

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
ESCOLA SUPERIOR DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

Mestrado em
Gestão Estratégica das Relações Públicas

Relações Públicas e Comunicação
na internacionalização da banda Combatango
Trabalho de Projeto

Sandra Esther Cárdenas Saldivar

Março 2013

Orientadora

Prof^ª Doutora Maria João Centeno

Declaração

Este Trabalho de Projeto é apresentado para cumprimento dos requisitos necessários para completar o 4º semestre e obter o grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas.

Declaro que este trabalho é o resultado da minha investigação pessoal e independente. O seu conteúdo é original e todas as fontes consultadas estão devidamente mencionadas no texto, nas notas e na bibliografia.

Lisboa, 8 de março de 2013.

**Relações Públicas e Comunicação
na internacionalização da banda Combatango**
Trabalho de Projeto

Sandra Esther Cárdenas Saldivar
Escola Superior de Comunicação Social - IPL

RESUMO

O presente trabalho de projeto tem como tema Comunicação e Relações Públicas na internacionalização da banda *Cambatango*. Os *Cambatango* são uma orquestra típica de tango argentino que deseja consolidar a sua presença no mercado musical europeu.

Assim, a pergunta de partida desta investigação é: como é que uma banda musical de origem argentina consegue promover o seu trabalho em território ibérico?

O objetivo principal da investigação é associar as atividades de Relações Públicas à indústria da música. Para este fim, foi escolhido um objeto de estudo real, a orquestra *Cambatango* e proposto um Plano de Relações Públicas que ajude a: fortalecer a gestão e a imagem do grupo; fomentar a visibilidade da banda na indústria musical internacional; conquistar novos públicos e dinamizar a relação com os *stakeholders* de forma a impulsionar a presença do grupo em território ibérico.

Esta investigação tem uma abordagem predominantemente qualitativa, nesse sentido, os métodos de pesquisa utilizados foram: análise SWOT; análise PEST; mapeamento de *stakeholders*; entrevistas (e respetiva análise categorial temática); pesquisa documental; auditoria em comunicação e pesquisa informal.

As principais conclusões foram: existe uma vertente de Relações Públicas para a música, mas que ainda não é muito explorada pelos artistas independentes; um plano de Relações Públicas elaborado com base nas necessidades e objetivos dos artistas pode ajudar a projetar a sua carreira internacional; a indústria da música tem vindo a mudar face às novas tecnologias e os artistas precisam de acompanhar estas tendências; a comunicação é fundamental para estabelecer o diálogo com os diferentes públicos e ganhar maior projeção e visibilidade internacional.

Palavras-chave: Indústrias culturais e criativas, Indústria da música, Tango, Relações Públicas.

ABSTRACT

The subject of this project work is “Communication and Public Relations for the internationalization of Cambatango”. Cambatango is a typical Argentinian Tango orchestra wishing to consolidate its presence in the European musical market.

The starting question this investigation intends to answer is: how can a musical band of Argentinian origin promote its work in the Iberian territory?

The main objective of this investigation is to associate Public Relations activities with the musical industry. In order to accomplish that, a real study object was chosen and a Public Relations Plan was created to: strengthen band image and management capabilities; improve band awareness in the international music industry; attract new public increasing the stakeholder base in order to boost the band Iberian presence.

This investigation follows a predominantly qualitative approach, as a result, research methods used were: SWOT analysis; PEST analysis; stakeholder mapping; interviews; documental research; communication auditing and informal research.

The main conclusions were: there is a Public Relations variant for the music industry which is not fully explored and made use of by independent artists; developing a Public Relations Plan based on artist needs and objectives can help project their international career; the music industry has been facing technological changes artists must cope with; communication is fundamental to establish a dialog with different publics and gain international projection and visibility.

Keywords: Cultural and creative industry, Music industry, Tango, Public Relations.

ÍNDICE

Resumo.....	v
Abstract.....	vi
Índice de Tabelas.....	ix
Índice de Figuras.....	xi
Introdução.....	1
Capítulo I – Indústrias culturais e criativas.....	4
1 Da teoria crítica à noção de cidade criativa.....	5
1.1 Indústria Cultural.....	6
1.2 Indústrias culturais.....	9
1.3 Indústrias criativas.....	11
1.4 Cidades criativas.....	16
1.5 Economia criativa	19
1.6 Indústrias Culturais vs. Indústrias Criativas.....	21
2 A música como indústria cultural.....	24
2.1 Breve caracterização da indústria da música.....	26
2.1.1 Ciclo da Produção Musical	27
2.1.2 Géneros musicais.....	28
2.1.2.1 O Tango.....	30
2.2 Caracterização da música no mercado ibero-americano.....	33
2.2.1 Consumo de música em Espanha.....	33
2.2.2 Consumo de música em Portugal.....	34
2.2.3 Exportação da música latino-americana.....	36
2.2.3.1 O tango como produto de exportação.....	38
2.3 Principais desafios para os artistas independentes na indústria da música.....	41
Capítulo II – Relações Públicas e Comunicação.....	43
1 Definindo as Relações Públicas.....	43
1.1 Relações Públicas - Uma perspetiva estratégica.....	45
1.2 Relações Públicas Internacionais.....	47
1.3 Music PR – Relações Públicas para a Música.....	48
1.4 Comunicação.....	49
2 Funções das Relações Públicas.....	51
3 Plano de Relações Públicas.....	53
3.1 Estrutura e fases do Plano.....	54
3.1.1 Pesquisa e análise.....	56
3.1.1.1 Análise PEST.....	56
3.1.1.2 Análise SWOT.....	58
3.1.1.3 Entrevistas.....	59
3.1.1.4 Auditoria da Comunicação.....	61
3.1.1.5 Pesquisa Informal.....	62
3.1.1.6 Fase da análise.....	62

3.1.2 Identificação e classificação dos stakeholders.....	63
3.1.3 Metas e Objetivos.....	64
3.1.4 Estratégia e táticas.....	66
3.1.5 Calendarização.....	66
3.1.6 Orçamentação.....	67
3.1.7 Monitorização e Avaliação.....	68
Capítulo III – Plano de Relações Públicas.....	70
1 A banda Combatango.....	70
2 Pesquisa e análise.....	80
2.1 Análise PEST.....	80
2.2 Análise SWOT.....	82
2.3 Análise das Entrevistas.....	87
2.3.1 Promotores.....	87
2.3.2 Músicos.....	90
2.4 Auditoria da Comunicação.....	94
2.5 Pesquisa Informal.....	98
2.6 Identificação e classificação dos Stakeholders.....	101
3 Plano de Relações Públicas.....	102
3.1 Meta, Objetivos e Eixos Estratégicos.....	103
3.2 Planificação da Estratégia de Relações Públicas.....	104
3.2.1 Consolidação - Fortalecer a gestão e a imagem da banda.....	104
3.2.2 Visibilidade - Fomentar a visibilidade da banda na indústria musical ibérica.....	113
3.2.3 Aproximação - Dinamizar a relação com os stakeholders	119
3.3 Calendarização.....	128
3.4 Orçamentação.....	130
Conclusão.....	131
Referências Bibliográficas.....	135
Anexos.....	141

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Ciclo da Produção Musical.....	27
Tabela 2: Géneros musicais consoante instrumentos utilizados e público.....	28
Tabela 3: Género World Music.....	30
Tabela 4: Análise PEST.....	80
Tabela 5: Análise SWOT - Pontos Fortes.....	82
Tabela 6: Análise SWOT - Pontos Fracos.....	83
Tabela 7: Análise SWOT - Oportunidades.....	85
Tabela 8: Análise SWOT - Ameaças.....	86
Tabela 9: Análise das Entrevistas aos Promotores.....	87
Tabela 10: Análise das Entrevistas aos Músicos.....	91
Tabela 11: Análise aos Suportes de Comunicação.....	94
Tabela 12: Matriz Poder/Interesse para definir Stakeholders.....	102
Tabela 13: Eixos Estratégicos e Objetivos.....	103
Tabela 14: Implementar processos de gestão da banda - Campanha de contratação de manager.....	104
Tabela 15: Implementar processos de gestão da banda - Campanha de contratação de booking agent ibérico.....	105
Tabela 16: Implementar processos de gestão da banda - Promoção do grupo junto das editoras discográficas.....	107
Tabela 17: Implementar processos de gestão da banda - Concorrer a programas de apoio para 2014.....	108
Tabela 18: Renovar a imagem dos Combatango - Campanha fotográfica.....	108
Tabela 19: Renovar a imagem dos Combatango - Campanha vídeo.....	110
Tabela 20: Renovar a imagem dos Combatango - Renovação Estética.....	112
Tabela 21: Dar a conhecer a banda aos promotores ibéricos - Campanha de promoção da banda.....	113
Tabela 22: Dar a conhecer a banda aos promotores ibéricos - Participação em Feiras de Música.....	114
Tabela 23: Dar a conhecer a banda aos promotores ibéricos - Campanha Combatango ao vivo.....	115
Tabela 24: Aumentar a notoriedade na imprensa geral e especializada - Campanha de lançamento Tour Japan 2013 e novo álbum.....	116
Tabela 25: Aumentar a notoriedade na imprensa geral e especializada - Campanha de imprensa para tournée.....	117
Tabela 26: Gerir eficazmente a presença online - Operação Cambaweb.....	119
Tabela 27: Gerir eficazmente a presença online - Combatango em sites de referência e aplicações.....	121
Tabela 28: Gerir eficazmente a presença online - Twitter.....	122
Tabela 29: Gerir eficazmente a presença online - Facebook.....	123
Tabela 30: Desenvolver ações de comunicação junto de parceiros estratégicos -	

Iniciativa com artistas locais.....	125
Tabela 31: Desenvolver ações de comunicação junto de parceiros estratégicos - Parceria com Universidade de Audiovisual.....	126
Tabela 32: Desenvolver ações de comunicação junto de parceiros estratégicos - Parceria com reconhecidos dançarinos de tango.....	126

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo KEA da União Europeia.....	13
Figura 2: Modelo da Work Foundation.....	14
Figura 3: Modelo da United Nation Conference on Trade and Development (UNCTAD).....	15
Figura 4: Exportações, importações e balança comercial de bens culturais por países - Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Peru, Uruguai e Venezuela – 2005, em milhões de dólares americanos.....	37
Figura 5: Exportações de bens culturais segundo continente o país de destino - 7 países da América do Sul – ano 2005 – em milhões de dólares e percentagem.....	38
Figura 6: PIB Cultural – Argentina 2004 a 2010.....	39
Figura 7: Modelos de Relações Públicas segundo o tipo de comunicação.....	51
Figura 8: Processo de Gestão Estratégica.....	55
Figura 9: Análise PEST.....	58
Figura 10: Análise SWOT.....	59
Figura 11: Modelo de Categorização de Stakeholders Poder - Interesse.....	64
Figura 12: Avaliação do Plano de Relações Públicas.....	69

INTRODUÇÃO

No âmbito do trabalho final de investigação do Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas foi tomada a opção pela realização de um projeto. Nesse sentido, o tema escolhido foi Relações Públicas e Comunicação na internacionalização de uma banda. Ao ser necessário selecionar um objeto de estudo real, por considerar ser um grupo com muito potencial, que pratica um género muito valorizado internacionalmente e por uma questão de facilidade de acesso à informação, foi escolhida a banda de tango argentino *Cambatango*.

O que se pretende com a escolha deste tema é associar as atividades de Relações Públicas à indústria da música. Por um lado, o objetivo da investigação é demonstrar como as ações de Relações Públicas, numa perspetiva estratégica, podem ajudar a potenciar a comunicação entre a banda e os seus diferentes *stakeholders*. Por outro lado, permite criar ou delinear uma metodologia de trabalho para a banda em termos de ações de Relações Públicas e comunicação com os seus públicos.

Esta investigação teve, na sua génese, a seguinte pergunta de partida: como é que uma banda de música de origem argentina consegue promover o seu trabalho em território ibérico?

Pelo exposto, o objetivo principal é promover a banda em território ibérico (Espanha e Portugal) e os objetivos específicos são: promover espetáculos da banda na Península Ibérica; divulgar a existência da banda junto dos promotores e programadores ibéricos; incluir a banda nos circuitos dos festivais de músicas do mundo da Península Ibérica através do plano de Relações Públicas que se constitui como guia para presentes e futuros projetos.

Quanto às motivações que levaram à escolha deste tema, em primeiro lugar, foi abordar as Relações Públicas numa perspetiva estratégica associada às indústrias culturais, neste caso à música. Em segundo lugar, acreditar que as ações de Relações

Públicas e comunicação podem ajudar a promover o trabalho da banda a nível global. Em terceiro lugar, o meu critério pessoal e a minha opinião de estar perante um excelente produto musical com grande potencial de internacionalização. Em quarto lugar, apesar de ser um estudo que implica alguma dispersão geográfica da informação, graças aos meios de comunicação tecnológicos disponíveis, a proximidade saiu facilitada, bem como o acesso ao objeto de estudo. Finalmente, é importante referir que existe interesse por parte dos integrantes da banda na realização deste projeto, uma vez que lhes virá a ser útil num futuro próximo.

Em relação à estrutura do trabalho, a investigação está dividida em duas partes principais: uma vertente teórica e outra prática¹.

O enquadramento teórico contém dois capítulos nos quais serão abordados dois conceitos principais: Indústrias Culturais/Criativas e Relações Públicas.

