, de modo a "coordenar uma agenda de promoção consoante a disponibilidade do artista".

No primeiro momento em 2013 em que Jamie Cullum veio a Portugal havia desde logo duas grandes ações programadas, nomeadamente a atuação nos Globos de Ouro da SIC e a participação no Concerto Mais Pequeno do Mundo da Rádio Comercial. Paulo Farinha afirma que se trataram de duas ações amplamente divulgadas, principalmente na Rádio Comercial que, aquando deste tipo de concerto, normalmente transmite *spots* publicitários durante 1 a 3 semanas. O responsável pela promoção da UMP em televisão acrescenta ainda que "isto [as ações de promoção referidas] dá-nos uma comunicação gigantesca, principalmente na Rádio Comercial, que é a rádio número 1 em Portugal". O período de tempo entre o Concerto Mais Pequeno do Mundo e a atuação nos Globos de Ouro foi aproveitado pela UMP para fazer televisão. Nesta primeira vinda a Portugal em 2013, Jamie Cullum deu entrevistas para os três principais telejornais, nomeadamente "o Jornal das 8 na TVI, o Jornal da Noite da SIC e o Telejornal da RTP".

Durante a segunda vinda de Jamie Cullum a Portugal em 2013, para atuar no festival CoolJazz Fest, Paulo Farinha explica que se aproveitou para reforçar a promoção que já havia sido feita. Desta vez apostou-se não só em televisão, mas também em imprensa e rádio. "[Jamie Cullum] fez uma entrevista grande para a Maxime, depois voltou a fazer o Jornal da Noite da SIC, fez uma entrevista para o Só Visto, porque não tinha feito ali naquela altura. Depois fez uma entrevista para a Record, voltou a fazer uma para a Rádio Comercial, e aí foi mesmo o diretor da Rádio Comercial que quis ir ao festival falar com ele". Para além disso, a UMP, em parceria com o *manager* de Jamie Cullum, organizou um encontro entre o clube de fãs e o artista.

Tal como havia explicado Henrique Santos, o artista é o elemento-chave na organização de ações de promoção. Paulo Farinha refere Jamie Cullum como uma exceção, pois o artista demonstra sempre uma grande disponibilidade para vir a Portugal promover os seus trabalhos, tornando possível organizar mais ações do que as que são habituais com artistas estrangeiros.

Em todos os casos, mesmo tendo acesso aos artistas, Paulo Farinha esclarece que a UMP "envia o álbum para os jornalistas e basicamente aparecem críticas ou destaques na imprensa" e "coloca o vídeo a circular nos meios todos *online*". Explica ainda que, quando os artistas gravam um álbum, gravam adicionalmente um EP-capa, "uma entrevista que depois é utilizada internacionalmente para os meios que a quiserem utilizar". Estes EP-capas são utilizados para "fazer notícia nas televisões e nos sites que utilizem imagem" nos casos em que é impossível recorrer ao artista para elaborar as estratégias de promoção.

3.2. Análise: Azáfama (O Martim e Capitão Capitão)

Na Azáfama, editora portuguesa independente, a comunicação e a promoção funcionam de forma muito diferente que na UMP. Como explica Pedro Valente, um dos sócios fundadores, a Azáfama não tem um gabinete de comunicação ou de promoção. São todos os colaboradores da editora que fazem tudo, desde trabalho administrativo a finanças, passando, naturalmente, pela comunicação. Por vezes, quando querem correr menos riscos com um lançamento específico, subcontratam assessores de imprensa. No entanto, como afirma Pedro Valente, a própria Azáfama já possui uma base de dados de contactos relativamente grande, à qual recorrem quando são eles próprios a promover os discos dos artistas que representam. Quando é esse o caso, elaboram um plano de promoção, que adaptam ao tipo de música feita pelo artista em causa, à projeção que este pode ter e aos resultados que esperam obter. Existe, no entanto, uma estratégia que utilizam sempre.

Tratando-se uma editora independente, que representa artistas que, na sua maioria, estão em início de carreira, a Azáfama opta por cobrir as bases dos meios especializados em música, que, de acordo com Pedro Valente, "são tudo desde *sites* de música, *blogs*, rádios regionais, rádios universitárias". Na sua opinião, tendo em conta os artistas que representam, "só quando começar a criar assim algum *buzz* [nesses meios] é que a Visão ou o Público ou a SIC ou o que for, esses meios mais generalistas e maiores é que começam a prestar atenção". Assim, a estratégia-base passa por enviar *press releases* e fazer *follow-ups* com o maior número de meios especializados possível, e só então, depois de terem conquistado a atenção desses meios, é que se concentram em meios maiores. Esta forma que a editora independente tem de promover os seus artistas confirma aquilo que é afirmado por Hutchison, ao referir que, por exemplo, uma banda local com recursos limitados devia provavelmente forçar-se em desenvolver um mercado na área geográfica onde atua, enquanto que uma estrela

internacional deverá focar-se nos meios de comunicação de massas e numa distribuição alargada (2008:31).

Contudo, mesmo adotando uma estratégia de apontar primeiro sempre para os meios de comunicação especializados, a Azáfama consegue já ter a Antena 3 como *media partner* regular no lançamento de singles ou álbuns dos artistas que representa. Atualmente, os dois sócios da Azáfama não acreditam que faça sentido estabelecer parcerias com *media partners* aos quais têm de pagar. Como explica Pedro Valente, "os nossos acordos com *media partners* têm vindo por interesse genuíno por parte dessas plataformas de se associarem a nós e que sentem que há ali um jogo de entreajuda em que eles ajudam numas coisas, nós ajudamos noutras". De acordo com ele, existem vários órgãos de comunicação e plataformas, por exemplo de *streaming*, interessadas em apoiar artistas independentes, apesar de nem sempre aquilo que exigem ser proveitoso para a editora ou para os artistas. Por exemplo, se um serviço de *streaming* quer ter o exclusivo de algumas músicas de um álbum antes do seu lançamento, durante esse período não será possível, por exemplo, uma rádio passar essas músicas. Para Pedro Valente, para tomar decisões em termos deste tipo de parceria, é sempre necessário "avaliar um bocadinho o que é que vale a pena, o que é que não vale, pensar um bocadinho em termos globais que receita é que te proporciona maior visibilidade". Além da Antena 3, rádio a quem têm sido fiéis em termos de *media partnerships*, a Azáfama tem feito parcerias com o site Palco Principal para a promoção de concertos e também de alguns lançamentos.

Por oposição à UMP, na Azáfama os artistas podem contribuir com ideias para a forma como querem promover os seus trabalhos. Para Pedro Valente, é importante que sejam os artistas a perceber que tipo de música fazem e a quem é que querem que esta chegue. Da mesma forma, é dado valor às ideias que os artistas possam ter, e todas as estratégias elaboradas ou *publicity stunts* pensados são discutidos com os artistas, que podem mesmo propor ações diferentes daquelas pensadas pela editora.

Também diferente da UMP é a forma como a Azáfama encara a diminuição das vendas de CD. Para a pequena editora, os CD são meramente uma ferramenta de promoção, em vez de uma fonte de receitas. De facto, conforme referido por Hutchison, o papel do CD como principal fonte de receitas tem vindo a perder importância. Pedro Valente afirma que "[encaram] a produção de discos como um custo promocional, porque ainda assim, apesar de os hábitos dos consumidores e dos ouvintes se terem alterado por completo, eu acho que em termos dos *media*, ainda não se sente essa alteração drástica na postura relativamente a receber ou não discos". Ou seja, continua a existir a necessidade de produzir CD, mesmo que sejam apenas

discos promocionais, pois, principalmente para artistas em início de carreira, é importante que os jornalistas recebem o CD em mãos, caso contrário a probabilidade de escreverem sobre ele é muito menor. Por este motivo, a Azáfama continua a produzir discos, mesmo que a sua maioria seja para enviar a órgãos de comunicação social e apenas uma ínfima parte seja para vender em lojas e concertos. Ou seja, a edição de CD é realizada mais em função da promoção entre *opinion makers* do que serem vendidos ao público comum.

Como alternativa à venda de CD como fonte de receitas, a grande aposta da Azáfama é nos espetáculos ao vivo. Apesar de existirem já outros formatos, como o MP3 e o *streaming*, Pedro Valente afirma que "apesar dos modelos como o Spotify já serem um cheirinho do que é que pode ser um modelo justo, ainda estão longe a nível de distribuição de receitas e ainda não está um modelo que valorize os músicos pelo seu trabalho".

No futuro da Azáfama, ao lado dos concertos, estão os direitos de autor, algo em que ainda não entra por os seus artistas não terem, para já, *airplay* suficiente para que se gerem receitas provenientes dos direitos de autor. Contudo, Pedro Valente acredita que têm algumas bandas que passam já vezes suficientes na rádio para que o valor daí resultante valha a pena. Nas suas palavras, "obviamente que não é isso que nos paga as contas todas, mas se calhar se já te vai financiar o álbum seguinte gravado em condições. Por isso pelo menos torna a contribuir para que toda a coisa seja sustentável".

Para promover o álbum "Banho-Maria" d'O Martim, a Azáfama subcontratou uma assessora de imprensa. À semelhança do que já foi explicado por Pedro Valente, a sua função foi de cobrir as bases dos órgãos de comunicação social portugueses. Foram enviados *press releases* para todos os meios possíveis, desde revistas a *blogs*, passando igualmente pela televisão e pela rádio.