No Capítulo I é analisada a definição das indústrias culturais, para esse efeito é efetuada uma revisão literária da história e da teoria das indústrias culturais, da evolução do conceito e os desafios ao longo dos últimos 60 anos, desde a sua aparição até à forma atual, ou seja, indústrias criativas. Seguidamente, aproximando-nos do objeto de estudo, aborda-se a música como indústria cultural e também examinam-se as particularidades desta indústria no mercado ibérico. É igualmente realizada uma caracterização dos géneros musicais em geral e do tango em particular. Finalmente, é realizada uma revisão dos desafios atuais no campo da indústria da música.

No Capítulo II é analisada a definição de Relações Públicas enquadrada no âmbito da comunicação estratégica através da qual as organizações adaptam, mudam ou mantêm o ambiente de modo a conseguir atingir os seus objetivos.

Também são analisadas as principais funções de Relações Públicas numa perspetiva estratégica, nomeadamente o papel que desempenham na identificação dos *stakeholders*; o desenvolvimento de estratégias de comunicação e a avaliação do sucesso das ações de Relações Públicas.

1 Importa salientar que todas as citações realizadas respeitam a língua original da obra consultada.

Por último, são consideradas as etapas de um Plano de Relações Públicas e comunicação; neste sentido analisam-se os passos que devem ser abordados a fim de pesquisar, analisar, definir objetivos, estratégias e táticas de comunicação para estabelecer o diálogo com os diferentes *stakeholders*.

Seguidamente, no que diz respeito à vertente prática, o Capítulo III é dedicado ao Plano de Relações Públicas; começa-se por uma caracterização da banda, onde é traçado o perfil do grupo e dos seus integrantes.

Em seguida e uma vez que a pesquisa é qualitativa, são apresentadas análises SWOT, PEST, análise categorial temática das entrevistas aos promotores e músicos, uma auditoria da comunicação, um breve resumo da pesquisa informal e em que medida contribuíram para a análise da situação.

Posteriormente, é apresentado o Plano de Relações Públicas, tendo em consideração as teorias analisadas, os dados recolhidos através das entrevistas e as análises efetuadas, com o objetivo de promover as Relações Públicas no âmbito da música e ao mesmo tempo contribuir para a difusão do grupo *Cambatango* no continente europeu.

Para finalizar, são apresentadas algumas considerações e recomendações.

CAPÍTULO I – INDÚSTRIAS CULTURAIS E CRIATIVAS

Desde 1950, os produtos gerados no âmbito cultural têm vindo a ser valorizados não só pelo seu contributo cultural, ou seja, pelo valor acrescentado que representam para o património cultural de uma sociedade, mas também pelo valor que os bens e serviços culturais representam para as economias. Por este motivo, as indústrias da imprensa, do cinema, da rádio, da fotografia, da televisão, da literatura, dos museus, das bibliotecas e da música têm vindo a ser analisadas de forma a apurar o impacto e o contributo dos produtos culturais no mercado global.

Esta ideia de outorgar um valor à arte e à criatividade ou tornar a cultura numa indústria geradora de produtos deriva do surgimento do conceito de economia criativa, “un concepto multidimensional interrelacionado con diferentes sectores del total de la economía” (Naciones Unidas, 2008, p. 71) e que tem suscitado opiniões contrapostas entre académicos, investigadores e organismos que estudam este âmbito, dificultando ainda mais a possibilidade de atingir um consenso sobre os conceitos das indústrias culturais e das indústrias criativas.

Nesta sequência, o primeiro desafio que se nos coloca é analisar a evolução das indústrias culturais numa perspetiva histórica para nos ajudar a perceber melhor os mercados que gravitam na esfera cultural. O segundo desafio é explorar as diversas teorias até à noção mais atual de indústrias criativas, sendo também explorados outros conceitos tais como cidades criativas e economia criativa.

Uma vez conhecida a história dos conceitos, é analisada a música como indústria cultural com o propósito de tentar perceber melhor a complexidade desta indústria em que o nosso objeto de estudo se inclui. Assim, numa perspetiva ampla, é abordada a música como indústria cultural para, posteriormente, se versar uma

perspetiva mais restrita das principais características dos mercados musicais nos países ibero-americanos. Também é realizada uma breve explicação sobre os diferentes géneros musicais para então nos focarmos no género do tango argentino.

Por último, neste capítulo, apresentaremos os desafios da atualidade para os artistas independentes no âmbito da indústria musical face às novas formas de comercialização de bens e serviços culturais, às novas tecnologias de informação e comunicação e às implicações da globalização da oferta cultural.

1 Da teoria crítica à noção de cidade criativa

O termo cultura assume várias aceções dependendo do campo de estudo, seja ele a antropologia, a filosofia, as ciências da comunicação, a sociologia, a semiótica e até a economia e a política. Se durante séculos, o termo correspondia quase exclusivamente às artes, literatura, filosofia e ciência, a sua ampliação acontece a partir do século XIX e particularmente no século XX, quando se estabelece a relação aos modos de vida e formas de pensamento da sociedade ou dos grupos sociais. Num sentido lato, adotamos a proposta da UNESCO apresentada na Declaração do México de 1982:

“la cultura puede considerarse actualmente como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias” (UNESCO, 1982).

Para perceber a evolução das indústrias culturais ao longo do tempo analisamos a teoria e a história que existe em torno deste fenómeno. Para tal efeito, consideramos a evolução do conceito e os desafios que surgiram ao longo dos últimos 60 anos, desde a sua aparição até à denominação mais atual - indústrias criativas. Por outro lado, com base nos estudos do Professor Justin O'Connor (2010), refletimos sobre a economia criativa, as cidades criativas e finalmente sobre o

impacto que a *web 2.0* e as tecnologias de informação têm nas indústrias culturais.

1.1 Indústria Cultural

Com base na história, O'Connor refere que o conceito “indústria cultural” foi utilizado pela primeira vez por Theodor Adorno e Max Horkheimer (autores da Teoria Crítica desenvolvida na Escola de Frankfurt) em 1944 no ensaio *The Culture Industry: Enlightenment as Mass Deception* onde consideravam que a produção cultural se assemelhava à produção estandardizada de outros bens e serviços. Em trabalhos posteriores, Adorno afirmou que, sob o monopólio capitalista, a arte e a cultura tinham sido absorvidas pela economia. Defendeu também que tinha emergido uma nova política cultural na Europa como fruto da crescente reprodução e distribuição em massa. Assim, a indústria cultural viu-se integrada num sistema capitalista de monopólio e tornou-se numa ferramenta de controlo de massas utilizada pelas elites e pelos estados.

O conceito ancora-se num processo de mercantilização da produção cultural que tinha começado com a edição de livros (momento pioneiro da cultura de massas) e as transformações em outras artes tradicionais: o teatro desloca-se para salas, a música passa a ser ensinada e admirada em auditórios, as pinturas são expostas em museus e emerge o mercado das reproduções de quadros. A produção cultural passa a ser concebida em função de um público massivo e indiferenciado.

Por outras palavras, o conceito de indústria cultural de Adorno não se debruçava sobre a mercantilização da cultura, mas sim sobre a organização da produção cultural a uma escala massificada. Neste sentido, abordou também a complexidade deste tipo de produção e argumentou sobre a forma como a produção em massa afetava as produções dos artistas independentes. Para o Professor O'Connor (2010), o principal mediador entre o artista e o público passou a ser o mercado e este mercado estendia-se além do local, além do nacional, a uma escala europeia e a uma escala internacional.

No entanto, no seguimento do pensamento de Adorno, é importante referir algumas ocorrências que se verificaram após a Segunda Guerra Mundial na Europa. Por um lado, uma política cultural contra o mercado e a nacionalização da cultura acabaram por ser elementos de democratização do coletivo. Por outro lado, a crescente instrução, o poder de compra e a valorização dos tempos de lazer no século XX associados às inovações tecnológicas produziram um novo panorama cultural direcionado para a produção e consumo de bens e serviços culturais.

Neste contexto, é importante introduzir a definição dos conceitos de bens e serviços culturais. Segundo o livro *“Cultura, Comércio e Globalização”* (UNESCO, 2000), os bens e serviços culturais são definidos da seguinte forma:

“Bienes culturales son todos aquellos bienes de consumo que transmiten ideas, valores simbólicos y modos de vida, informan o entretienen contribuyendo a forjar y difundir la identidad colectiva así como a influir las prácticas culturales. Protegidos por el derecho de autor, los bienes culturales están basados en la creatividad, sea esta individual o colectiva. Su singularidad consiste en que se transmiten sobre soportes capaces de ser reproducidos industrialmente y multiplicados para su circulación masiva”

“Se entiende por servicios culturales aquellas actividades que, sin asumir la forma de un bien material, atienden a un deseo, interés o necesidad de cultura y que se traducen en aquellas infraestructuras y medidas de apoyo a las prácticas culturales que los estados, las instituciones privadas o de derecho semipúblico, las fundaciones o las empresas, ponen a disposición de la comunidad, incluyendo entre otros, la promoción de espectáculos, la conservación e información cultural (bibliotecas, archivos y museos). Estos servicios pueden ser de carácter gratuito o comercial” (UNESCO, 2000, p. 13-14).

Como referido previamente, após 1945 houve uma nacionalização da cultura que levou os governos a adotar políticas culturais. Neste sentido, para analisar as políticas económicas e as políticas culturais, é necessário perceber de que forma o comportamento dos consumidores de produtos culturais influenciou a criação de uma nova política direcionada para a cultura.

Das investigações realizadas nestas áreas aparecem dois grupos de novos

críticos que questionam as teorias de Adorno, estes grupos são: um, a Teoria Culturológica e os Cultural Studies e outro, a escola da economia política.

A Teoria Culturológica desenvolveu-se em França, principalmente a partir da obra *“Cultura de massa no século XX: o espírito do tempo”* (1962) de Edgar Morin. Esta nova teoria procurava definir os contornos de uma nova forma de cultura na sociedade contemporânea gerada a partir dos media: a cultura de massa.

Baseado na Teoria Hipodérmica (Teoria dos Efeitos Totais), Morin acreditava que se produzia uma homogeneização da oferta cultural, limitada a uma padronização dos desejos culturais que não correspondem às aspirações individuais.

Nos Cultural Studies, um dos autores de referência é Raymond Williams (*“Culture and Society”*, 1958), que aborda a cultura desde uma perspetiva sociológica posicionando-a junto das classes trabalhadoras, atualizando e modificando a noção oficial de cultura que prevalecia antes da Segunda Guerra Mundial.

Posteriormente outros críticos, que aprofundaram os estudos baseados na teoria de Williams, acabaram por rejeitar a ideia de que a cultura de massas era uma realidade que afetava unicamente a vida da classe trabalhadora e categorizaram em subculturas novas formas ou expressões culturais, como por exemplo no âmbito da música, vestuário, etc. Esta nova teoria é pensada não só na perspetiva do consumidor mas também como uma resistência simbólica à ordem social dominante. A atenção à resistência simbólica aumentou com a nova agenda política em Inglaterra nos anos 70 do século passado, afetando a economia política, o que acabou por se refletir nas políticas culturais.

No caso da escola da economia política, a teoria principal defende que perante o capitalismo a cultura é produzida como um produto que põe em causa a sua ideologia, ou seja, neste ponto acabamos por questionar a finalidade da produção cultural: produzir cultura ou produzir um produto cultural?

Os novos críticos apontaram para quatro lacunas na proposta de Adorno em torno do conceito de indústria cultural. Em primeiro lugar, a escola da economia

política defende o conceito de utilidade dos produtos culturais - um produto deve satisfazer uma necessidade humana ou representar algum tipo de significado. Em segundo lugar, chamou a atenção para a dificuldade de avaliar ou prever o consumo por parte das audiências. Em terceiro lugar, apontou para a necessidade de mudar o conceito de indústria cultural para indústrias culturais ante a multiplicidade de sectores que abarca a cultura, isto porque há diferentes formas de expressão cultural e diversos investimentos envolvidos nesta área. Em quarto e último lugar, fez menção aos artistas independentes e, ao contrário do que Adorno tinha advogado, defende que estes são absorvidos pela indústria cultural, mas que apesar disso haverá alguns ofícios que persistiram, persistem e persistirão no tempo.

1.2 Indústrias culturais

Nos anos 80, o termo indústrias culturais substituiu a ideia inicial de indústria cultural de Adorno e Horkheimer e passa a ser utilizado para evidenciar a complexidade e dinâmica associada à produção cultural. O conceito de indústrias culturais pretende significar a existência de uma diversidade de áreas que integram o universo relacionado com a produção, distribuição e oferta de bens e serviços culturais.

Quanto às origens desta nova aceção, o termo indústrias culturais foi utilizado primeiramente pelo Greater London Council (GCL) na década de 80 alegando que, por um lado, as atividades culturais tinham saído fora do esquema de financiamento público tornando-se um sector essencialmente comercial e que, por outro lado, os bens e serviços culturais não tinham absolutamente nada a ver com o financiamento público.

Nas palavras de José Barrios Venegas, consultor do Sistema Latino-americano e do Caribe (SELA), as indústrias culturais são “aquellas que producen, reproducen, difunden y comercializan bienes y servicios tanto culturales como educativos reproducibles a escala industrial, de acuerdo a criterios económicos y siguiendo una

estrategia comercial” (Apud Rey, 2010, p. 67).

Tendo em conta esta definição e o exposto anteriormente, verifica-se que não se consegue dissociar o fator económico e político das indústrias culturais. No aspecto económico, porque as indústrias culturais são entendidas como

"un conjunto de ramas, segmentos y actividades auxiliares industriales productoras y distribuidoras de mercancías con contenidos simbólicos, concebidas por un trabajo creativo, organizadas por un capital que se valoriza y destinadas finalmente a los mercados de consumo, con función de reproducción ideológica y social" (Zallo, 1988, p. 26).

No sentido político, porque os governos sentem necessidade de democratizar a distribuição da oferta cultural e regular o âmbito em que se desenvolvem estas indústrias através da criação e implementação de estratégias de políticas públicas que possibilitem que o acesso à oferta cultural esteja ao alcance de todos.

Tal como refere a Declaração do México da UNESCO de 1982 no ponto 18 da secção sobre Cultura e Democracia,

“La cultura procede de la comunidad entera y a ella debe regresar. No puede ser privilegio de elites ni en cuanto a su producción ni en cuanto a sus beneficios. La democracia cultural supone la más amplia participación del individuo y la sociedad en el proceso de creación de bienes culturales, en la toma de decisiones que conciernen a la vida cultural y en la difusión y disfrute de la misma” (UNESCO, 1982, p. 2-3).

Em resumo, a preocupação do GCL era criar uma economia cultural capaz de democratizar a produção e distribuição da oferta cultural. E para que esta produção e distribuição seja equitativa deviam ser implementadas políticas públicas que permitissem usar o mercado para distribuir os produtos e serviços culturais. Ao mesmo tempo, houve uma preocupação e uma necessidade de criar políticas culturais para resguardar os produtos culturais que constituem o património cultural dos países.

Por fim, após uma intensa pesquisa de interpretações, optámos por escolher a definição outorgada pela UNESCO que afirma que “As indústrias culturais são entendidas como aqueles sectores que combinam a criação, a produção e a

comercialização de bens e serviços com base em conteúdos intangíveis de carácter cultural. As indústrias culturais incluem as áreas da edição impressa e multimédia, a produção fonográfica, o artesanato e o design”. (UNESCO, 2000)

1.3 Indústrias criativas

Nos anos 90, a criatividade passa a ser vista como um recurso fundamental ao crescimento económico, contemporâneo e pessoal. A criatividade assume vários tipos de definições, algumas aludindo ao carácter individual da criatividade, outras ao seu cariz coletivo, mas optámos por uma definição mais genérica do Boston's Creative Economy que diz que a criatividade pode ser entendida como “the process by which ideas are generated, connected and transformed into things that are valued” (Apud UN, 2010, p. 4).

Esta nova valorização da criatividade impulsiona as noções de empreendedorismo independente e provoca mudanças ao nível da cultura nas organizações - uma nova organização cultural menos vertical e mais participativa que dá lugar às indústrias criativas, em que as pessoas retiram valor económico e social da criatividade.



O conceito de indústrias criativas surge na Austrália em 1994 mas ganhou maior notoriedade com as políticas do governo de Tony Blair (Partido Trabalhista), a partir de 1997, no Reino Unido, e também com a definição outorgada pelo *Department for Culture, Media and Sport* (DCMS), substituto do *Department of Heritage* dos governos conservadores, que diz que as indústrias criativas são “which have their origin in individual creativity, skill and talent and which have a potential for wealth and job creation through the generation and exploitation of intellectual property” (DMCS, 1998, p. 3) e incluem áreas como a arquitetura, o mercado das artes e antiguidades, artes performativas, produções audiovisuais, design gráfico, indústria editorial, moda, música, publicidade, difusão através da televisão, rádio e internet, escrita e publicação, património cultural, turismo e museus.

Com a adoção do conceito indústrias criativas (derivado de uma decisão política estratégica para recolocar o Reino Unido num patamar 'criativo') verifica-se um abandono da ideia de produção em massa e emerge um novo enfoque económico centrado no aumento do consumo de bens culturais, o aumento das PME's (que promovem a inovação no sector) e a criação de novas redes culturais.

No entanto, muitas vezes os termos indústrias culturais e indústrias criativas são utilizados como sinónimos e este fator fez com que vários autores criassem modelos com o propósito de tentar explicar, hierarquizar e categorizar as indústrias criativas. Após a análise de vários modelos, escolhemos reproduzir e explicar brevemente três propostas de diferentes instituições:

Figura 1: Modelo KEA da União Europeia

CIRCLES	SECTORS	SUB- SECTORS	CHARACTERISTICS
CORE ARTS FIELD	Visual arts	Crafts Paintings – Sculpture – Photography	<ul style="list-style-type: none"> • Non industrial activities. • Output are prototypes and "potentially copyrighted works" (i.e. these works have a high density of creation that would be eligible to copyright but they are however not systematically copyrighted, as it is the case for most craft works, some performing arts productions and visual arts, etc).
	Performing arts	Theatre - Dance – Circus - Festivals.	
	Heritage	Museums – Libraries - Archaeological sites - Archives.	
CIRCLE 1: CULTURAL INDUSTRIES	Film and Video		<ul style="list-style-type: none"> • Industrial activities aimed at massive reproduction. • Outputs are based on copyright.
	Television and radio		
	Video games		
	Music	Recorded music market – Live music performances – revenues of collecting societies in the music sector	
	Books and press	Book publishing - Magazine and press publishing	
CIRCLE 2: CREATIVE INDUSTRIES AND ACTIVITIES	Design	Fashion design, graphic design, interior design, product design	<ul style="list-style-type: none"> • Activities are not necessarily industrial, and may be prototypes. • Although outputs are based on copyright, they may include other intellectual property inputs (trademark for instance). • The use of creativity (creative skills and creative people originating in the arts field and in the field of cultural industries) is essential to the performances of these non cultural sectors.
	Architecture		
	Advertising		
CIRCLE 3: RELATED INDUSTRIES	PC manufacturers, MP3 player manufacturers, mobile industry, etc...		<ul style="list-style-type: none"> • This category is loose and impossible to circumscribe on the basis of clear criteria. It involves many other economic sectors that are dependent on the previous "circles", such as the ICT sector.

 : "the cultural sector"
 : "the creative sector"

Fonte: *Delination of the cultural and criative sector in (KEA (2006) The Economy of Culture in Europe. Report prepared for the European Commission, Directorate-General for Education and Culture, Brussels, p. 3)*

O modelo apresentado na Figura 1 corresponde ao estudo *The Economy Culture in Europe*² (2006) que foi encomendado pela Comissão Europeia para avaliar o valor económico e social que os sectores culturais e criativos têm na União Europeia. Esta proposta faz uma clara separação dos sectores culturais e não culturais.

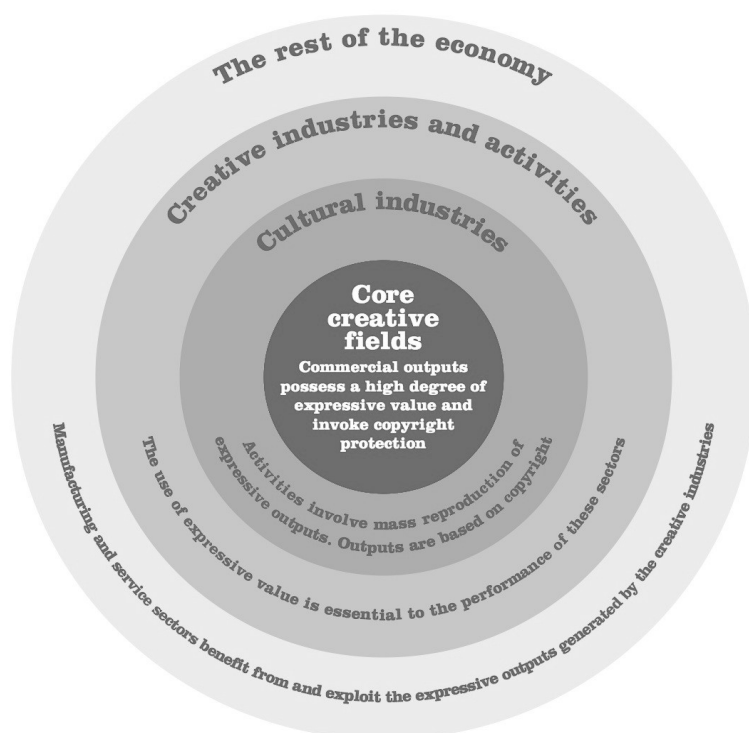
Por um lado, define dois sectores relacionados com a cultura: o primeiro sector

2 Disponível em: http://ec.europa.eu/culture/key-documents/doc873_en.htm

corresponde às artes nucleares, que são classificadas como atividades não industriais; o segundo sector corresponde às indústrias culturais associadas aos sectores dedicados à reprodução em massa de bens e serviços culturais.

Por outro lado, identifica sectores que não estão diretamente relacionados com a cultura denominados indústrias e atividades criativas que são aqueles sectores que empregam pessoas criativas com formação no âmbito das artes.

Figura 2: Modelo da Work Foundation

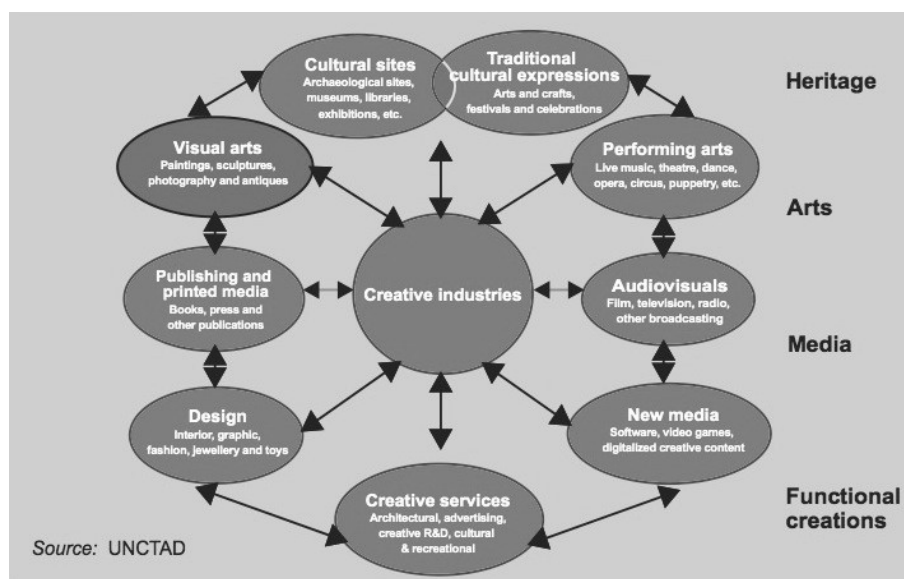


Fonte: The creative industries - A stylised typology in (The Work Foundation, 2007 Staying Ahead : The Economic Performance of the UK's Creative Industries, p. 5)

A proposta apresentada na Figura 2 foi trabalhada pela WF em conjunto com o DCMS (estrutura do governo inglês que produz estimativas anuais quanto à

dimensão das indústrias criativas na economia do Reino Unido) e baseia-se no modelo de Thorsby (2007) que coloca as artes como núcleo central criativo. Seguidamente, situa as indústrias culturais como o sector onde são produzidos os bens e serviços culturais que derivam das artes nucleares. Outra dimensão identificada é a das indústrias e atividades criativas - esta pode ser vista como os valores culturais associados às indústrias culturais que têm impacto tanto a nível económico como social. No entanto, esta proposta não pretende estabelecer uma hierarquia entre indústrias criativas e culturais, mas sim demonstrar o seu funcionamento.

Figura 3: Modelo da United Nation Conference on Trade and Development (UNCTAD)



Fonte: Figure 1.3 - UNCTAD Classification of creative industries in (UNCTAD, 2010 The Creative Economy Report 2010, p. 8)

O modelo apresentado pela UNCTAD (Figura 3) situa as indústrias culturais como um subconjunto das indústrias criativas. Esta classificação apresenta 4 grupos: património, artes, meios e criações funcionais, que correspondem a dois tipos de

atividades: *upstream activities* e *downstream activities*. As primeiras são as relacionadas com as artes performativas e as artes visuais, enquanto as segundas são aquelas que estão mais próximas do mercado como por exemplo o caso da publicidade.

Face aos diferentes modelos apresentados, podemos tirar a mesma conclusão do relatório Economia Criativa: “There is no “right” or “wrong” model of the creative industries, simply different ways of interpreting the structural characteristics of creative production” (UN, 2010, p. 7).

De todo o modo, podemos afirmar que esta nova abordagem das indústrias criativas provocou uma mudança significativa na gestão do sector da cultura em geral, e conseqüentemente nas políticas para as artes e a cultura, dando lugar a uma estratégia geral que começou nas cidades. Desta forma, o sector das artes desenvolveu argumentos acerca das mais-valias económicas que as indústrias culturais traziam em termos de emprego, aumento do turismo e a imagem das próprias cidades.

1.4 Cidades criativas

Se tivermos de descrever características de cidades como Londres, Nova Iorque, Hong Kong e Paris, não podemos deixar de apontar a vasta oferta cultural existente nestas cidades. Todas elas têm uma característica em comum, são exemplos de grandes cidades criativas nas quais se reflete o desenvolvimento das indústrias criativas num contexto de planeamento estratégico da economia das cidades.