A pequena editora contou, para este projeto, com o apoio da Antena 3, a quem deu a exclusividade da estreia dos *videoclips* para os *singles* "Em banho-maria" e "Cais do Sodré". A troca desta exclusividade, a Antena 3 passou mais anúncios ao concerto de apresentação do álbum do que teria feito caso não tivesse recebido o exclusivo e convidou O Martim para diversas entrevistas na rádio. Pedro Valente refere que este apoio foi essencial para a promoção do álbum de estreia d'O Martim e afirma que "sem a Antena 3 nós não tínhamos feito nada do pouco que já fizemos".

O artista teve um papel igualmente importante na promoção do seu trabalho. Pedro Valente refere que O Martim deu "centenas e centenas de entrevistas a *blogs* pequenos, *blogs* grandes, revistas, rádios" e deu diversos concertos acústicos. Mais uma vez, aqui tratou-se de cobrir bases não recorrendo apenas ao envio de *press releases* ou de CD promocionais, mas também

à presença do artista nos meios de comunicação. Pedro Valente frisa ainda a personalidade d'O Martim como uma mais-valia para a promoção dos seus trabalhos. O artista mostrou-se sempre recetivo a todas as ideias e estratégias de promoção, mesmo aquelas mais "maradas". Alguns exemplo são o *showcase* na casa-de-banho da Renova, no Terreiro do Paço, aquando do lançamento do álbum, e, mais recentemente, o concerto para adultos, misturado com *show* de *striptease*, no Cais do Sodré. Pedro Valente salienta a importância da abertura do músico para este tipo de ideias, como forma de "sair um bocadinho desses planos pré-fabricados" que adotam para a promoção de todos os trabalhos editados pela Azáfama.

A promoção do EP "II", de Capitão Capitão, diferiu um pouco da do álbum d'O Martim. Em primeiro lugar, tratando-se de um EP e não de um longa-duração, a responsabilidade e as expectativas de onde se quer chegar são substancialmente diferentes. Pedro Valente afirma que enquanto o álbum "Banho-Maria" é já um *statement* daquilo que o artista é e faz, o EP "acaba por ser uma tímida apresentação ao mercado". Pedro Valente explica que, na questão EP *versus* disco, "sabemos que há meios, programas de rádio, revistas que só fazem críticas e que só convidam músicos quando já é um disco e não o fazem com EPs porque senão estavam tramados também, porque há tanta gente a lançar coisas todos os dias".

Também o tipo de música faz com que a promoção dos dois trabalhos seja distinta. O EP de Capitão Capitão enquadra-se num género de música mais alternativo, razão pela qual a abrangência do foco que lhe foi dado a nível promocional tenha sido menor. Pedro Valente afirma que, enquanto com O Martim fazia sentido chegar, por exemplo, à Rádio Comercial, por se tratar de um artista que faz um tipo de música mais *pop*, com Capitão Capitão "esse tipo de rádio mais *mainstream* não era uma hipótese". A promoção do EP acabou por ficar confinada a um nicho, centrando-se exclusivamente nos meios de comunicação especializados, tendo como objetivo criar algum *buzz* que, posteriormente, se reflita positivamente aquando do lançamento de um longa-duração deste artista.

Outro aspeto que condicionou a promoção de "II" é o facto de Capitão Capitão ter outra ocupação profissional além da música. Consequentemente, não tem tanta disponibilidade como O Martim, músico a tempo inteiro, para realizar entrevistas e dar *showcases* todos os dias ao longo de uma semana.

3.3. Resultados

Ao analisarmos as entrevistas feitas a colaboradores tanto da UMP como da Azáfama, concluímos que estamos perante duas empresas com métodos de trabalho bastante distintos, no que diz respeito à promoção dos artistas e dos respetivos álbuns.

Em primeiro lugar é importante referir que a UMP possui dois departamentos envolvidos nos processos de comunicação, nomeadamente o departamento de *marketing* e o departamento de promoção, cujo trabalho conjunto dá origem às estratégias de promoção elaboradas. Na Azáfama não existe tal departamento, nem mesmo um colaborador responsável apenas pela comunicação. Esta diferença vem ao encontro da informação teorizada na obra *Understanding the Music Industries* (2013), na qual os autores, Chris Anderton, Andrew Dubber e Martin James, afirmam precisamente que nas empresas maiores existem vários departamentos encarregues de funções distintas, enquanto nas empresas mais pequenas pode haver apenas uma pessoa a realizar todas as tarefas das mais variadas áreas.

Durante a elaboração dos planos de promoção, verifica-se que em ambas as empresas estes são adaptados ao artista em questão e ao seu público-alvo, tendo em conta o tipo de música produzido. Tal reflete o que José Soares Neves afirma na obra *Os Profissionais do Disco: Um Estudo da Indústria Fonográfica em Portugal*, nomeadamente que "cada editora tem a sua cultura promocional, cada artista e mesmo cada título tem um desenho promocional próprio tendo a conta a especificidade do produto, a segmentação e fidelização dos públicos" (Neves, 1999:136). Como foi exemplificado por Henrique Santos, para os responsáveis pela comunicação da UMP não faz sentido promover um artista mais alternativo em canais generalistas. Também na Azáfama se adapta a estratégia de promoção a adotar ao artista e ao público. Por haver maior proximidade e diálogo entre os colaboradores da empresa e os artistas, além do género musical, tem-se em consideração os objetivos do artista e aquilo que ele quer conseguir com o seu trabalho.

Ainda em relação às estratégias de comunicação, na UMP não existe qualquer estratégia de eleição que seja utilizada para todos os artistas. Antigamente dava-se preferência à televisão, mas hoje em dia já não é garantido que este seja o meio de comunicação que surta mais efeito sobre as vendas de CD. Pelo contrário, na Azáfama, apesar de não ser considerada exatamente uma estratégia, aposta-se sempre primeiro na cobertura das bases, que são os meios de comunicação especializados, e só depois se tenta promover os artistas nos meios generalistas. Apesar da reduzida exposição nos meios generalistas, em comparação com a UMP, a *media partnership* estabelecida com a Antena 3 é de enorme relevância para a Azáfama. Com o

enfoque dado ao envio de *press releases* primeiro para os meios mais pequenos, sem qualquer garantia de vir a ganhar exposição nos meios maiores mais tarde, a parceria com a Antena 3 garante publicidade positiva para a Azáfama e os seus artistas em pelo menos uma rádio nacional. Tal torna-se ainda mais importante tendo em conta que, depois do envio dos CD promocionais para os jornalistas, não é possível controlar que tipo de publicidade é que estes irão receber, pois é difícil prever de que forma os críticos, os jornalistas, os produtores de rádio e televisão, os apresentadores, entre outros, os irão avaliar (Hesmondhalgh, 2007:19). Aqui se pode observar a interdependência entre a indústria da música e os *media*, referida por Shuker. A Azáfama depende da Antena 3 para divulgar a música que os seus artistas produzem, ao mesmo tempo que a Antena 3 obtém mais conteúdos para transmitir, através dos exclusivos e das entrevistas com os músicos.

No que diz respeito aos artistas, na UMP não têm qualquer envolvimento na elaboração dos planos de promoção dos seus trabalhos. Henrique Santos explica que se tenta sempre ter em conta a opinião do artista e do seu *manager*, mas que a última palavra pertence à editora, nomeadamente aos departamentos de *marketing* e promoção. O envolvimento dos artistas na elaboração dos planos seria algo complicado de conseguir, visto que a UMP trabalha com artistas internacionais. A participação dos artistas no processo de promoção dos seus trabalhos em todos os países em que o grupo Universal está representado consiste em cumprir com aquilo que é agendado pela editora e pelo *manager*. Os artistas são, além disso, apontados como a principal ferramenta de promoção. Para além do envio dos CD aos jornalistas dos diversos meios de comunicação social antes do lançamento do mesmo e dos *spots* publicitários na televisão e na rádio, tenta-se sempre, caso haja disponibilidade para tal, que o artista dê entrevistas e participe em programas televisivos ou de rádio. Já na Azáfama os artistas estão diretamente envolvidos na promoção dos seus trabalhos. Tenta-se sempre que esta seja um trabalho conjunto entre todas as pessoas envolvidas e o artista pode mesmo contribuir com ideias de estratégias.

Relativamente à venda de CD, este continua a ser um aspeto importante para a UMP, que tem vindo a apostar principalmente em campanhas em loja e em novos canais de distribuição, como forma de combater o constante declínio das vendas de CD. Além disso, pode ainda oferecer-se algo mais ao público aquando da compra de um CD, por exemplo um bilhete para um *showcase* exclusivo ou uma t-shirt. Conforme teorizado por Colbert, "desta forma, as organizações culturais podem atrair um público mais amplo, ao mostrar liderança no setor" (2003:38). Por oposição, na Azáfama, o CD passou a ser visto apenas como uma ferramenta de promoção. Apesar de conseguir vender CD durante os concertos e ter alguns exemplares à

venda na Fnac, a Azáfama investe na produção de CD em formato físico por estes serem a melhor forma de mostrar o trabalho aos jornalistas e não por se tratar de uma fonte de receitas. As duas editoras têm ainda uma relação bastante distinta com o meio digital e os novos modelos de distribuição de música. A UMP aposta na distribuição dos seus produtos no iTunes e em serviços de *streaming* tais como o Spotify e o Deezer. O digital tem vindo a tornar-se um meio bastante competitivo, com cada mais vez serviços de partilha de música a surgir. À semelhança da promoção em lojas físicas, também nestas "lojas" digitais surge a necessidade de jogar com os preços dos álbuns, de elaborar campanhas e de dar exclusivos como forma de promover os trabalhos. Para a Azáfama, apesar de terem alguns álbuns disponíveis no Spotify e outros serviços de *streaming* e de os venderem igualmente em formato MP3, estes novos formatos não representam ainda um modelo que valorize os músicos pelo seu trabalho, visto que se trata de uma editora independente pequena. Posto isto, os espetáculos ao vivo são a principal aposta da Azáfama como ferramenta de promoção e comunicação.