O conceito de cidades criativas surge nos finais dos anos 80 num período em que as cidades viviam uma reestruturação em termos de comércio global. Posteriormente, nos anos 90, a noção de cidades criativas pretendia significar que nas cidades há sempre mais potencial, além do legado cultural que está à vista. Também é importante referir que esta noção abarca outras noções tais como economia criativa e classes criativas já que as cidades comportam organismos públicos e privados e

pessoas que enformam esses pólos criativos.

Segundo as Nações Unidas, “This term describes an urban complex where cultural activities of various sorts are an integral component of the city’s economic and social functioning” (UN, 2010, p. 12). O planeamento urbano da vida das cidades é também determinado pela oferta de todo o tipo de atividades culturais tais como espetáculos de música, teatro, dança, exposições fotográficas e de pintura, ciclos e festivais de cinema, entre outros. Estas atividades, tendo ou não um fim comercial, produzem benefícios noutros aspetos da cidade tais como o turismo, a dinâmica e a diversidade cultural, a integração, a reabilitação urbana, entre outros.

A este respeito, tal como outros autores, podemos dar o exemplo do bairro do Soho em Nova Iorque (Gladwell, 2000; O’Conor, 2000). Esta zona, antigamente industrial, foi ocupada por artistas independentes entre os anos 1960 e 1970 que converteram os antigos andares das fábricas em *lofts* ou estúdios. Na atualidade, o Soho é um bairro que pode ser considerado um autêntico pólo cultural. Este modelo repete-se noutras cidades, fazendo aumentar o preço dos imóveis na zona, criando desta forma uma economia paralela, consequência das indústrias culturais, decorrendo daí a importância de elaborar estratégias no âmbito do urbanismo. Esta situação faz também aumentar o comércio na zona, principalmente as PME’s, não só com a abertura de galerias ou lojas de artistas e artesãos, mas também com a proliferação de uma rede de negócios associados ao sector bem como de lojas de bens, serviços essenciais e outros tipos, procurados pelos consumidores dos produtos culturais.

Também O’Connor refere que as indústrias criativas estão organizadas em redes e cita o modelo de Gernot Gabher que evidencia dois tipos de redes: as de grupos de empresas a nível global; e as redes que surgem dentro das localidades. Por outra parte, aponta para a teoria de Andreas Wittel que defende que as redes sociais no meio cultural urbano são fracas e que este facto tem sido aproveitado pelos *freelancers* e as empresas para adquirir contactos e conhecimentos.

Também é relevante citar a noção de classe criativa do economista e cientista

social Richard Florida que aponta para a emergência de uma nova classe criativa. Esta noção pode ser associada ao conceito de cidades criativas e foca o papel desempenhado pelas pessoas na era criativa. Florida desenvolveu indicadores para medir os atributos de certos lugares que atraem e retêm uma classe criativa e se tornam sítios atractivos para as empresas.

Outro conceito que surge neste contexto é a noção de Rede de Cidades Criativas, segundo a UNESCO “La Red de Ciudades Creativas pone en contacto a ciudades creativas de tal manera que puedan compartir conocimientos, saber hacer, experiencia, habilidades directivas y tecnología”³. O propósito desta rede é promover o intercâmbio de experiências e a partilha de conhecimentos de forma a desenvolver as próprias cidades e a suas economias criativas. Este tipo de iniciativa beneficia especialmente as cidades dos países em vias de desenvolvimento (UN, 2010, p. 15).

Na última década, as redes de cidades têm sido beneficiadas pelas novas tecnologias de informação que têm contribuído para a difusão e circulação dos produtos culturais além-fronteiras, representando um fator importante não só no desenvolvimento e intercâmbio cultural, mas também no desenvolvimento económico das cidades e dos países.

É importante destacar que Sevilha (Espanha), Bologna (Itália), Glasgow (Reino Unido) e mais recentemente Bogotá (Colômbia) integram a rede de cidades criativas no âmbito da música. Estas cidades adquirem o status de “Cidade da Música” porque cumprem com requisitos que lhes permitem obter o dito reconhecimento, entre eles podemos destacar que são cidades que funcionam como pólos de promoção da indústria da música, acolhem festivais nacionais e internacionais de referência, contam com destacados projetos, instituições, escolas e conservatórios especializados em música, entre outros atributos.

3 Mais informações em: <http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/creativity/creative-industries/creative-cities-network/>

1.5 Economia criativa

O conceito de economia criativa aparece pela primeira vez na obra de Jonh Howkin's "*The Creative Economy*" onde define que a "creativity is not new and neither is economics, but what is new is the nature and the extent of the relationship between them and how they combine to create extraordinary value and wealth" (Apud UN, 2010, p. 9).

Para o especialista em políticas culturais, Guiomar Alonso, "la economía creativa constituye un cambio de paradigma que reposiciona la relación entre economía y cultura en la globalización" (Alonso, 2009, p. 153). Neste sentido, as indústrias criativas são cada vez mais importante para os países, pelo papel vital que desempenham no contexto socioeconómico, tanto pelo seu potencial económico bem como pela forma como servem de veículo para a difusão da diversidade cultural⁴.

Sob esta perspectiva, verificamos que a economia criativa está ligada às noções de indústrias culturais e criativas, uma vez que é transversal a ambos os conceitos. Assim, apuramos que a relação entre criatividade e cultura com a produção de bens e serviços e identidade, valores e significado é um fator de desenvolvimento económico, social e humano.

Mas tal como ainda não existe um consenso sobre as definições de indústrias culturais e indústrias criativas, também não há um significado único para o termo economia criativa, por dois motivos principais. O primeiro motivo é por ser um conceito recente que ainda está em evolução, o segundo deve-se à diferente apreciação ou importância atribuída à economia criativa pelos países do Norte e do Sul, desenvolvidos ou subdesenvolvidos.

Nos países mais desenvolvidos, a economia criativa tornou-se um assunto prioritário e estratégico, de que é exemplo a Agenda Europeia 2020. Esta estratégia, proposta pela União Europeia para um prazo de 10 anos para revitalizar a economia,

4 Relatório "Comprender las industrias culturales y creativas", disponível em: http://portal.unesco.org/culture/en/files/30850/11467401723cultural_stat_es.pdf/cultural_stat_es.pdf)

prevê a implementação de políticas públicas um pouco por toda a Europa para ajudar a potenciar o sector das indústrias culturais e criativas por representar um importante contributo económico para os países em termos de receitas e de criação de postos de trabalho.

No caso dos países menos desenvolvidos, se bem que exista um enorme potencial em termos de economia criativa, este não tem sido bem explorado. No entanto, a crescente integração dos países em vias de desenvolvimento em blocos regionais, como por exemplo no MERCOSUL e a implementação dos meios tecnológicos na última década têm contribuído para que o intercâmbio e a comercialização de bens e serviços culturais aumentem nestes países.

De qualquer forma, para obter resultados em termos de economia criativa, os países menos desenvolvidos devem estabelecer e reforçar as instituições que regulam e gerem estas áreas e melhorar o desenvolvimento e controlo do marco regulador e de financiamento, através da criação e implementação de políticas públicas que ajudem a aumentar as capacidades produtivas através de instituições criativas que consigam uma propagação e aumento favorável da oferta cultural.

Em suma, as indústrias criativas geram ganhos económicos e sociais significativos para os países através do comércio e difusão dos produtos e atividades culturais. Por este motivo, as indústrias criativas são consideradas, na atualidade, um dos sectores mais dinâmicos do comércio global. Neste sentido, para que os países consigam tirar o maior proveito das indústrias culturais e criativas, é importante que os governos desenvolvam políticas públicas sustentáveis para lograr uma economia criativa efetiva.

1.6 Indústrias Culturais vs. Indústrias Criativas

Apesar de existirem muitos autores e estudos que se debruçam sobre o que são as indústrias culturais e as indústrias criativas, não existe um consenso sobre a definição e utilização destes termos. Os próprios conceitos de indústrias culturais e indústrias criativas são muitas vezes usados como sinónimos (Galloway e Dunlop, 2006).

No entanto, a revisão da literatura permite-nos constatar que desde o surgimento da noção de indústria cultural com Adorno e Horkheimer até a denominação mais atual, o conceito tem evoluído. Esta mudança deve-se principalmente às transformações globais em termos de tecnologia, comunicação, economia global, inovação e a própria evolução e diversificação da oferta cultural como resultado destas mudanças (O'Connor, 2007).

A necessidade de definir e operacionalizar os conceitos de indústrias culturais e criativas torna-se fundamental devido ao impacto que estas indústrias têm nas economias regionais, nacionais e transnacionais. Mas como verificamos, é difícil operacionalizar estes dois conceitos devido, por um lado, à própria subjetividade da definição dos termos que lhes dão origem, ou seja, os significados de cultura e de criatividade e, por outro, a três motivos que consideramos importante destacar.

Em primeiro lugar, a falta de consenso entre os diversos autores sobre as definições e consequente utilização dos conceitos de indústrias culturais e criativas. Em segundo lugar, a diferente valorização atribuída às indústrias culturais e criativas de país para país. Em terceiro lugar, a diversidade de modelos existentes que procuram realizar uma categorização e hierarquização dos diversos sectores que integram as indústrias criativas.

O primeiro motivo deriva da falta de acordo sobre a significação dos termos e consequente utilização, da confrontação dos valores e da comercialização da cultura. Por um lado e segundo o livro *Cultura, Comercio e Globalização*, “os bens e

serviços culturais constroem e transmitem valores, produzem e reproduzem identidades culturais, para além de contribuir na coesão social, também é um fator livre de produção de uma nova economia” (UNESCO, 2000, p. 7). Por outro, é importante salientar que esta divergência não é só entre os autores mas também entre as entidades responsáveis por fomentar e regular as atividades relacionadas à cultura, que não têm conseguido acordar uma terminologia única para definir atividades relacionadas ao comércio dos bens e serviços culturais. Esta dificuldade em determinar apenas um conceito pode ser explicada pela rápida evolução das indústrias culturais na última década, que também veio despertar a atenção dos governos para esta matéria.

Em segundo lugar, considerando que os governos têm uma maior preocupação em definir o que compõe e como funcionam as indústrias culturais, pelo potencial e contributo comercial que este sector representa para as economias nacionais, existe maior interesse em definir e implementar políticas que regulem estas indústrias.

No entanto, como já tinha sido referido, os países do norte têm prestado maior atenção às indústrias culturais, o que resultou em acrescentar-lhes diferentes denominações, como indústrias criativas, indústrias de futuro e indústrias de conteúdos. Tal como refere a UNESCO, a evolução das indústrias culturais é também paralela ao desenvolvimento das novas tecnologias e da (des)regulação das políticas nacionais, regionais e internacionais (UNESCO, 2000, p. 21). Neste sentido, podemos reiterar que tem havido uma vontade de sistematizar o conceito, especialmente na Europa, onde se têm desenvolvido políticas sobre a matéria a nível da União Europeia (O'Connor, 2000, p. 1). Segundo refere o relatório das Nações Unidas (2010), a economia criativa é um dos assuntos prioritários da Agenda Europeia 2020 e é considerado um sector estratégico.

Por outro lado, o supracitado relatório indica ainda que nos países do Sul é necessário estabelecer e reforçar as instituições que regulam e gerem estas áreas, bem como é preciso um melhor desenvolvimento e controlo do marco regulatório e de financiamento. Noutras palavras, torna-se essencial que haja uma política com bases

legais bem definidas que permita criar fundos de apoio ao desenvolvimento das diversas indústrias que compõem o universo cultural. Deste modo, serão beneficiadas todas as formas de expressão cultural e ao mesmo tempo será potenciada a economia criativa.

Salienta também que estes fatores servem como indicadores, uma vez que refletem o grau de desenvolvimento dos países, ao mesmo tempo que revelam a importância que cada país atribui à economia criativa. Daí a necessidade dos países subdesenvolvidos aumentarem as capacidades produtivas através de instituições criativas para conseguir uma propagação e aumento favorável da oferta cultural.

Em terceiro lugar, verificamos que existem diversos modelos explicativos que surgiram para discriminar as características das indústrias criativas e o seu enquadramento na esfera cultural. Igualmente apuramos que não há um modelo certo ou errado, senão diversos modelos que podem ser utilizados com diferentes propósitos de análise, por exemplo alguns modelos pretendem demonstrar como se posicionam as indústrias criativas face às indústrias culturais, outros apenas descrever as suas características, outros ainda, o seu funcionamento.

Em suma, após termos avaliado os diversos aspetos relativos às indústrias culturais e às indústrias criativas, podemos concluir, numa primeira instância, que estes conceitos e enfoques partilham um núcleo comum: a criatividade dá origem aos bens e serviços destas indústrias (Cano, Bonet, Garzón e Schargorodskyn, 2011, p. 17). Numa segunda instância, devemos referir que a emergência das indústrias criativas é cada vez mais um assunto de interesse para os países, pelo papel vital que desempenham no contexto socioeconómico e por servir de veículo para a difusão da diversidade cultural.

Finalmente, devemos lembrar que apesar de tudo o conceito de indústrias criativas ainda é utilizado de uma forma muito restrita, ao contrário do termo indústrias culturais que continua a ser mais utilizado apesar do debate em torno dos valores intrínsecos do produto cultural e a sua produção em forma de mercadoria e as estruturas em que foram produzidos (O'Connor, 2010).

2 A música como indústria cultural

Segundo o autor Harold L. Vogel (2004), a música é uma das formas de entretenimento mais acessível e encontra-se em todas as culturas e níveis sociais. A esta afirmação podemos ainda acrescentar que

“Everywhere in the world, music is the universal idiom to give expression to our feelings and aspirations. Sharing a musical experience, whether domestically or internationally, is an act that goes beyond established boundaries and transcends existing divides... Music is an essential instrument of intercultural dialogue” (UN, 2008, p. 119)

O relatório das Nações Unidas *Economia Criativa* salienta também que a música, como uma forma primária de expressão cultural, representa uma grande força económica no mundo globalizado e que alguns géneros e estilos musicais têm vindo a ganhar espaço no circuito internacional estabelecendo canais para o intercâmbio e a difusão cultural.

Com base na classificação das indústrias criativas realizada no estudo *The Economy Culture in Europe*, promovido pela União Europeia (KEA, 2006), que situa a música numa das áreas puras das indústrias criativas, podemos afirmar que a indústria da música é uma das indústrias criativas fundamentais na criação de valor cultural e económico nas sociedades. Sobre este aspeto, Thorsby (2002) refere que existe um paradoxo acerca da música como indústria criativa porque, por um lado, é uma forma primária de expressão artística, e por outro lado, é uma indústria que gera milhares de milhões em receitas para diferentes grupos de *stakeholders*. Independentemente de ser considerada uma indústria cultural ou criativa, é claro que estamos perante uma área que envolve criatividade, conteúdos simbólicos e criadores simbólicos.

Especificando os grupos de *stakeholders* que integram a indústria da música, o relatório das Nações Unidas faz a seguinte classificação:

- creative artists such as composers, songwriters and musical performers;

- agents, managers, promoters etc. who act on behalf of artists;
- music publishers who publish original works in various forms;
- record companies which make and distribute records (LPs, cassettes, CDs, music videos, DVDs);
- copyright collecting societies which administer the rights of artists, publishers and record companies;
- a variety of other service providers including studio owners, manufacturers, distributors, retailers, broadcasters, venue operators, ticket agents, etc.;
- users of music such as film-makers, multi-media producers, advertisers, etc.; and
- individual consumers, who purchase a musical good or service (buying a record, attending a live performance, subscribing to a “pay” diffusion service) or consume it for free (listening to broadcasts, background music, etc.)

Em relação a estes *stakeholders* é importante fazer a distinção entre as produtoras discográficas *majors*⁵ e as *indies*, pois elas desempenham um papel fundamental e determinante há mais de 70 anos no mundo da música. Sobre este assunto, devemos referir que uma das características da indústria musical sempre foi o domínio de um pequeno número de grandes produtoras, as *majors* (Neto e Noboru, 2008). Neste sentido, os autores Richard Peterson e David Berger (1975) realizaram um extenso estudo sobre a concentração do mercado e concluíram que a homogeneidade existente neste meio resulta da oferta massiva de produtos pelas *majors* que são assim responsáveis por ditar as “regras” no mercado da música, gerando uma tensão constante com as restantes empresas produtoras, denominadas *indies*. Na indústria da música, o termo *indie* (*indie music*, *indie band*, *indie artist*) é utilizado para fazer referência a todos os trabalhos que são independentes das

⁵ As *majors* encontra-se centradas nos USA, Europa e Japão, entre 2008 e 2011 a Sony Music Entertainment; o EMI Group; a Warner Music Group e a Universal Music Group foram consideradas as Big Four.

grandes empresas reconhecidas a nível internacional.

2.1 Breve caracterização da indústria da música

A produção musical inicia-se em 1877 quando Thomas Edison tocou pela primeira vez o seu fonógrafo em público (Neto e Noboru, 2008). A partir dessa data e até hoje, vários foram os avanços e mudanças que aconteceram no mundo da música, especialmente nos últimos 80 anos. Neste sentido, sendo os Estados Unidos o mercado de referência desta indústria pela concentração das grandes empresas fonográficas, o autor Peter Tschmuck (2003) destaca 3 períodos determinantes que produziram pontos de viragem na indústria da música.

O primeiro período acontece nos anos 20 do século passado e é caracterizado por duas situações, por um lado, as companhias fonográficas verificaram uma grande quebra nas vendas e, por outro, a rádio ganha popularidade. O conflito acontece quando as empresas fonográficas *majors*, em vez de tirarem partido do potencial da rádio e utilizar este meio como uma ferramenta para promover e aumentar as vendas dos discos, consideram a rádio como um rival que vem substituir os discos. Como consequência, a rádio desenvolve-se em termos tecnológicos, enquanto as *majors* se recusam a evoluir em termos de tecnologia de gravação.

O segundo período decorre durante os anos 50 com a moda do rock 'n' roll que, nas palavras de Tschmuck, “can be interpreted as an aesthetic innovation that, in combination with social, legal, and technological changes, played the role of the creative destroyer” (Tschmuck, 2003, p. 133).

Durante este período, com o surgimento do disco de vinil e de equipamentos de gravação mais baratos, tanto as fonográficas, como as rádios verificam uma fase de prosperidade.

Finalmente, o terceiro período, que pode ser considerado como a era digital, inicia-se no final da década de 80 e estende-se até à atualidade. Este último período inicia-se com o lançamento da música digital em CD e posteriormente com a

aparecimento do DVD no final da década de 90, seguido do surgimento da Internet e a troca de músicas pela rede, *download* e *stream*. Esta última fase, a da internet, determina atualmente a comercialização da música, uma vez que acaba por beneficiar e facilitar a produção, difusão e distribuição da música dos artistas independentes a nível global.

No entanto, tal como refere Thorsby “the future effect of the internet on consumer behaviour in the market for music is difficult to predict because the evolution of the market is still in its infancy” (Thorsby, 2003, p. 9).

2.1.1 Ciclo da Produção Musical

Para Neto e Noburo (2008), a cadeia da produção musical compreende duas fases, em primeiro lugar o processo criativo e, em segundo lugar, o processo de distribuição para levar o produto ao consumidor. Tendo em conta estes fatores definiram um esquema de 4 etapas com base na produção e comercialização de um álbum:

Tabela 1: Ciclo da Produção Musical

Criação	Produção	Divulgação	Distribuição
Atividade artística Seleção de artistas	Gravação Publicação Masterização Manufatura	Espetáculos Merchandising Anúncios Kits promocionais Veiculação em rádios e TVs	Logística Perceção de procura

Fonte: Figura 1 – Etapas da Cadeia produtiva da música in (Neto, F. T.; Noboru, D. (2008) Cadeia de Produção da Indústria Fonográfica e as Gravadoras Independentes, p. 4)

Na etapa da criação, acontece o processo artístico que está relacionado com a composição e seleção dos músicos que interpretam a música. Na produção, também há criatividade e é nesta fase que a música se materializa através da gravação, da edição/masterização, da publicação e da manufatura do CD ou vinil, no caso de

suporte físico.

Posteriormente, o processo de distribuição acontece com a etapa da divulgação através da realização dos espetáculos, da promoção junto dos meios de comunicação social, merchandising, publicidade, kits promocionais. Quanto à etapa da distribuição logística do álbum físico ou digital, acontece pelos diferentes canais e meios de distribuição que respondem à procura.

Cabe destacar que as etapas da divulgação e da distribuição são fundamentais para este estudo, uma vez que o trabalho de comunicação e Relações Públicas deve concentrar os seus esforços nestas duas áreas. Na divulgação, o Relações Públicas deverá identificar e classificar os *stakeholders* de forma a adequar as mensagens que serão dirigidas a cada público, criar os suportes necessários para as transmitir e também utilizar os canais mais efetivos para fazer chegar a comunicação. Quanto à distribuição, será essencial perceber a procura dos serviços e garantir que estes cheguem aos públicos de interesse.

2.1.2 Géneros musicais

Os géneros musicais servem para classificar as músicas, no entanto devemos esclarecer que uma música pode fazer parte de vários géneros musicais. Tendo em conta a bibliografia estudada e considerando o nosso objeto de estudo, apuramos a seguinte classificação:

Tabela 2: Géneros musicais consoante instrumentos utilizados e público

Instrumentos utilizados	Público
Música Instrumental	Música folclórica ou popular
Música Vocal	Música ligeira
Música vocal-instrumental	Música erudita

Em primeiro lugar, utilizando o critério dos instrumentos utilizados, podemos conferir 3 géneros: a música instrumental, a música vocal e um género que combina as duas: vocal e instrumental.

Em segundo lugar, segundo o critério do público ao qual é dirigida a música, corroboramos 3 géneros: a música folclórica ou popular ou também conhecida como *World Music* (este tipo de música reflete a cultura de um povo), a música ligeira (é de cariz comercial e é concebida como um produto) e a música erudita (é um género musical mais complexo e está dirigido a um público minoritário).

De forma a ilustrar a diversidade do género *World Music*, construímos a seguinte grelha com os sub-géneros a partir da base de dados online Allmusic.

Tabela 3: *Género World Music*

Géneros	Sub-géneros – Tradicional Sul-americana
Tradicional Africana	Afro-Peruana
Tradicional Asiática	Folk Andino
Tradicional Brasileira	Folk Argentino
Céltica/Ilhas Britânicas	Boliviana
Tradicional Europa Central	Chilena
Tradicional Centro-Oeste Asiática	Colombiana
Tradicional Chinesa	Ecuatoriana
Tradicional Sub-continente Indiano	Frevo
Tradicional Indonésia	Inca
Tradicional Japonesa	Jibaro
Música Judaica	Nativa Sul-americana
Tradicional Mediterrânica	Paraguaia
Tradicional Médio Oriente	Peruana
Tradicional Nórdica	Folk Peruano
Tradicional Norte Americana	Quechua
Tradicional Nordeste Asiático	Tango
Tradicional Ocêania	Uruguaia
Tradicional Russa	Vallenato
Tradicional Sul-Americana	Venezuelana
Tradicional Sudoeste Asiático	
Tradicional Oeste Europeu	
Worldbeat	

Fonte: Allmusic é uma base de dados online de música, artistas, álbuns, biografias, que pode ser consultada por géneros musicais e estilos em www.allmusic.com

2.1.2.1 O Tango

Considerando a análise sobre os géneros musicais acima referidos, numa primeira análise vimos que o tango abarca vários géneros musicais. Por uma parte, considerando os instrumentos utilizados, pode ser exclusivamente instrumental e também vocal – instrumental, por outra parte, com base no critério do público que serve, pode ser vista como música folclórica ou popular, mas ao mesmo tempo também pode ser considerada como música ligeira.

Numa visão mais alargada, o tango é um género musical que tem mais de 100

anos de história e as suas raízes remetem para as capitais da Argentina e do Uruguai. Sobre as influências que moldaram este género musical da região do Río de la Plata⁶, podemos salientar que a *habanera* (género musical proveniente de Havana, Cuba) e a *milonga*⁷ são os ritmos que levaram à criação do tango (Norese, 2002). Mas é importante referir que o tango, ao longo de toda a sua evolução, tem estado sempre particularmente associado à cidade de Buenos Aires. Foi nesta cidade que ao longo do tempo foram sendo criados os novos estilos de tango que hoje em dia se enquadram como tango da Velha Guarda, da Nova Guarda e da Vanguarda (a partir de 1945).

O tango da Velha Guarda (finais do século XIX até aos primeiros anos da década de 20) caracteriza-se pelo espírito alegre e vivo do ritmo e das letras, pela improvisação, pela predominância dos músicos amadores, pelo pouco protagonismo dos cantores e pela ênfase na dança.

Em contrapartida, a Nova Guarda (aproximadamente de 1925 a 1945) trouxe a formação das orquestras típicas, a profissionalização dos músicos, o protagonismo dos cantores e em que a aparição da rádio e da televisão ajudou a impulsar fortemente este género de tango num sentido mais comercial.

A era da Vanguarda tem como máximo expoente o *bandoneonista* Astor Piazzolla que gerou polémica no circuito do tango, já que os defensores do tango “puro” não reconheciam o novo estilo criado por Piazzolla. Este estilo vanguardista era uma mistura tango tradicional com novos ritmos e arranjos com influências do jazz.

Atualmente, podemos afirmar que o tango é um género musical que continua a evoluir, a título de exemplo podemos citar o sucesso de grupos como os Gotan Project (www.gotanproject.com), que fundem os géneros electro, dub e tango, demonstrando um contínuo desenvolvimento do tango nos últimos anos.

6 O Río de la Plata serve de fronteira natural entre a Argentina e o Uruguai, atravessando as capitais Buenos Aires e Montevideo, onde o tango ficou mais conhecido.

7 A denominação milonga é válida tanto para o género musical, como para o nome das salas típicas de dança.

Em 2009, o tango foi declarado pela UNESCO como Patrimônio Imaterial da Humanidade⁸, a proposta foi feita em conjunto pela Argentina e Uruguai. A respeito deste acontecimento um comunicado⁹ do Ministério da Cultura argentino resume desta forma a cultura do tango:

“La tradición argentina y uruguaya del tango, hoy conocida en el mundo entero, nació en la cuenca del Río de la Plata, entre las clases populares de las ciudades de Buenos Aires y Montevideo. En esta región, donde se mezclan los emigrantes europeos, los descendientes de esclavos africanos y los nativos (criollos), se produjo una amalgama de costumbres, creencias y ritos que se transformó en una identidad cultural específica. Entre las expresiones más características de esa identidad figuran la música, la danza y la poesía del tango que son, a la vez, una encarnación y un vector de la diversidad y del diálogo cultural.