Como se pode observar, existem mais diferenças do que semelhanças entre as duas editoras analisadas. O único aspeto idêntico entre ambas as empresas é o facto de adaptarem os seus planos de promoção a cada artista e a cada álbum, sendo que, nos dois casos, existe sempre um plano pré-definido ou uma repetição dos meios de comunicação a utilizar. Outro fator que se pode considerar semelhante é o declínio da venda de CD que afeta as duas editoras, apesar de a forma como cada uma lida com isso ser bastante diferente. Todos os outros aspetos abordados nas entrevistas, desde a existência de um gabinete de comunicação, às estratégias utilizadas, passando pelo envolvimento dos artistas na promoção dos trabalhos e pela relação das editoras com o meio digital e os novos modelos de distribuição de música, são distintos, levando a concluir que os dois tipos de editora, *major* e independente, comunicam e promovem os álbuns dos artistas que representam de maneiras muito diferentes.

Estas diferenças prendem-se essencialmente com as diferenças características das duas editoras e dos artistas que representam.

A Azáfama, sendo uma editora independente pequena, recorre a meios de comunicação também eles de alcance mais restrito para promover os seus produtos. Não seria de esperar que uma empresa com uma estrutura pequena, em que não existe um departamento de comunicação autónomo, tentasse desde o início promover os seus artistas emergentes nos meios de comunicação generalistas. O número reduzido de colaboradores faz que com haja uma maior proximidade entre todos, incluindo os artistas, e com que as estratégias de comunicação e promoção sejam decididas em conjunto com eles. Para além de estarem no

início da sua carreira, alguns dos artistas da Azáfama têm um estilo de música mais alternativo, o que também contribui para que sejam promovidos em meios especializados, cujos públicos constituem um nicho. Também por este motivo, as receitas provenientes dos serviços de *streaming* ainda não são significativas, o que faz com que a Azáfama aposte maioritariamente nos espetáculos ao vivo como fonte de rendimento, sendo que a venda de CD não é significativa.

Já a UMP é uma empresa constituída por diversos departamentos, incluindo um departamento de promoção, com pessoas especializadas na promoção dos produtos da editora. Os artistas que representa são artistas de renome internacional, com uma grande base de fãs, como é o caso de Jamie Cullum, e artistas portugueses conhecidos do grande público, razão pela qual faz sentido promovê-los nos meios de comunicação generalistas. É também por isso que a UMP continua a apostar nas vendas de CD, pois os trabalhos dos seus artistas continuam a vender, ao mesmo tempo que investe no meio digital e na venda de música noutros formatos.

CONCLUSÃO

A indústria discográfica é uma indústria que tem tido dificuldades em perceber a mudança no lado do consumo, ao longo dos anos, e combater o declínio das vendas de CD, em parte devido ao aparecimento de *sites* de partilha ilegal de música. A adaptação ao meio digital e à comunicação em rede não tem sido fácil, pois, apesar de existirem já novos modelos de distribuição e de venda de música, tais como o iTunes e o Spotify, a alternativa gratuita subsiste e é, muitas vezes, mais atrativa para o consumidor. A comunicação e a promoção são ferramentas essenciais para as editoras estabelecerem relações com os consumidores, sejam estes potenciais ou efetivos, e darem a conhecer os seus produtos, neste caso os produtos musicais dos artistas que representam.

A análise feita aos casos UMP e Azáfama permite tirar algumas conclusões sobre a situação em que se encontra a indústria discográfica em Portugal, no que diz respeito, precisamente, à forma como comunicam os seus produtos.

As editoras *major* que atuam em Portugal são sucursais das três grandes empresas que dominam o mercado mundial, como é precisamente o caso da Universal Music Portugal. Estas, apesar de sofrerem com a quebra da venda de CD, mantêm a sua posição no mercado, sendo que são elas que representam os grandes artistas que, conforme referido por Chris Anderton, Andrew Dubber e Martin, geram a maior parte das receitas das editoras (2013). Os esforços feitos pela UMP, por exemplo, na área da comunicação e da promoção visam corresponder aos objetivos estabelecidos pela empresa "mãe", o Universal Music Group. Daí que esta editora possua as ferramentas necessárias para chegar aos grandes meios de comunicação e aí promover os seus CD, além de ter departamentos dedicados exclusivamente ao *marketing* e à promoção.

Apesar de existirem cada vez mais formas menos dispendiosas de promover os produtos no meio digital, este tipo de editoras pode ainda permitir-se recorrer à promoção nas televisões e nas rádios generalistas, em forma de *spots* publicitários, e também na imprensa escrita. Quando se trata de artistas internacionais, muitas vezes é a empresa "mãe" que recomenda que se insista mais num destes meios em detrimento do outro. Contudo, o sucesso dos meios de comunicação tradicionais como ferramenta de promoção já não é garantido, e a variedade de meios existente faz com que cada vez mais as editoras apostem nas plataformas digitais e as utilizem para promover os CD, jogando com os preços e os exclusivos, por exemplo. Outras ferramentas de promoção incluem as campanhas em loja e os próprios artistas, através

de entrevistas aos diversos meios de comunicação, por forma a gerar uma maior exposição mediática e estabelecer uma maior proximidade com o público.

Em suma, as grandes editoras mantêm um esforço contínuo para vender CD e gerar receitas através deles, apostando tanto nos meios tradicionais como nos novos *media*.

Já as editoras independentes portuguesas não têm a necessidade de, desde o início, recorrer aos meios generalistas para promover os seus produtos. Estas *indies*, que muitas vezes não têm sequer colaboradores especializados na área da comunicação, começam por promover os seus artistas e álbuns em meios especializados mais pequenos, tais como rádios locais e universitárias, *sites* de música e *blogs* pessoais. Apesar de o meio digital representar uma boa oportunidade em termos de ferramentas de comunicação, tais como os *sites* e *blogs* referidos, os novos modelos de distribuição e venda legal de música não são ainda, para as editoras mais pequenas, uma fonte de receitas viável. As receitas geradas pela venda de CD por parte das editoras independentes, tanto em formato físico como digital, são quase nulas, sendo que os seus rendimentos provêm antes dos espetáculos ao vivo. Com o declínio das vendas de CD, o objetivo destas editoras já não passa tanto por fomentar as vendas de música neste suporte, mas sim por dar a conhecer os artistas que representam com uma aposta maior nos espetáculos ao vivo e noutros formatos digitais distribuídos *online*, seja por via do *download* ou pelo *streaming*. Apesar de possuírem menos meios do que as editoras *major*, as independentes têm uma relação mais próxima com os artistas, o que faz com que, da participação de todos os colaboradores da editora no processos de promoção, surjam ideias de estratégias de comunicação diferentes do habitual e que podem, por isso, chamar a atenção dos meios de comunicação e dos públicos.

Mesmo funcionando de maneiras muito distintas e de terem ao seu dispor diferentes meios de comunicação e promoção, tanto as editoras *major* como as independentes enfrentam os mesmos desafios. A partilha ilegal de música mantém-se como uma ameaça à indústria discográfica tradicional e o meio digital, apesar de representar uma imensidão de novas formas de promover os artistas, é igualmente um instrumento que os artistas podem eles próprios utilizar para se autopromoverem e distribuírem a sua música, sem que esta tenha de passar pelas mãos de uma editora. De facto, conforme afirmado por Hutchison na obra *Web Marketing for the Music Business*, um contrato com uma editora *major* pode até já nem ser necessário para usufruir do sucesso obtido a partir de uma grande base de fãs que compra música gravada, bilhetes para concertos e *merchandising* dos artistas (2008:10).

Com o formato digital a contribuir para o aumento de 0,3% das vendas de música em 2012, a primeira vez que tal acontece desde 1999, as editoras, sejam *majors* ou independentes,

apostam cada vez mais no *online* e na promoção dos álbuns em MP3, sem nunca, no entanto, descorar os meios e os formatos tradicionais, como é defendido por Hutchison (2008:264). No que diz respeito à relação de cada uma das editoras com os *media*, pode dizer-se que as *indies*, ao estabelecerem parcerias estratégicas com um órgão de comunicação social, acabam por tornar-se mais dependentes deles, pois contam quase exclusivamente com esse apoio em termos de divulgação. Já as grandes editoras, que dependem igualmente dos *media* para a promoção dos seus produtos, não necessitam de contar com o apoio de apenas um meio. Em primeiro lugar, por se tratarem de *majors* que representam artistas internacionais e com uma grande base de fãs, esses mesmos artistas receberão automaticamente mais atenção por parte dos *media*, terão mais *airplay* nas rádios e mais destaques na televisão e na imprensa. Para além disso, as *majors* têm capacidade financeira para comprar espaço publicitário nos diversos meios, o que faz com que a exposição mediática não seja a sua única ferramenta de promoção.