Practicado en las milongas – salas de baile típicas – de Buenos Aires y Montevideo, el tango ha difundido el espíritu de su comunidad por el mundo entero, adaptándose a nuevos entornos y al paso del tiempo. Esa comunidad comprende hoy músicos, bailarines profesionales y aficionados, coreógrafos, compositores, letristas y profesores que enseñan este arte y hacen descubrir los tesoros vivos nacionales que encarnan la cultura del tango”.

Pelo exposto anteriormente, podemos afirmar que existem vários motivos para apostar no gênero musical do tango. No âmbito deste estudo deve-se em primeiro lugar, ao facto de ser um gênero que tem evoluído no tempo, adaptando-se aos estilos da música contemporânea e que apesar de ter mais de cem anos podemos corroborar que ainda está na moda. Em segundo lugar, pelo reconhecimento internacional deste gênero que ficou patente com a declaração da UNESCO como Patrimônio Imaterial da Humanidade e, em terceiro lugar, pelo seu potencial comercial no âmbito da indústria da música e por conseguinte nas indústrias culturais.

8 Cf. <http://www.unesco.org/culture/ich/RL/00258>

9 Disponível em: http://www.argentina.ar/_es/cultura/C2483-el-tango-patrimonio-de-la-humanidad.php

2.2 Caracterização da música no mercado ibero-americano

Os laços históricos que unem os países latino-americanos, nomeadamente a Argentina e o Uruguai, e os países da península ibérica fizeram com que houvesse uma proliferação de projetos de intercâmbio cultural ao longo dos séculos XIX e XX.

No entanto,

“Esa 'proximidad cultural' entre las culturas latinoamericanas e iberoamericanas, se basa pues en los gustos y hábitos de consumo, pero se proyecta inevitablemente sobre la oferta (...) Al mismo tiempo (...) no garantizan por sí solos la automática generación por la simple dinámica del mercado de un espacio común latinoamericano o iberoamericano” (Bustamante, 2009, p. 82).

Por outro lado, os autores Guillermo Mastrini e Martín Becerra referem que vários estudos têm vindo a demonstrar que nos países ibero-americanos “las desigualdades profundas de renta y los amplios déficit históricos socioculturales, priman a los medios gratuitos (publicitarios) frente a los de pago (tanto editoriales como libro, disco, cine, como electrónicos como la Pay TV), cuya penetración en la población se reduce generalmente a minorías económicas y de capital cultural” (Apud Bustamante, 2009, p. 81).

De seguida, iremos focar o consumo de música em Espanha e Portugal, e a oferta de música latino-americana com especial ênfase no tango como produto de exportação.

2.2.1 Consumo de música em Espanha

O Anuário de Estatísticas Culturais de 2011 do Ministério da Cultura de Espanha sobre Hábitos e Práticas Culturais ¹⁰ revela que no território espanhol 84,4%

¹⁰ A principal fonte de informação deste capítulo, Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales em Espanha, é um relatório estatístico realizado pelo Ministério da Cultura e incluído no Plano Estatístico Nacional. O projeto é também realizado com a colaboração do Instituto Nacional de Estatística. O estudo compreende uma amostra de 16.000 pessoas, residentes em território espanhol e com idade superior a 15 anos. A finalidade do estudo é: avaliar a evolução dos principais indicadores sobre os hábitos e práticas culturais dos espanhóis e aprofundar outros aspectos relevantes do âmbito cultural, especialmente os consumos culturais.

das pessoas costumam ouvir música. Quanto ao consumo de espetáculos de música, o relatório evidencia que pelo menos 25,9% assistiram a concertos de música ligeira durante o período analisado. Também demonstra que, do total de pessoas que assistiram a um concerto de música ligeira, 0,7% foram concertos de World Music, revelando assim uma diminuição neste tipo de produto na ordem dos 0,4% em relação ao anterior período analisado, 2006-2007.

Outro indicador do consumo é o aumento gradual das salas de concertos. Desde 2006 até 2010 foram abertas 72 novas salas, o que resulta num total de 493 salas de concertos em todo o território espanhol, incluindo ilhas. Por outra parte, durante o período 2010-2011 registaram-se 584 festivais de música, em 2010 realizaram-se 126.907 concertos de música que reverteram em mais de 153 milhões de euros aproximadamente, com um gasto médio de 5,3 euros por espectador. É importante referir que, em relação ao ano de 2009, realizaram-se menos 3.439 concertos.

Quanto à compra de música, o anuário estatístico de 2011 indica que, no período de um trimestre, 10% da população compra música em estabelecimentos comerciais, 0,3% compra em estabelecimentos ambulantes ou feiras (com marca), enquanto 0,5% compra através de descargas realizadas pela Internet. Por outra parte, o relatório de 2010 da Fundación de Estudios de Economía Aplicada refere que a venda de música no mercado digital vem experimentando um crescimento gradual em Espanha.

2.2.2 Consumo de música em Portugal

No que diz respeito à realidade portuguesa, para apurar os hábitos de consumo no âmbito das indústrias culturais utilizámos os principais indicadores sobre cultura e lazer do Instituto Nacional de Estatística (INE); o relatório de Estatísticas da Cultura 2010¹¹ publicado pelo INE; e também o Relatório A Sociedade em Rede: Música 2.0

¹¹ Disponível em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=132415701&PUBLICACOESmodo=2

do Obercom¹².

A quantidade total de espetáculos ao vivo registados em Portugal durante 2010 foi de 30.088, dos quais 8.669 foram concertos de música, que contaram com um total de 4.613.000 espectadores que geraram receitas no valor de mais de 53 milhões de euros. É importante destacar que a maior parte destas receitas se deve ao retorno produzido pelos 3,8 milhões espectadores de concertos de música ligeira. Podemos acrescentar que em 2010 encontravam-se ativos pelo menos 367 recintos de espetáculos.

Relativamente a festivais de música, não conseguimos apurar números concretos, mas através de vários artigos de imprensa e *sites* que reúnem informação sobre os festivais que decorrem no país verificamos que é sem dúvida um fenómeno que tem vindo a crescer nos últimos anos, atraindo público internacional e favorecendo as receitas no âmbito das indústrias culturais e também do turismo, a título de exemplo o site www.festivaisverao.com anuncia a realização de 48 festivais em Portugal durante o ano de 2012.

Sobre os hábitos de compra de música, 79% dos inquiridos no estudo Sociedade em Rede (2008) afirmaram que não compram música, mas verificamos que 44% da população em Portugal são consumidores passivos, ou seja, ouvem música apesar de não a comprar. Quanto aos compradores, verificamos que o volume de vendas de CD's tem vindo a diminuir nos últimos anos, ante a compra de música na Internet, este fator deve-se também a uma maior diversificação dos meios de distribuição da música digital em Portugal (7digital; Beatport; Deezer; eMusic; iTunes; Jamba; Music Box (TMN); Myway Nokia Music; Optimus Qmúsika; SAPO/Musicaonline; Vodafone¹³)

Por outro lado, um estudo sobre Mobilidade Internacional de artistas e outros profissionais da Cultura publicado pelo Observatório das Atividades Culturais em 2010 evidenciou um claro crescimento do mercado das artes performativas, sendo

12 Disponível em http://www.obercom.pt/client/?newsId=548&fileName=fr_sr_janeiro_2010.pdf

13 Fonte: Digital Music Report 2012. Disponível em:
<http://www.ifpi.org/content/library/DMR2012.pdf>

Espanha um dos principais países de intercâmbio nas artes performativas. Assim, o relatório também verificou o aumento do número de espetáculos de origem internacional em Portugal, especialmente no sector da música.

2.2.3 Exportação da música latino-americana

O relatório da Economia Criativa (2010) das Nações Unidas refere que

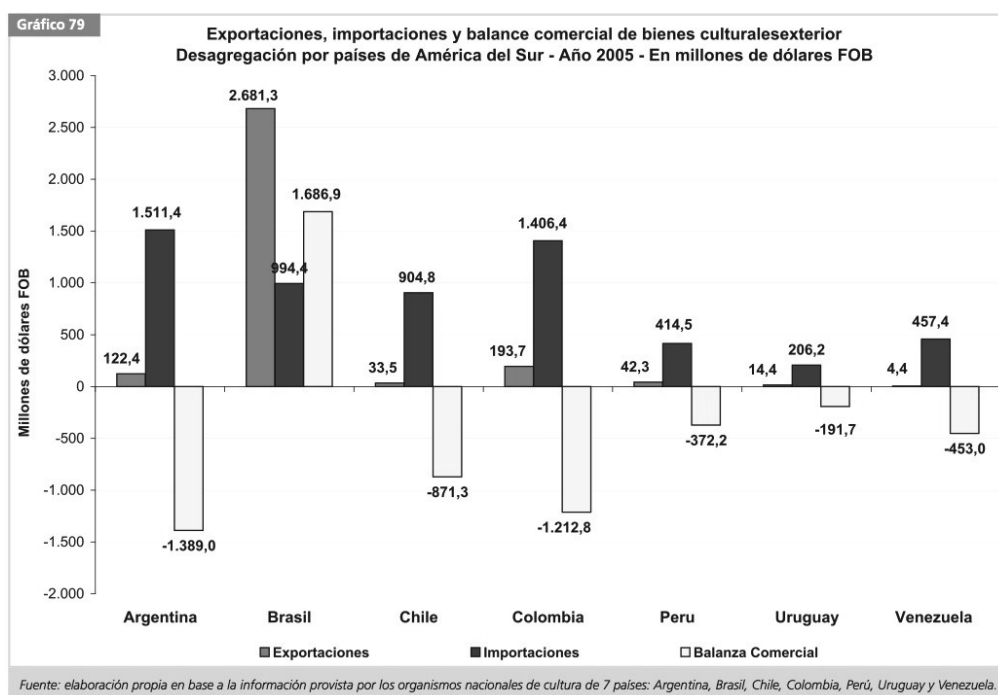
“The range of the economic contribution of Latin American cultural and creative industries varies considerably, reflecting the cultural wealth of each country as well as the varying availability of statistics and methodologies employed” (UN, 2010, p. 53).

De igual forma, este relatório também sublinha que, em muitos países da América Latina, as indústrias musicais representam entre 4 a 5% das receitas do sector das indústrias culturais, e que “The rich diversity of Latin American music is produced locally, and much of it by independent companies” (Ochoa e Yúdice, 2011).

O estudo *Nosotros y los Otros: el comercio exterior de bienes culturales en América del Sur*¹⁴, que analisa os casos da Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Peru, Uruguai e Venezuela, salienta que o total de bens e serviços culturais importado é praticamente o dobro do exportado, como se pode verificar nos seguintes quadros:

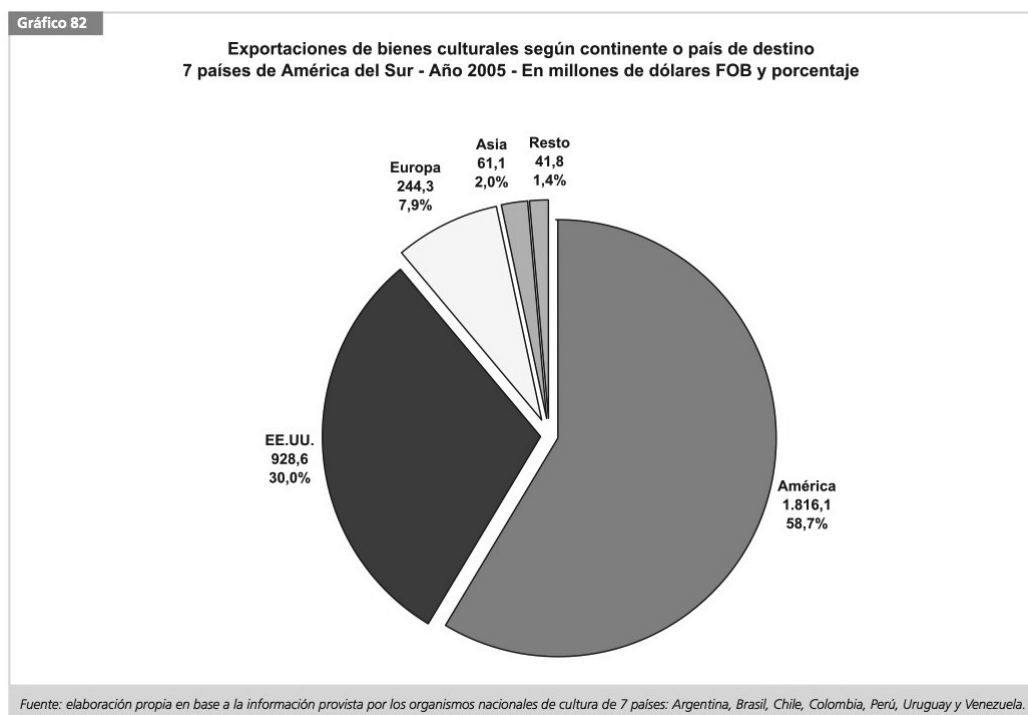
14 Disponível em: http://sinca.cultura.gov.ar/sic/comercio/comercio_exterior_sm.pdf

Figura 4: Exportações, importações e balanço comercial de bens culturais por países - Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Peru, Uruguai e Venezuela – 2005, em milhões de dólares americanos.



Fonte: Gráfico 79 – Exportaciones, importaciones y balance comercial de bienes culturales exterior. Desagregación por países de América del Sur – Año 2005 – En millones de dólares FOB in (Calcagno, N., 2008 *Nosotros y los Otros: el comercio exterior de bienes culturales en América del Sur*, p. 113.)

Figura 5: Exportações de bens culturais segundo continente o país de destino - 7 países da América do Sul – ano 2005 – em milhões de dólares e percentagem



Fonte: Gráfico 82 – Exportaciones de bienes culturales según continente o país de destino. 7 países de América del Sur – Año 2005 – En millones de dólares FOB y porcentaje in (Calcagno, N., 2008 *Nosotros y los Otros: el comercio exterior de bienes culturales en América del Sur*, p. 115.)

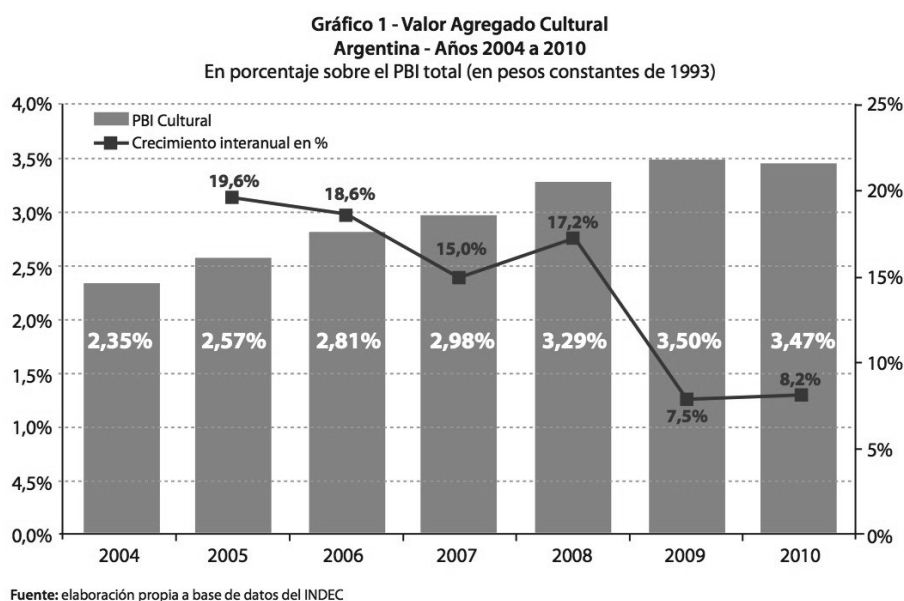
2.2.3.1 O tango como produto de exportação

Olhando especificamente para o caso da Argentina e para o fluxo das exportações de bens e serviços culturais, segundo o relatório sobre a conjuntura económica da cultura argentina¹⁵, o PIB Cultural continua, até 2010, a apresentar

15 O Informe de coyuntura económica sobre la cultura argentina - SInCA - Sistema de Información Cultural de la Argentina, Año 3, N° 4 - Septiembre 2011, encontra-se disponível em: <http://sinca.cultura.gov.ar/sic/cc/CoyunturaCultural-Nro4.pdf>

níveis de crescimento, sobretudo no que diz respeito ao comércio exterior de bens e serviços culturais que manteve uma forte estabilidade face ao ano anterior.

Figura 6: PIB Cultural – Argentina 2004 a 2010



Fonte: Gráfico 1 – Valor Agregado Cultral. Argentina – Años 2004 a 2010. En porcentaje sobre el PIB total (en pesos constantes de 1993). Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) Argentina.

Quanto ao tango como produto de exportação, o autor Krister Malm (1992) refere que alguns casos de música latino-americana começaram a ser exportados para os Estados Unidos e Europa nos inícios do século XX, sendo que um destes casos foi a introdução do tango argentino na Europa. Este género musical foi bastante explorado a partir de 1900 tanto no teatro como no cinema.

Na era do cinema mudo era comum que orquestras de tango acompanhassem as sessões, este fator fez com que os músicos começassem a viajar para as capitais europeias e principais cidades dos Estados Unidos para tocar nas sessões de cinema e também nos salões de dança. Como resultado destas viagens iniciou-se a

internacionalização das orquestras de tango.

Outro fator determinante para a internacionalização do tango entre os anos 1920 e 1935 foram as produções de filmes em Buenos Aires, Paris e Hollywood¹⁶ com o reconhecido cantor argentino Carlos Gardel. Esta utilização do tango na indústria cinematográfica continua presente nas produções de Hollywood, e estende-se também para o meio televisivo, através das séries, dos musicais, entre outros.

Em 2000, numa edição do Jornal argentino Clarín, uma reportagem especial¹⁷ indicava que

“Músicos, bailarines, discos, libros y la moda tango mueven en el mundo un lucrativo negocio de 2.000 millones al año, aunque el país reciba en ingresos de divisas una pequeña porción calculada en 180 millones, que podría crecer a 400 millones en exportaciones”.

Por outro lado, uma notícia¹⁸ mais recente de 4 de fevereiro de 2011 do diário argentino La Nación refere que este género musical consegue retornos para o país de aproximadamente 3.000 milhões de dólares, sendo que os principais países que recebem espetáculos e artistas de tango são “los países latinoamericanos, europeos (principalmente España y Francia), Estados Unidos y Japón”.

Outro fenómeno que está presente no plano global é a realização de festivais de tango. Estes festivais têm normalmente uma vertente mais direcionada para a dança, que é uma forte componente associada a este tipo de música, mas representa igualmente uma oportunidade para os músicos especializados neste género musical.

Também verificamos que, se bem que o tango tenha raízes uruguaias e argentinas, este género musical representa principalmente um grande valor económico para a cidade de Buenos Aires porque, tal como cita o estudo *El tango en la economía de la ciudad de Buenos Aires*, “la actividad del tango, que ha triplicado sus ingresos como sector en los cuatro primeros años de este siglo”(Manchini, 2007,

16 Note-se que as primeiras aparições de Carlos Gardel em filmes foram no cinema mudo, mas na era dos filmes com som incorporado, as suas atuações mais marcantes foram nos filmes: *Luces de Buenos Aires* (1931), *El Tango en Broadway* (1934), *Tango Bar* e *El Dia Que Me Quieras* (1935).

17 Disponível em: <http://old.clarin.com/diario/2000/12/10/e-02001.htm>

18 Disponível em: <http://www.lanacion.com.ar/1346773-el-tango-como-producto-de-exportacion>

p. 16) o tango tem conseguido revitalizar a cidade e gerar ganhos diretos¹⁹ de aproximadamente 135 milhões de dólares, estimando-se ainda o triplo indiretamente²⁰, ou seja, o tango representa 4% do total gerado pelas indústrias culturais na cidade de Buenos Aires.

Com todas estas informações apresentadas sobre o valor económico deste género musical característico do Río de la Plata, devemos concluir que o potencial de internacionalização do tango deve ser melhor encarado e explorado, uma vez que é sem dúvida um produto cultural por excelência na indústria da música.

2.3 Principais desafios para os artistas independentes na indústria da música

Considerando a evolução da indústria da música, os *stakeholders* envolvidos e os hábitos de consumo de música no contexto ibero-americano, iremos apresentar uma síntese dos desafios que conseguimos apurar ao longo desta pesquisa e que podemos relacionar com o nosso objeto de estudo - um grupo de artistas independentes.

Quando começamos a analisar a indústria da música deparamo-nos com o facto de: o principal fator para um artista ou uma banda de música é pertencer ou não a uma das principais companhias *majors*. Como conseguimos observar, os artistas que trabalham com estas grandes empresas beneficiam de uma cadeia de valor de serviços associados desde a criação até à distribuição dos álbuns de forma a garantir o retorno.

Com base nisto podemos concluir que os artistas independentes, precisamente por não pertencerem a nenhuma *major*, terão maiores desafios no que diz respeito à produção, divulgação e distribuição dos álbuns produzidos já que não conseguem concorrer em pé de igualdade num mercado que é claramente liderado pelas *majors*

19 Os ganhos diretos são aqueles que revertem dos espectáculos ao vivo, venda de CD's, música digital, aulas e outros eventos relacionados directamente com o tango.

20 Os ganhos indiretos são aqueles que dão suporte aos serviços diretos.

e, conseqüentemente, pelos artistas que a elas estão associados.

O grande desafio que os artistas independentes enfrentam atualmente, em termos da distribuição e divulgação da música que produzem, é tirar o maior partido possível dos inúmeros recursos disponíveis na Internet de forma a obter o maior retorno possível de vendas (Thorsby, 2002).

Por outro lado, se o agendamento de espetáculos e a participação de artistas em festivais nos países de origem pode ser um verdadeiro repto, mais difícil será programar um tour no estrangeiro sem a ajuda de um manager, o conhecimento dos programadores e da realidade do mercado musical local. Áreas em que a internet já não é um meio suficiente.

Outro aspeto que deve ser considerado pelos artistas independentes é o de garantir uma comunicação efetiva com os diferentes *stakeholders* com os quais o artista interage de forma a criar, estabelecer e manter relações. Neste sentido, é importante contar com um plano de comunicação que estabeleça os principais alinhamentos e estratégias para comunicar com os diferentes grupos de *stakeholders* (promotores, fans, imprensa, etc.).

Finalmente, devemos referir que os artistas independentes devem procurar ter acesso aos apoios e subsídios disponibilizados pelas instituições públicas, os organismos internacionais e privados. Estas organizações costumam ter projetos focados no desenvolvimento de artistas independentes, especialmente os que trabalham géneros musicais tradicionais.

CAPÍTULO II – RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO

Considerando que a finalidade deste projeto é associar as atividades de Relações Públicas (RP) à internacionalização de uma orquestra de tango argentino, neste capítulo iremos rever os conceitos e definições de Relações Públicas numa perspetiva estratégica, Relações Públicas Internacionais e Music PR (Relações Públicas para a Música). Em seguida e face às diferentes definições apresentadas, iremos analisar quais são as funções que os profissionais de Relações Públicas devem desempenhar nestes âmbitos. Finalmente, analisaremos quais são as fases a que um Plano de Relações Públicas deve obedecer com o fim de criar uma estratégia que permita estabelecer uma comunicação efetiva com os públicos de interesse²¹.

1 Definindo as Relações Públicas

Para apresentar o conceito de Relações Públicas, vamos explorar a história desta função. Vários são os autores que referem que o próprio conceito de Relações Públicas remonta à antiguidade, associado à necessidade de comunicar. No entanto, não há consenso sobre as suas origens e, ao longo da história, o conceito de Relações Públicas tem vindo a assumir as mais variadas aceções com base em diferentes factos históricos.

Neste sentido, a função de Relações Públicas tem sido associada às publicações diárias do imperador romano Júlio César, à utilização do termo propaganda pela Igreja Católica no século XVII e à necessidade de uma nova forma de comunicar com as massas nas duas etapas da Revolução Industrial. Também é de referir a

²¹ Um aspecto que é importante esclarecer antes de prosseguir é que os termos *stakeholder* e público são utilizados indistintamente neste trabalho.

intermediação das Relações Públicas, nos Estados Unidos da América, perante os ataques da imprensa às empresas nas crises económicas que se verificaram a partir do ano de 1880 e a valorização dos agentes de imprensa e dos agentes que realizavam os conhecidos “pseudo acontecimentos” com o propósito de aparecer na imprensa dessa época.

Devemos acrescentar que, se bem que o termo Relações Públicas tenha sido utilizado pela primeira vez pelo presidente norte-americano Thomas Jefferson no século XVII, só em 1900 se reafirmou a profissão com a criação da primeira agência de Relações Públicas em Boston nos Estados Unidos da América. A partir deste período, começaram a surgir grandes nomes, como Ivy Lee, que é considerado o primeiro profissional de Relações Públicas, seguido de Edward Bernays, conhecido como pai e fundador das Relações Públicas por elevar a profissão ao campo científico. Durante a Primeira Guerra Mundial, as Relações Públicas consolidam-se como profissão. Em 1920, o termo Relações Públicas começa a ganhar maior notoriedade no âmbito institucional e empresarial devido ao aumento da publicidade e a uma maior preocupação com a imagem das empresas.

Antes de prosseguir devemos ressaltar que o conceito e a profissão de Relações Públicas se desenvolveram mais nos Estados Unidos e por esse motivo a evolução da noção de Relações Públicas e os precursores desta profissão são muitas vezes relacionados a marcos históricos desse país. No entanto, a partir de 1950 a atividade de Relações Públicas começa a ter expansão a nível global com a internacionalização de empresas dedicadas a este ramo e com o surgimento de organismos de profissionais de Relações Públicas nas principais capitais europeias.

Atualmente, a profissão é reconhecida globalmente, há, no entanto, ainda falta de conhecimento sobre as suas potencialidades. Isto deve-se em parte à multiplicidade de significados da noção de Relações Públicas, o que tem criado alguma subjetividade em relação à sua definição teórica e conseqüentemente em relação à profissão de Relações Públicas, e à existência de conotações negativas do termo Relações Públicas por algumas práticas associadas à profissão no passado.