Seja qual for o caso, o necessário é que a comunicação e as estratégias de promoção sejam eficientes e façam passar a mensagem de forma clara ao público, fazendo com que as editoras, especialmente as independentes, se consigam manter no mercado.

Espera-se, com esta dissertação, ter dado um pequeno contributo para o estudo da comunicação e da promoção na indústria da música, sobretudo na sua dimensão fonográfica. As conclusões dela retiradas podem ser aproveitadas para estudos mais aprofundados sobre alguns dos temas abordados, nomeadamente, por exemplo, a interdependência entre a Universal Music Portugal e o Universal Music Group, a relação entre os departamentos de *marketing* e de promoção destas empresas ou o funcionamento do Universal Music Group, a nível global, relativamente à comunicação e à promoção. Seria igualmente interessante alargar a análise através de uma investigação com ambições mais holistas, capaz de apreender a indústria da música no seu todo, percebendo as interligações e interdependências entre música gravada (seja em fonogramas ou em ficheiros digitais distribuídos em rede) e a música ao vivo. A chave interpretativa para a compreensão da importância e da sustentabilidade da música na contemporaneidade parece residir na ligação entre estas duas vertentes.

Para já, ficam lançadas algumas pistas interpretativas com este estudo de caso sobre a promoção numa editora *major* e numa independente.

BIBLIOGRAFIA

- AMARAL, Adriana (2010). *Redes Sociais de Música: Segmentação, Apropriações e Práticas de Consumo*. Campinas, Brasil.
- ANDERTON, Chris, DUBBER, Andrew, JAMES, Martin (2013). *Understanding the Music Industries*. Londres: Sage Publications.
- BABBIE, Earl (2010). *The Practice of Social Research*. EUA: Wadsworth, Cengage Learning.
- BELCH, George E., BELCH, Michael A. (2003). *Advertising and Promotion: an Integrated Marketing and Communications Perspective*. Columbus (Ohio, EUA): The McGraw-Hill Companies.
- BOCKSTEDT, Jesse C. et al (2004), *The Move To Artist-Led Online Music Distribution: Explaining Structural Changes In The Digital Music Market*, Minneapolis, University of Minnesota.
- BOTTI, Simona (2000). *What Role for Marketing in the Arts? An Analysis of Arts Consumption and Artistic Value*. International Journal of Arts Management, vol. 2, no. 3 (pp. 14-27).
- BOURREAU, Marc, GENSOLLEN, Michel, MOREAU, François (2008). *The Digitization of the Recorded Music Industry: Impact on Business Models and Scenarios of Evolution*. Telecom Paris.
- COLBERT, François (2003). *Entrepreneurship and Leadership in Marketing the Arts*. International Journal of Arts Management, vol. 6, no. 1 (pp. 30-39).
- DICKMAN, Sharron (1997). *Arts Marketing: The Pocket Guide*. Austrália: Centre for Professional Development.
- FODDY, William (2006). *Como perguntar: Teoria e Prática da Construção de Perguntas em Entrevistas e Questionários*. Oeiras: Celta.
- GONÇALVES, Tiago (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, Raymond L. (1975). *Interviewing. Strategy, Techniques and Tactics*. Homewood, Illinois: Dorsey Press.
- HESMONDHALGH, David (2007). *The Cultural Industries*. Londres: Sage Publications.
- HULL, G.P. (2000) 'The Structure of the Recorded Music Industry', in Greco, A.N. (ed.), *The Media and Entertainment Industries: Readings in Mass Communications*, Boston, MA: Allyn & Bacon, pp.76–98.
- HUTCHISON, Tom (2008). *Web Marketing for the Music Business*. Oxford: Elsevier.
- IFPI Digital Music Report, 2013.
- JOHANSSON, Tobias, WALLIN, Oskar (2008). *Winds of Change: Marketing Effects of the Internet at Universal Music*. Suécia: Uppsala University.
- JONES, Steve (2000). *Music and the Internet*. Popular Music, 19, pp 217-230.
- KOTLER, Philip (2000). *Marketing Management, Millenium Edition*. Nova Jérícia: Prentice Hall.
- KUSEK, David, LEONHARD, Gerd (2005). *The Future of Music: Manifesto for the Digital Music Revolution*. Boston, Massachusetts: Berklee Press.
- KVALE, Steinar (1996). *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks, Califórnia: Sage.

- LADEIRA, João Martins, MARCHI, Leonardo de (2011). *Sobre a Reestruturação das Indústrias Culturais no Entorno Digital: o Estudo de Caso do Audiovisual e da Fonografia*. Compós, Brasil.
- MEJÓN, Jaume Codina, FRANSI, Eduard Cristobal, JOHANSSON, Ann Thorsson (2004). *Marketing Management in Cultural Organizations: A Case Study of Catalan Museums*. *International Journal of Arts Management*, vol. 6, no. 2 (pp. 11-22).
- MORAIS, Nadini Moretto, PIMENTEL, Franciele Paes (2012). *Foo Fighters e a Publicidade na Web 2.0: "Gastando Energia" com o Marketing Musical*. Estudo em Comunicação Social, Brasil: Faculdade Assis Gurgacz.
- NEGUS, K. (1992) *Producing Pop: Culture and Conflict in the Popular Music Industry*, London: Edward Arnold.
- NEVES, José Soares (1999). *Os Profissionais do Disco: um estudo da indústria fonográfica em Portugal*. Lisboa: Observatório das Atividades Culturais.
- NUNES, Pedro (2014). *Diversity and Synergy in the Recording Industry in Portugal, 1988-2008*. *Journal of World Popular Music* 1.1, pp. 73-95.
- OLIVEIRA, Maria Manuela Martins de (2012). *Do CD ao MP3: A Sociedade da Informação, Os Novos Media e a Indústria Musical*. Dissertação de Mestrado em Comunicação, Cultura e Tecnologias da Informação, Lisboa: ISCTE.
- RICHERI, Giuseppe (2004). A Indústria Discográfica e o Desafio da Rede em BARREIROS, José Jorge, CARDOSO, Gustavo, OLIVEIRA, José Manuel Paquete (2004). *Comunicação, Cultura e Tecnologias da Informação*. Lisboa: Bond - Books on Demand.
- SHUKER, Roy (2006). *Popular Music: The Key Concepts*. Londres: Routledge.
- SHUKER, Roy (2001). *Understanding Popular Music*. Londres: Routledge.
- SUDMAN, Seymour, BRADBURN, Norman M. (1982). *Asking Questions: A Practical Guide to Questionnaire Design*. São Francisco: Jossey-Bas.
- TORRES, Cláudio (2009). *A Bíblia do Marketing Digital: Tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar*. São Paulo: Novatec.
- VACCARO, Valerie, COHN, Deborah (2004). *The Evolution of Business Models and Marketing Strategies in the Music Industry*. *The International Journal on Media Management*, vol. 6, no. ½.
- VALLES, Miguel S. (2002). *Entrevistas Cualitativas*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- WEBB, Sidney, WEBB, Beatrice (1965). *Industrial Democracy*. Nova Iorque: Augustus M. Kelly Reprints
- WENGRAF, Tom (2001). *Qualitative Research Interviewing. Biographic, narrative and semistructured methods*. Londres: Sage.

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista a Henrique Santos (UMP)

A empresa tem um gabinete de comunicação?

Um gabinete de comunicação especificamente não, mas tem um de promoção e um de *marketing*, que funcionam basicamente com a mesma função. Ou seja, o *marketing* é mais a parte formal, ou seja, tudo o que é o início, ou seja, o plano de *marketing* a ser traçado parte lá de dentro. E aqui a parte de promoção é mais a parte de pôr em prática, ou seja, de acordo com as características do plano de *marketing*, nós adaptamos consoante o artista e distribuímos para os meios e da maneira que faz mais sentido. Portanto a comunicação é basicamente integrada neste dois grupos, mesmo a comunicação mais simples, a nível de press releases, de comunicação com os media é feita desta maneira, ou seja, há estas duas vertentes que depois se complementam.

E esses planos de *marketing*, existe um modelo de base ou são adaptados sempre a cada artista ou aos públicos?

Sim, os planos têm sempre que ser adaptados ao artista e ao público. No entanto, há sempre algumas componentes que são sempre as mesmas. Ou seja, há um plano pré-definido, seja para os diferentes meios, televisão, net, imprensa, rádios, há sempre que ter em consideração esses aspetos, depois lojas, a componente digital também, iTunes, Spotify, isso também está sempre em grande transformação, mas é sempre uma coisa a ter em questão. De resto, acho que é como qualquer plano de *marketing*. De acordo com o produto, neste caso é um artista, com o tipo de produto, com o tipo de target que se pretende alcançar, a comunicação toda é adaptada consoante isso. Posso dar-te um exemplo: um projeto infantil, por exemplo, não vamos estar a promover para um target de fado, por exemplo, não faz sentido nenhum. Portanto, nesse aspeto é segmentado. Tens algumas ferramentas, nós temos uma plataforma internacional, porque somo a Universal, estamos em Portugal, mas temos sempre de reportar também à internacional. Há até uma plataforma própria, em que os planos de *marketing* são submetidos, por exemplo, é por fases, é como se fizesses um formulário do IRS quase, por exemplo. Preenches o espaço, mas isso é mais para eles terem uma referência. Depois cá dentro fazemos sempre um plano de *marketing* já mais detalhado. Tudo o que é custos, gastos, todos os meios, por aí.

Em relação à Universal "mãe", qual é o grau de independência ou de dependência, para fazerem esses planos de comunicação? É tudo feito aquilo ou existe uma base, uma estratégia que já vem definida?

Depende muito dos casos. Quando são artistas internacionais muito grandes, temos ainda grande independência para fazer o plano de *marketing*, no entanto há certas regras, ou seja, certas coisas que nós temos de utilizar obrigatoriamente. Por exemplo, certos artistas específicos que eles fazem uma grande pressão para que haja uma campanha forte só no digital, ou que haja campanha de TV, não obrigatoriamente, mas recomendam bastante. De resto, a nível de artistas nacionais, é totalmente independente, por assim dizer. Eles preocupam-se mais é mesmo com os números, basicamente, e com o que é alcançado. Ou seja, tens certos objetivos para cumprir, depois a maneira como elaboras o caminho até lá tens um grande grau de independência.

Existe alguma estratégia de eleição ou algum meio de divulgação preferencial?

Hoje em dia já não, porque hoje em dia isto mudou muito. Antigamente, por exemplo, tu sabias que fazias uma campanha de TV e a coisa estava mais ou menos assegurada. De há uns anos para cá isso tem vindo a mudar muito. Vendem-se menos discos, a televisão também tem cada vez menos impacto. Isso agora depois também prende-se um bocado com a parte inicial, que é onde é que tu queres chegar, a quem é que tu queres chegar. E a partir daí defines também qual é que é a tua estratégia, se é uma coisa mais underground, se é uma coisa mais mainstream, onde é que queres chegar. Por exemplo, tivemos assim uma das mais alternativas, os Paus, os Linda Martini, não faz sentido nenhum estar a gastar dinheiro numa campanha na SIC ou na TVI. Talvez num FOX ou numa coisa assim mais alternativa... Isto para não dizer que a televisão está fora de questão por ser alternativo, mas pronto, há outros caminhos a seguir, porque sabemos que vamos ter um retorno maior ou que a comunicação vai ser mais eficaz.

Em relação às vendas de CD, o que é que tem sido feito para contrariar a diminuição de vendas?

Pois, isso é uma guerra que já vem de há muitos anos. Temos agora a vantagem de ter o digital a crescer e bastante, não só o iTunes como os serviços de streaming, que acho que é o ideal, porque mesmo o iTunes ainda é muito atacado pela pirataria, se podiam não pagar pela música, porque é que o haveriam de fazer, não é? E a nossa geração e a geração anterior não

faz ideia do que é comprar um disco, basicamente, vai à net e está lá, está no Youtube, está no que quer que seja. Com estes novos serviços de streaming, há essa vantagem. No entanto também começa a ser um mercado cada vez mais competitivo. Portanto aí também é muito à base de jogamos muito com o preço, com as campanhas, com os exclusivos, o que é que temos a mais para oferecer a este parceiro, para que ele queira pôr o nosso disco em destaque e não outro qualquer. Mais... A nível de físico propriamente, pronto, passa muito pelas campanhas em loja, tentar levar o artista para uma sessão de autógrafos, para fazer um showcase lá, para dar-lhes alguma mais valia que não só o disco em si, porque eles têm milhares de discos e têm milhares de discos para destacar. Portanto depois negociamos também consoante o que temos para dar e o que é que eles nos podem dar a nós, seja uma baixa de preço, uma proteção de stock, vender o disco com o bilhete para um concerto exclusivo que só quem compra na Fnac é que tem acesso. Jogamos muito com as pré-vendas que é antes do disco estar disponível está já à venda online, ou seja, tu compras logo o disco e logo que esteja disponível és a primeira pessoa a recebê-lo e ao fazeres essa pré-compra recibes ou um bilhete ou o que quer que seja, um vinil, depende muito também do que é que temos para oferecer. Isto são as novas maneiras que arranjamos para tentar ainda furar um mercado que está quase a acabar. Mas pronto, de acordo com o que nós tivermos disponível é tentar arranjar sempre uma mais valia que não só a pessoa vai comprar o disco, mas estão ali outros milhares de discos, consoante o que temos para oferecer, depois as lojas também aumentam os destaques ou dão-nos alguma comunicação, portanto é um jogo de negócio, basicamente negociar sempre o que conseguimos.

Os artistas têm algum papel na promoção dos seus trabalhos?

Têm, claro. Aliás principalmente nós aqui, toda a promoção que nós fazemos é com o artista. Ou seja, as entrevistas que nós fazemos, ir a eventos, acompanhar programas de televisão, tudo e mais alguma coisa, tentamos sempre levar o artista. Ou seja, há a parte mais formal das campanhas e por aí fora, mas até mesmo nesse aspeto, por exemplo nós fazemos anúncios para o Spotify, anúncios de áudio e quando se justifica tentamos que seja mesmo o próprio artista a falar, porque dá uma proximidade diferente à coisa. De resto, a nível promocional mesmo puro e duro é o artista basicamente. Levamos o artista à televisão, levamos o artista a tocar numa redação de um jornal, portanto o que as pessoas querem é mesmo a pessoa em si, é vê-lo, é falar com ele. Claro que depois temos coisas genéricas, por exemplo há IDs de rádio, tipo "Olá, eu sou artista X e estou aqui na rádio X", pronto depois disso é um extra, mas não é o mesmo que ter lá o artista sentado a falar com ele, a tirar a foto com o artista, por aí fora.

Portanto os artistas são importantíssimos, aliás são essenciais na promoção. A parte que está antes é que aí os artistas não têm nada... Quer dizer, os artistas e os managers aprovam sempre, temos sempre de fazer coisas que eles estejam de acordo e nós achamos que são benéficas. Muitas vezes temos discussões e guerras com os managers, porque achamos que aquilo é o caminho certo, que aquilo vai ter um bom retorno, que aquilo é essencial, até porque os meios têm de ser alimentados, não é? E muitas vezes eles não querem fazer, ou acham que não é o correto e tal, portanto há sempre esta guerra entre o nosso interesse, o interesse do jornalista, o interesse do manager e o interesse do artista. Se bem que o nosso interesse deve ser sempre o mesmo que o do manager do artista, no entanto tentar também ganhar o máximo com isso em termos de comunicação. A parte anterior é nossa. Nós ao princípio, quando o plano de *marketing* é elaborado, nós depois criamos o que eu chamo de uma agenda de promoção, isto é um exemplo do Tiago Bettencourt. Como vê há muita coisa que muda desde o princípio, portanto basicamente vemos as disponibilidades do artista e consoante essas disponibilidades vamos marcando as coisas que achamos essenciais de acordo com as datas. Por exemplo, a imprensa é sobretudo marcada antes da saída do disco, tens revistas mensais, tens revistas semanais, ou seja, têm que fazer a entrevista antes para estar pronta na edição que vai apanhar o mês ou a semana ou dia de saída. Rádio, como é mais imediato, é muito pouco antes ou durante ou na semana em que saiu ou mesmo na posterior. Internet também é muito imediato, os sites mais de notícias é que muitas vezes é conveniente fazer antes, quando é uma peça mais elaborada para estar pronto na altura da edição. Pronto, depois é tentar, depois há sempre certas coisas que não dá para marcar nessas alturas, temos de jogar também um bocado com a disponibilidade do lado dos jornalistas, a disponibilidade do lado do artista, quando é que vai sair, quando é que nós queremos que saia, portanto entre datas e disponibilidades é uma questão de ir alterando. Como vê aqui pelos rascunhos isto era o plano inicial e depois foi muita coisa alterada, mas isso é normal. E neste caso, o artista aqui não tem intervenção. Mostramos-lhe o plano e ele concorda ou não concorda, diz que há uma coisa que gostava de fazer ou que não gostava de fazer, portanto é mais ou menos por aí.

Anexo 2: Entrevista a Paulo Farinha (UMP)

Quem foram as pessoas envolvidas na elaboração do plano de promoção, e que funções é que tem cada uma?

Somos nós. A nós o *marketing* diz-nos "Jamie Cullum vem a Portugal na data X" e vamos ter, imagina, duas horas para estar com ele, e temos de elaborar um plano que encaixe nessas duas horas. Portanto, cada um de nós contacta os seus meios e coordenamos uma agenda consoante a disponibilidade do artista. A Sónia fala com os jornalistas de imprensa escrita, o Henrique e a Joana com as rádios e as internetes e eu com a televisão e com as rádios que eu trabalho.

E quais é que foram as estratégias e os meios escolhidos?

Tens aqui um plano de promoção, que eu posso-te facultar. Pronto, Jamie Cullum em 2013 veio cá duas vezes. Numa das vezes, tínhamos duas grandes ações pensadas para ele, que foi os Globos de Ouro da SIC e foi o Concerto Mais Pequeno do Mundo da Rádio Comercial, porque eram duas ações que tinham muita divulgação, nomeadamente a Rádio Comercial, que tem normalmente entre 1 a 3 semanas de spots a dizer "Jamie Cullum, no hotel X, vai estar com 10 ouvintes da Comercial". Isto dá-nos uma comunicação gigantesca, principalmente na Rádio Comercial, que é a rádio número 1 em Portugal. Este foi um dos momentos-chave. E depois os Globos de Ouro. E no tempo que tínhamos entre o Concerto Mais Pequeno do Mundo da Rádio Comercial e os Globos de Ouro, tínhamos ali um período entre ensaios que utilizámos basicamente para fazer televisão. Como tu vês, ele fez o Jornal das 8 na TVI, fez o Jornal da Noite da SIC e fez Telejornal da RTP. Depois a primeira ação foi Concerto Mais Pequeno do Mundo, Globos de Ouro e os três principais telejornais. Depois ele voltou cá ao CoolJazz Fest, e então aí basicamente foi outra vez reforçar... Fez uma entrevista grande para a Maxime, depois voltou a fazer o Jornal da Noite da SIC, fez uma entrevista para o Só Visto, porque não tinha feito ali naquela altura. Depois fez aqui uma entrevista para a Record, voltou a fazer uma para a Rádio Comercial, e aí foi mesmo o diretor da Rádio Comercial que quis ir ao festival falar com ele. E depois fizemos uma ação com o clube de fãs e vocês foram lá todos cumprimentá-lo. E foi isto, basicamente é isto.

E antes de ele vir cá, quando o álbum saiu, o que é que foi feito só para promover o álbum sem a presença dele cá?

O álbum, quando nós não temos contacto nenhum com o artista, é muito difícil trabalhar-se o que seja. Enviamos o álbum para os jornalistas e basicamente aparecem críticas ou destaques na imprensa. Colocamos o vídeo a circular nos meios todos online. Quando o artista grava existe uma coisa que se chama EP capa. Um EP capa é uma entrevista gravada. O artista basicamente quando grava o disco grava também uma entrevista, que depois é utilizada internacionalmente para os meios que quiserem utilizar. E quando são artistas que nós não temos acesso, porque há muitos artistas que não falam a Portugal; Portugal é um país muito pequenino, o nosso mercado é muito pequenino, e há artistas que basicamente a disponibilidade que têm é para os mercados grandes. E então temos esses EP capas que utilizamos também para fazer notícia nas televisões e nos sites que utilizem imagem. Mas, por exemplo, os telejornais não gostam de utilizar estas entrevistas pré-gravadas, preferem ter acesso ao artista. Mas quando é mesmo impossível, temos de trabalhar com aquilo que temos. No caso do Jamie Cullum tem sido fácil porque ele está sempre disponível para Portugal, portanto tem sido, conseguimos fazer sempre muitas coisas com ele. Tomara que fossem todos como o Jamie Cullum.

Anexo 3: Entrevista a Pedro Valente (Azáfama)

A empresa tem um gabinete de comunicação? Quais são as suas funções?

Não. Todos nós fazemos tudo desde trabalho administrativo, a comunicação, a finanças, a contabilidade. por isso não, não temos um gabinete de comunicação. E por vezes contratamos assessoria de imprensa em determinados lançamentos. Já que não temos... Há alguns trabalhos cuja promoção nós fazemos internamente; há outros, dependendo também da predisposição para correr riscos, ou seja, quando há um lançamento mais importante para nós e não queremos mesmo correr riscos acabamos por subcontratar assessores de imprensa. Quando achamos que, pronto, imagina um EP ou uma coisa assim de menor risco acabamos por fazer nós, até porque também começamos a criar uma base de dados para contactos de imprensa e com o passar do tempo também vamos conhecendo muita gente.

Ainda assim, fazem planos de comunicação ou não?

Fazemos, fazemos. Quando eu digo que não temos um gabinete de comunicação, não temos pessoas exclusivamente alocadas a comunicação. Nós fazemos a nossa, quer dizer, nós acabamos por, por sermos nós a... Pa não tenho uma pessoa para a comunicação. Sou eu. Mas também sou financeiro, também sou... Não é que não façamos, obviamente que fazemos comunicação, fazemos planos de comunicação.

E fazem um para cada artista ou têm uma base?

É assim... este mercado é relativamente pequeno, mesmo a nível de media é uma coisa em que os meios muitas vezes repetem-se de artista para artista. Como é óbvio nós adaptamos os planos em função do tipo de música, da projeção do artista, dos resultados que nós também podemos esperar desse lançamento em causa, mas há muita gente que se repete, tu acabas por ir bater à porta... Se calhar 60 ou 70% dos meios vamos bater sempre à porta. Mas depois o resto, o *forcing* que é feito nas franjas é que vai variando de caso para caso. E também tem muito a ver com a natureza do produto que se está a vender.

Existe alguma estratégia de eleição, que vocês usem sempre?

Depende, é assim... uma estratégia de eleição... Há um... Nós somos apologistas de, quando os projetos estão a começar, há que cobrir as bases de... Há meios que obviamente chegam a muito mais pessoas, como vão chegar os media mais tradicionais , especialmente televisão,

aliás acho que há uma grande divisão que é os media especializados e os media generalistas. Mesmo que o generalista também tenha secções de música, mas isso para já é uma grande divisão nos meios que nós atacamos. Agora o que eu acho é que o media generalista vai atrás daquilo que gere *buzz* nos media especializados, ou seja, um artista que esteja a começar primeiro é importante cobrir os media especializados, que são tudo desde sites de música, blogs, rádios regionais, rádios universitárias... Há uma série de sítios por onde atacar que estão recetivos sempre a receber informação sobre os nossos projetos e a falar, que é a função deles, não é? Só quando começar a criar assim algum *buzz* aqui é que a Visão ou o Público ou a SIC ou o que for, esses medias mais generalistas e maiores é que começam a prestar atenção. Por isso eu acho que não vale a pena, pelo menos no tipo de artistas com que nós trabalhamos, não vale a pena atacar estes primeiro, enquanto não estiveres bem coberto, esta parte mais especializada. Nós acabamos por tentar cobrir ao máximo as bases e enviar para todo o lado os nossos *press releases*, tentar fazer os *follow ups* necessários para que se fale sobre isso nesses meios mais pequenos. E depois sim, começamos a atacar um bocado mais este segmento.

Os artistas têm algum papel nisso?

Têm, têm. Lá está, tu estavas a perguntar se existe alguma estratégia de eleição. Há. Como é óbvio há mais ou menos um padrão a nível de para onde vais enviar, quando, os *press releases*, para quem é que vais enviar as músicas, é uma coisa mais ou menos padronizada. Agora, para já, é importante saber o artista, ter consciência quem é que ele quer que seja o seu público. Isso é uma coisa que ele já tem de ter, é uma consciência que ele tem de trazer do processo de produção da música. Tem de ter uma noção do que é que ele está a fazer, para quem é que ele está a fazer aquilo. Epa, há músicos experimentais que fazem música para eles e não estão a pensar propriamente num público. Há outros que já têm um pensamento um bocadinho mais estratégico, vá. E que sabem que querem que a sua música chegue às pessoas e sabem a que pessoas é que querem chegar. Eu acho por exemplo, isso é importante haver essa comunicação prévia antes de começar, antes de lançar uma estratégia de comunicação é importante perceber isso, perceber quem é que é o público que o músico quer atingir para determinares um bocadinho se... Para te dar um exemplo se calhar é mais fácil e já que é uma pessoa sobre a qual vamos falar, é o Martim. Nós O Martim, quando começámos, ele vinha da escola do B Fachada, tocava com o B Fachada, com alguns projetos assim mais... especialmente B Fachada, ele tocava em alguns outros projetos, mas era, não acredito que fossem projetos com que ele se identificasse tanto como com o B Fachada. E o B Fachada

tem uma posição muito particular no mercado, que é um tipo que faz música independente e alternativa, mas que se safa bem, mesmo não chegando ao *mainstream*, estamos aqui num café e quem é que conhece o B Fachada, provavelmente ninguém conhece, mas é um tipo que conseguiu quase uma unanimidade dentro do *indie*. Toda a gente, toda a gente não, há pessoal que não gosta dele, mas em termos de crítica, em termos de, conseguiu realmente conquistar uma boa fatia do pessoal que gosta de música alternativa e isso faz com que ele se consiga sustentar. Agora nem todos que se dirijam ao mercado alternativo conseguem essa, não quero dizer unanimidade porque não é, mas esse, essa massa crítica em termos de fãs e de apoiantes tanto ouvintes como pessoal da imprensa e pessoal da crítica especializada. E O Martim eu acho que quando começou, e ele próprio também, nós se calhar tentámos dirigi-lo em demasia a um nicho mais alternativo. E com o tempo começamos a perceber que se calhar ele não estava a ser dirigido ao público correto que era... Não é que ele seja totalmente *mainstream*, mas não é totalmente alternativo. Ele é um *mainstream* com um pézinho se calhar no alternativo. Até pela forma de ser dele... por isso nós agora adotámos um bocado uma estratégia de tentar se calhar abrir um bocadinho o leque ou a abrangência dos público que tentamos mostrar aquilo que ele está a fazer. Nós ficamos com a sensação que ele poderia estar a ficar preso num meio termo que era demasiado pop para o pessoal alternativo e demasiado alternativo para o pessoal do *mainstream* ou pelo menos o pessoal do *mainstream* não tinha acesso a ele porque ele estava a ser dirigido... Ele podia estar a ser falado em várias revistas e outras coisas, mas eram aquelas revistas onde o pessoal que gosta mais de música alternativa vai ver. Por isso eu acho que ele não estava a ser bem dirigido. Por culpa nossa, isto não tem nada a ver... Nós por acaso tivemos assessorias de imprensa diferentes, antes e agora, e isto foi uma coisa, culpa não, isto também é uma aprendizagem, uma pessoa vai aprendendo. Ele também está a começar e vai aprendendo o que é que ele é como artista e o que é que ele quer ser como artista. Se calhar chegámos à conclusão, não epa, tu tens de chegar ao máximos de pessoas possível. É um projeto com músicas orelhudas, tu és um *entertainer*, és um, epa é um tipo quantas mais pessoas tiver no público mais ele cresce e mais contente ele fica, por isso não vale a pena estar a tentar martelar e metê-lo num nicho quando ele não tem de estar nesse nicho. E isso fez com que nós alterássemos um bocadinho agora a estratégia, de forma a tentar, obviamente que isto não é seguro que o consigamos, mas tentar fazer chegar O Martim a um público um bocadinho mais abrangente. Não estou a dizer com isto que ele vá para as Manhãs da Júlia, é só chegar a mais gente, queremos que ele chegue a mais gente. Porque acho que é nesse ambiente que ele se sente bem e que ele deve estar. Por isso foi importante o próprio músico, neste caso, obviamente depois de muitas conversas

também comigo, vamos falando sobre isto, ele perceber um bocadinho o que é que ele quer ser e a que pessoas é que ele quer chegar. Porque há pessoas que se contentam com estar num nicho e terem concertos para 30 ou 40 pessoas. Há pessoas quem é isso que eles querem, são pessoas que não têm ambições de chegar a um público maior. mas não acho que seja o caso, por isso é importantíssimo o músico em si também ter uma consciência do que é que ele quer fazer e que isso seja tido em conta nos planos. E para além disso também a disponibilidade, O Martim por exemplo é um caso, ele tem toda a abertura para ideias maradas de estratégia, de *publicity stunts*. Não é que tenhamos feito muitas, mas já fizemos algumas. Quando ele lançou o Banho-Maria fizemos um *show case* na casa de banho da Renova no Terreiro do Paço. Agora fizemos o concerto para adultos misturado com um *show de strip*. E é um tipo que eu agora estava a dizer, virei-me para ele na brincadeira ontem e disse "epa bora fazer uma coisa tipo *guinness*, em que tocas em 12 arraiais diferentes nos Santos na mesma noite. Vais tocar o Intensamente Estúpida tipo em 12 arraiais diferentes" e ele "bora". Pa é aquele tipo de pessoas que tem uma abertura, que tu dizes uma ideia estapafúrdia, com alguma esperança que ele diga que sim e ele é logo o primeiro tipo, ligou-me passado meia hora e já estava a falar com o não sei quantos e a adaptar os instrumentos que podiam levar para que a coisa seja viável, ou seja uma coisa portátil. Obviamente se fosse uma bateria completa ou um amplificador não dava, mas está quase a montar um *marching band* para estar a correr a cidade num dia que nós escolhemos. A abertura também do músico é importante para poder sair um bocadinho desse planos pré-fabricados vá, esses planos mais *standard*.

Além do concerto na casa de banho o que é que fizeram em termos de promoção?

No caso do Banho-Maria foi um bocadinho.... Deixa-me pensar de houve alguma coisa de muito diferente na estratégia. Nós na altura contratámos uma assessora, a Raquel Lains, e na altura a estratégia foi um bocadinho cobrir bases. Era o que eu estava a falar há pouco, enviar aquilo para todo o lado possível, quer seja um *blog* ou revistas ou televisão ou rádio. Tivemos o apoio da Antena 3, no lançamento desse disco, demos o exclusivo de estreias tanto do video do Banho-Maria como do Cais do Sodré, acho eu. Nesses casos, pa esses *media partners* acabam por ser bastando úteis, porque basicamente nós damos uma coisa para eles dizerem que foram os primeiros a passar aquilo, também é um bocado a cultura da Antena 3, também tem essa cultura da primeira vez. e em troca dão-nos mais apoio do que... Nós oferecemos a exclusividade e eles dão-nos mais apoio e anúncios na rádio do concerto de lançamento, vão falando mais vezes, convidam para uma série de entrevistas, há assim um apoio diferente que é dado em troca dessa exclusividade. Claro que eles só fazem isso quando se identificam com

os projetos e felizmente eles têm sido um parceiro de peso e ao qual estamos muito agradecidos. Desde o início a Antena 3 tem sido formidável. Sem a Antena 3 nós não tínhamos feito nada do pouco que já fizemos, não teríamos conseguido sem a Antena 3. O Martim tem muita paciência para cobrir bases e deu epa centenas e centenas de entrevistas, lá está, *blogs* pequenos, *blogs* grandes, revistas, rádio, acústicos, foi mesmo OK, O Martim é um tipo, algumas pessoas do meio já o conheciam por causa do B Fachada, mas poucas, mais pessoas ligadas mesmo à música e é um tipo que tem algum reconhecimento, apesar de muitas vezes essas águas estarem um bocado separadas, por causa do 5 para a meia noite, ainda há muita gente que não associa uma coisa à outra. Isto também era uma coisa que nós agora queríamos ver se aproveitávamos um bocadinho, a exposição que ele tem ali. Mas foi um bocadinho OK tipo, O Martim não é só o gajo que toca com o B Fachada, não é só o gajo do 5 para a meia noite, ele tem este projeto, por isso vamos atacar em todas as frentes para apresentar o projeto. E acabou por correr bem porque, pa, muito por causa do sucesso do *single*. Realmente foi na altura, e ainda hoje, temos a consciência que muitas das pessoas que nos convidam para concertos ainda são muitos dividendos que estamos a recolher por causa do Banho-Maria. Um erro que se calhar cometemos na altura, e associado a termos lançado logo o disco em junho, era na minha opinião, o disco tem várias músicas que podiam ser *singles*, podíamos ter feito render o peixe durante muito mais tempo em vez de lançar logo um disco em junho, podíamos ter aproveitado, há ali pelo menos mais duas ou três músicas que podiam ser bons *singles*, podíamos ter lançado videos, tanta coisa para fazer render o peixe e só lançar o de 5 Em 7 Dias no final do ano ou agora no início de 2014. Não foi, e se voltássemos para trás teríamos feito as coisas de forma diferente.

Vendem-se cada vez menos CD, vocês têm feito alguma coisa para contrariar isso? Apostar noutros formatos, música ao vivo, coisas que não sejam CD...

A venda de CD é mesmo para esquecer. Cada vez menos, mas de ano para ano, é uma loucura aquilo que tem decrescido. Eu sinto que são bandas que lançaram discos há dois anos e lançaram agora há 6 meses e já houve uma quebra, e são bandas tipo Trêsporcento, que até cresceram a nível de visibilidade, e venderam muito menos discos agora neste último do que venderam há dois anos. Por isso agora onde os artistas, onde a Azáfama e os artistas acabam por se safar é claramente nos espetáculos ao vivo, porque mesmo a nível de, a grande alternativa à venda de CD é MP3/*streaming* e isso não paga as contas de ninguém. Mesmo a nível de *downloads* está-se a fazer menos, neste momento está tudo a convergir para o *streaming* e o *streaming*, apesar dos modelos como o Spotify já serem um cheirinho do que é

que pode ser um modelo justo, ainda estão longe a nível de distribuição de receitas e ainda não está um modelo que valorize os músicos pelo seu trabalho. Eles acabam por estar no Spotify porque têm de estar no Spotify, porque se não estiverem no Spotify ninguém sabe da existência deles. Agora se eu te mostrasse um extrato daquilo que chega da distribuidora digital em relação às vendas no Spotify é ridículo. Não pagava este almoço. Por isso basicamente por um lado há os espetáculos e por outro, que é uma coisa onde a Azáfama não entra, é os direitos de autor que, se as músicas fizerem algum sucesso na rádio, ainda assim, e se passarem bastante, gerem alguns direitos de autor para os artistas. Nesse caso já temos algumas bandas que passam vezes suficientes para que valha a pena. Obviamente que não é isso que nos paga as contas todas, mas se calhar financia, o que um músico recebe de direitos se tiver uma música a passar bastante, se calhar já te vai financiar o álbum seguinte gravado em condições. Por isso pelo menos torna a contribuir para que toda a coisa seja sustentável. Mas em termos de discos, é esquecer. Nós encaramos a produção de discos como um custo promocional, porque ainda assim, apesar de os hábitos dos consumidores e dos ouvintes se terem alterado por completo, eu acho que em termos dos *media*, ainda não se sente essa alteração drástica na postura dos *media* relativamente a receber ou não discos. Ou seja, o que eu quero dizer é que apesar de já ninguém comprar discos, os *media* se não receberem o disco, especialmente de projetos que estão a começar, se não receberem em mãos o disco, a probabilidade de eles ouvirem ou fazerem uma crítica ou darem alguma atenção é muito menos. É claro que se for uma banda já feita podes perfeitamente enviar a um jornalista o *link* que ele vai logo ouvir. Agora para projetos que estão a começar é muito mais fácil se eles receberem lá o disquinho, até pode ser um disco promocional, mas se receberem lá o objeto a probabilidade de eles pegarem naquilo e ouvi-lo é muito superior. Ou seja, nesse caso as coisas ainda não evoluíram da mesma forma que evoluíram cá fora para os ouvintes. Por isso continua a ser necessário fabricar algumas cópias dos discos, precisamente para que 100, 200, 300 exemplares sejam alocados a jornalistas, que é para enviar e para tentar pôr, para tentar que este pessoal oiça os discos. Mas nós encaramos a coisa, claro que se vai vendendo alguns, a Fnac é a principal retalhista está a encomendar cada vez quantidades menores e percebo que o façam, vendem-se alguns em concertos, mas é sempre uma coisa relativamente irrisória. Por isso para mim o grosso do CD é, o CD físico, é um mal necessário para que as coisas cheguem aos jornalistas e para que eles oiçam. Eu estou a dizer isto com muita pena porque eu continuo a comprar, mas tendo em conta que o público já não quer, o objeto acaba por ser um custo promocional, não é uma fonte de receitas como era antigamente, é um custo promocional.

E a promoção do álbum de Capitão Capitão, como foi feita?

No caso de Capitão é muito diferente, não é muito diferente, mas em alguns aspetos é diferente que o Martim. Para já era um EP e o Martim é um disco de longa duração. Por isso a responsabilidade e as expectativas onde é que um EP pode chegar são substancialmente diferentes daquilo que um longa duração. Até acaba por ser quase uma tímida apresentação ao mercado, enquanto um disco já é um *statement*, já é olha "estamos aqui, está aqui o nosso disco". O EP normalmente ainda é uma amostra do que é que pode vir a seguir. E nesses dois casos, para além disso, O Martim acaba por ter um lado mais comercial do que o Capitão. O Capitão tem algumas coisas mais alternativas. Por isso se calhar a abrangência do foco que damos a nível promocional no caso de Capitão foi menor, por todas as razões. Para já porque sabemos que há, quer dizer, essa questão do EP versus disco sabemos que há meios que, que há programas de rádio, que há revistas que só fazem críticas e que só convidam músicos quando já é um disco e não o fazem com EP, porque senão estavam tramados também, porque há tanta gente a lançar coisas todos os dias, há sítios que acabam por fazer essa regra, "enquanto não for disco de longa duração não olhamos para isto com olhos de ver". Por isso isso limita logo uma parte. Depois se calhar enquanto com O Martim ainda ambicionamos, nota que não estou a fazer qualquer apreciação qualitativa sobre um e outro, é mesmo a nível de público, enquanto O Martim se calhar no disco dele, para nós fazia sentido chegar a uma Rádio Comercial, que não chegou, esteve perto mas não chegou, o Capitão tínhamos a noção que esse tipo de rádio mais *mainstream* não era uma hipótese, até pelo próprio tipo de gravação mais *low fi*, era uma coisa que não estava ao nosso alcance, por isso nem nos demos ao trabalho, salvo seja, de dirigir esse produto a esses segmentos. Por isso acabou por ser uma coisa mais confinada se calhar ao tal nicho que eu te falava há pouco, se calhar concentramo-nos mais só nos *media* especializados para ver se conseguíamos criar algum *buzz*, que pudéssemos depois colher dividendos na altura do disco. Mais à frente quando ele lançar um disco, que ele está a preparar agora, pelo menos já agitámos um bocadinho as águas nesses meios mais pequenos e mais especializados. E realmente o EP teve muito boa aceitação e apareceu em vários *rankings* dos melhores discos portugueses do ano, por isso foi porreiro nesse sentido. Mas isso foi mais um passo-zero, um pré-arraque que agora iremos fazer mais a sério na altura do disco. Enquanto O Martim já era um produto mais final. Por isso nesse aspeto foram abordagens um bocadinho diferentes. E outras coisas, O Martim é músico profissional, o JP, o Capitão, é arquiteto e não tem se calhar, epa enquanto O Martim tu se quiseres marcas aí uma semana inteira de entrevistas e de acústicos às 3 da tarde, às 6 da tarde, às 7 da tarde, ele tem toda a disponibilidade do mundo. Isto já não interessa tanto, mas é

também uma justificação. O JP só depois das 7 ou logo de manhãzinha ou à hora do almoço, por isso acaba também por estar mais limitado na sua disponibilidade para promover, que exige imenso. Nós então quando contratamos assessoras de imprensa, quer seja a Raquel Lains, quer seja a Inha, é uma coisa que quando os músicos lançam os discos estão semanas com a agenda completamente cheia de compromissos promocionais, por isso exige alguma disponibilidade.

Mais alguma coisa importante?

Estava a ver se me lembrava de alguma coisa... Isto dos *media partners* acaba por ser importante para nós. Tentamos quase sempre.. conseguimos com o Capitão fazer com que a Antena 3 fizesse a estreia do vídeo, mas foi muito menos abrangente do que fizemos com O Martim. Mas agora há toda uma panóplia de possibilidade de *media partners*, mas agora às vezes as contrapartidas é que... Há uns que são pagos, nós aí quase por uma questão de princípio ainda não sentimos que faça sentido pagar a uma Sic Radical ou uma Blitz para nos apoiar o disco. Os nossos acordos com *media partners* têm vindo por interesse genuíno por parte dessas plataformas de se associarem a nós e que sente que há ali um jogo de entreajuda em que eles ajudam numas coisas, nós ajudamos noutras. A eles também dá-lhes jeito que os músicos falem na Antena 3, por isso é equilibrado. Até agora nunca sentimos a necessidade de meter dinheiro ao barulho. Agora há N *media partners* possíveis, há plataformas de *streaming* em que tu podes dar o exclusivo durante uma semana ou duas semanas de um disco, ou de algumas músicas do disco, e eles em troca metem lá os *banners* e dão-te maior destaque. Agora há sempre... As contrapartidas vão variando muito de *media partner* para *media partner*, mas há muita gente interessada em associar-se a músicos independentes, neste tipo de trabalho. Agora nem sempre aquilo que eles exigem compensa. Por exemplo alguém que dê exclusividade, há uma plataforma de *streaming* que queira ser o único sítio onde tu podes ir ouvir determinadas músicas d'O Martim antes do lançamento do disco. Depois chega a Antena 3 e pede "epa gostávamos de fazer um programa em que mostrássemos já umas músicas", os outros gajos não vão deixar. Por isso tens de sempre avaliar um bocadinho o que é que vale a pena, o que é que não vale, pensar um bocadinho em termos globais que receita é que te proporciona maior visibilidade e pensar "epa o pessoal que eu perco ali na Antena 3, será que compensa fazer aquilo? A gente que eu vou ter a ouvir numa Meo Music será que o pessoal que vai estar a dar atenção à coisa compensa o pessoal que eu vou perder por não dar este exclusivo à Antena 3?" Às vezes é difícil também quantificar estas coisas e muitas vezes é por instinto. Até porque nós depois não temos grande... uma coisa que é frustrante às vezes

é, nestas estratégias de promoção, não teres, não há muitos indicadores que possas depois no final na estratégia analisar. Ou seja, obviamente tens os *plays* da música, tens os *views* dos vídeos, mas é difícil muitas vezes saber a quantas pessoas é que chegaste, quantas pessoas é que te ouviram naquele programa da Antena 3, quantas pessoas é que fizeram *download* ou ouviram a músicas em *streaming* quando ela estava em exclusivo na Meo Music. Às vezes há uma falta de informação que também te dificulta um bocadinho tomadas de decisão posteriores mais à frente que tu não sabes muito bem "valeu a pena fazer ali?" Acho que sim, mas não sei como é que teria sido, não sei como é que teria sido se tivéssemos feito de outra forma.

Mas já fizeram alguma coisa desse género sem ser com a Antena 3?

Fizemos com... Rádio não, rádio temos sido fiéis à Antena 3. Já fizemos com alguns sites, o Palco Principal, por exemplo, tem sido *media partner* em alguns concertos e alguns lançamentos. Já tive, estou com vontade de fazer algumas coisas com a Mesa de Mistura. Ah e tivemos várias negociações falhadas com a Meo Music, porque no final chegámos à conclusão que para aquele lançamento em causa não fazia sentido abdicarmos de alguma liberdade. Mas pronto, não quer dizer que não venhamos a fazer.

CV



Raquel Magalhães
Assessora de comunicação

Morada | Calçada da Estrela 99, 3.º esq. | Contacto | raquelmagalhaes0@gmail.com
1200-662 | Lisboa | +351 917 662 364

Profissional

- Janeiro 2013 - Maio 2014
Literal Azul
Assistente editorial
- Abril 2012 - Julho 2012
Adriana Beach Club Hotel Resort
Estágio curricular
- Julho 2011 - presente
Edições Salesianas
Tradutora freelance
- Maio 2010 - presente
Jamie Cullum Portugal
Gestora de conteúdos e imprensa

Educação

- Setembro 2012 - presente
Mestrado em Comunicação, Cultura e Tecnologias da Informação
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa
- Setembro 2009 - Julho 2012
Ciências da Comunicação: Jornalismo, Assessoria e Multimédia
Faculdade de Letras da Universidade do Porto
- Setembro 2010 - Fevereiro 2011
Medienwissenschaft
Universität Paderborn
- Setembro 2003 - Julho 2010
Formação musical
Academia de Música de Vilar do Paraiso
- Setembro 1995 - Julho 2009
1.º, 2.º e 3.º ciclo
Colégio Alemão do Porto

Linguas



Aptidões

Software

Microsoft Office
Apple Keynote
Adobe Premiere



Redes sociais

Facebook
Twitter
Tumblr
Instagram
Blogger



Interesses