Para esclarecermos melhor o conceito de Relações Públicas, apresentaremos algumas definições que consideramos enquadrar-se neste estudo.

1.1 Relações Públicas - Uma perspectiva estratégica

Os autores Long e Hazelton (1987) salientaram o cariz estratégico das Relações Públicas quando as definem como “a communication function of management through which organisations adapt to, alter, or maintain their environment for the purpose of achieving organisational goals” (Apud Steyn and Butschi, 2004, p. 5).

Em 2011, a Associação Americana de Relações Públicas (PRSA) iniciou uma campanha para substituir a definição de Relações Públicas adotada em 1982²². No início de 2012, por votação entre os membros dessa associação, foi seleccionada e revelada a nova definição que diz o seguinte: “Public relations is a strategic communication process that builds mutually beneficial relationships between organizations and their publics” (PRSA, 2012)²³.

Como podemos constatar, esta recente definição enfatiza a função estratégica de comunicação das Relações Públicas que é um aspeto que tem vindo a ser estudado por vários autores tais como James Grunig, Todd Hunt, Robert Kendall, Patricia Parsons, Anne Gregory, Benita Steyn, Jordi Xifra, Sandra Oliver, entre outros.

Assumindo que a estratégia é “...the principle that will move the planner from where they are now to where they want to be” (Gregory, 2010, p. 118), podemos acrescentar que a estratégia é aquilo que se realiza a longo prazo para lograr o objetivo (Soto-Vélez, 2009, p. 125). Desta forma, diferentes autores têm vindo a demonstrar através de vários estudos que as Relações Públicas são fundamentais para a criação, planeamento e gestão de campanhas de comunicação estratégica que tenham o propósito de ajudar as organizações a atingir os seus objetivos.

22 “Public relations helps an organization and its publics adapt mutually to each other” (PRSA, 1982).

23 Cf. artigo sobre a nova definição disponível em:
<http://www.prsa.org/aboutprsa/publicrelationsdefined/>

Ainda sobre este assunto, os autores Benita Steyn e Gerhard Butschi referem que a estratégia de comunicação corporativa, além de proporcionar um alinhamento em termos de comunicação, ajuda a construir relações com os *stakeholders* estratégicos (Steyn and Butschi, 2004, p. 9). Igualmente, James E. Grunig, no âmbito do Excellence Study²⁴, defende que as Relações Públicas “must be organized in a way that makes it possible to identify strategic publics as part of the strategic management process and to build quality long-term relationships with them through symmetrical communication programs” (Grunig, 2006, p. 160)

Neste sentido, o Professor Jordi Xifra afirma que as Relações Públicas são verdadeiramente eficazes quando desempenham uma função diretiva nas organizações (Xifra, 2005, p. 25), isto porque o posicionamento das Relações Públicas varia consoante a importância que lhe é atribuída dentro duma organização.

Considerando as definições apresentadas, podemos concluir que as Relações Públicas estratégicas ajudam a elaborar, gerir e implementar planos estratégicos com propósito de atingir os objetivos das organizações, através de uma comunicação mais eficiente. Estes planos estratégicos servem para identificar os públicos, definir os objetivos de comunicação e determinar ações de comunicação direcionadas aos diferentes *stakeholders* a fim de estabelecer, criar e manter com eles relações.

²⁴ Este estudo de Grunig, desenvolvido ao longo de 15 anos, apresenta as melhores práticas de Relações Públicas com o propósito de demonstrar o contributo da atividade para as organizações em termos de comunicação, relacionamento com os públicos de interesse e concretização de objetivos.

1.2 Relações Públicas Internacionais

Num contexto em que as organizações operam a nível global ou desejam expandir a sua presença e conquistar novos mercados, é natural que um dos desafios que possam ter de enfrentar os profissionais de Relações Públicas seja elaborar uma estratégia de comunicação para ser aplicada em mais do que um país. Assim, as campanhas de comunicação devem ser construídas considerando as diferenças linguísticas, culturais e as convenções sociais dos países onde o plano será implementado.

Para a autora do livro *Guia Prático do Profissional de RP*, Caroline Black, quando falamos em Relações Públicas Internacionais referimo-nos a planos e programas de Relações Públicas que são executados em mais do que uma língua ou geridos em mais que dois países (Black, 2001, p. 205). Por outra parte, a especialista em Comunicação Organizacional, Ivette Soto-Vélez, defende que a globalização, a teoria da cultura, a teoria da comunicação corporativa, a teoria da comunicação e a teoria da imagem são algumas das teorias que influenciaram o surgimento das Relações Públicas Internacionais (Soto-Vélez, 2009, p. 126-134).

A estas teorias podemos acrescentar o facto de que, nas últimas décadas, as tecnologias de informação e a internet têm influenciado o funcionamento das Relações Públicas Internacionais facilitando o diálogo entre os contactos locais e externos e diminuindo os custos e o tempo de desenvolvimento e implementação dos planos no âmbito global. Tal como refere o autor Jordi Xifra, na atualidade, as Relações Públicas não podem prescindir de sistemas interativos multimédia para que haja uma comunicação bidirecional (Xifra, 2005, p. 15), seja para comunicar com os públicos internos ou externos. Podemos afirmar que a internet mudou a forma como comunicamos, como nos relacionamos, e que, conseqüentemente, mudou a profissão das Relações Públicas.

Outros assuntos que devem ser considerados no âmbito das Relações Públicas Internacionais são os recursos humanos e financeiros necessários para implementar

uma campanha em mais do que um país. Por outra parte, deve ser considerado o enquadramento legal de cada país e o facto de que as ações ou táticas que são implementadas num país podem não resultar noutra. Por isso, antes de avançar com a estratégia, existe a necessidade de realizar uma análise prévia dos mercados onde serão implementados os planos de Relações Públicas. Assim, também a identificação dos públicos locais é fundamental para garantir um nível de conhecimento que permita a seleção das estratégias e táticas mais adequadas.

1.3 Music PR – Relações Públicas para a Música

O conceito de Music PR está relacionado com as empresas que se dedicam exclusivamente à promoção da relação dos cantores, bandas e artistas com os diferentes públicos. Através de pesquisa bibliográfica e do recurso à internet, conseguimos verificar que o trabalho das Relações Públicas na indústria da música está mais desenvolvido nos Estados Unidos de América e no Reino Unido.

Também apurámos que as grandes agências de Music PR dedicam a maior parte dos seus esforços à gestão das relações dos artistas com os meios de comunicação impressos e online. O propósito é essencialmente manter informados e atualizados os meios de comunicação social através de campanhas de comunicação sobre situações específicas tais como: a promoção dum novo álbum, tour, concertos, etc. Os artistas de renome ou as discográficas *majors* são os principais clientes das grandes agências de Music PR, que são contratadas para gerir o relacionamento com a imprensa (Britten, 2004, p. 67).

As agências de menor dimensão geralmente trabalham com artistas independentes e, além de oferecerem serviços com vista a estabelecer e manter a relação com a imprensa, dedicam-se também ao *plugging* (persuadir as estações de rádio e de televisão a colocar a música nos programas e conseguir entrevistas ou apresentações para os artistas). Por outro lado, atuam ainda como assessores da

comunicação visual dos artistas e como Online PR²⁵ através da atualização dos conteúdos das páginas *web* e gestão das redes sociais e meios online que os artistas utilizam.

Em Portugal e Espanha não conseguimos verificar ofertas de serviços de Relações Públicas para a música, é uma área que não ainda não foi explorada. Esta afirmação surge a partir da análise dos serviços e clientes de uma amostra constituída por empresas dedicadas a Comunicação e Relações Públicas em ambos os países.

No caso de Portugal, analisámos as páginas de internet das 22 empresas associadas à Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas (APECOM) e, no caso de Espanha, verificámos as 21 organizações associadas à Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (ADECEC). Em ambos os casos não verificámos serviços exclusivos para a área da música, nem clientes que possam ser associados à indústria da música²⁶.

1.4 Comunicação

Simplemente não se pode dissociar o termo “comunicação” das Relações Públicas porque, tal como revela a definição do 1º Foro Interuniversitário de Investigadores de Relações Públicas em 2003, “las relaciones públicas son la disciplina científica que estudia la gestión del sistema de comunicación a través del cual se establecen y mantienen relaciones de adaptación e integración mutua entre una organización o persona y sus públicos” (Apud Xifra, 2005, p. 19).

Como salientámos anteriormente, quando revisitámos a história das Relações Públicas, a comunicação faz parte das origens da profissão. Esta ideia é reforçada pela investigadora social Soto-Vélez quando afirma que a teoria da comunicação consiste na criação de relações e reações pró-ativas (Soto-Vélez, 2009, p. 129). De

25 Online PR/E-PR é a designação para os processos de comunicação que acontecem através das novas tecnologias com o propósito de criar uma comunicação efectiva com os *stakeholders*.

26 Ver lista de empresas no anexo I

acordo com os nossos critérios, esta função de criar relações e reações pró-ativas vai ao encontro das competências do profissional de Relações Públicas.

Também é relevante indicar que muitas vezes os termos comunicação e Relações Públicas são utilizados indistintamente. Por exemplo, as instituições públicas portuguesas costumam ter um departamento de Relações Públicas que gere os assuntos relacionados com a comunicação e a relação com os públicos, enquanto nos organismos privados por norma o departamento que está encarregue das mesmas funções é o Departamento de Comunicação. O mesmo acontece quando se faz referência aos Planos estratégicos de Relações Públicas ou às Estratégias de Comunicação Corporativa, ou seja, existe uma forte correlação entre as terminologias comunicação e Relações Públicas.

Considerando o exposto anteriormente, podemos concluir que a comunicação é a razão da existência das Relações Públicas. Esta afirmação obedece ao pressuposto de que os profissionais de Relações Públicas se encarregam de estabelecer e gerir as estratégias de comunicação que permitirão criar, estabelecer e manter as relações com os públicos de interesse.

Importa nesta altura fazer referência aos quatro modelos de Relações Públicas de James Grunig (Figura 7), que foram construídos com base no tipo de comunicação utilizada pelos profissionais no seio das organizações. A partir destes modelos, Xifra salienta que “la característica que distingue las relaciones públicas de otras formas de comunicación persuasiva es la naturaleza bidireccional de la comunicación que se utiliza en su estrategia”. (Xifra, 2005, p. 14)

Assim, concluímos que o modelo simétrico bidireccional corresponde à comunicação ideal que deve ser posta em prática na profissão de forma a estabelecer o diálogo com os *stakeholders*, avaliar as opiniões e desenvolver uma estratégia que beneficie a organização e os seus públicos.

Figura 7: Modelos de Relações Públicas segundo o tipo de comunicação

Modelos	Tipo de Comunicação	Características
Agente de imprensa	Unidirecional	Utiliza a persuasão e manipulação como meio para influenciar os públicos e conseguir a publicação de todo o tipo de notícias sobre a organização.
Informação Pública	Unidirecional	O propósito é a difusão da informação e geralmente é feito através de comunicados de imprensa.
Assimétrico Bidirecional	Bidirecional	Utiliza a investigação e o diálogo como forma de persuasão. A assimetria deve-se ao facto das relações penderem a favor da organização.
Simétrico Bidirecional	Bidirecional	Existe comunicação entre a organização e os públicos com o propósito de modificar comportamentos para benefício mútuo.

2 Funções das Relações Públicas

Os profissionais de Relações Públicas operam nos sectores público, privado e social. Nestes sectores desempenham diferentes papéis consoante o posicionamento que ocupam nas organizações. Num sentido lato, a Professora Anne Gregory refere que “The job of the public relations professional is to communicate with and build relationships with all the organization's publics” (Gregory, 2010, p. 7). Num sentido mais restrito, Steyn (2002, p. 15) identifica três tipos de papéis que os profissionais de Relações Públicas ou *corporate communication practitioners* desempenham: papéis estratégicos; papéis de gestão; e papéis operacionais/técnicos.

Os profissionais de Relações Públicas que exercem funções de topo ou estratégicas, encarregam-se de estudar a envolvente e recolher informação estratégica proveniente do ambiente externo e dos *stakeholders* para a utilizar no sentido de ajustar as estratégias da organização em benefício das partes interessadas.

Quanto aos que assumem papéis de gestão, a atividade principal baseia-se no desenvolvimento e gestão de planos de comunicação. Sobre este tipo de papel, Xifra defende que “Como función de gestión las relaciones públicas deben ejercer un papel mucho más relevante que interviene en todas las etapas de la toma de decisiones que afectan al destino de la organización” (Xifra, 2005, p. 29).

No que diz respeito ao desempenho de funções operacionais ou técnicas, o professor Toni Muzi Falconi defendeu, no âmbito da disciplina de Seminários Temáticos do mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas no dia 29 de novembro de 2011, que apesar de o ideal da prática de Relações Públicas ser conceber estratégias, no entanto, delinear somente estratégias pode ser um trabalho entediante e como tal os Relações Públicas devem fazer parte da implementação dessas estratégias, daí que devem também assumir papéis operacionais ou técnicos.

No entanto, tal como referimos anteriormente, as funções que os profissionais de Relações Públicas desempenham estão sujeitas ao posicionamento que ocupam no organograma empresarial ou institucional. Desta forma, podemos concluir que, na prática, as funções desempenhadas pelos Relações Públicas podem diferir de organização para organização conforme a importância que lhes seja atribuída.

Finalmente, segundo a autora Anne Gregory “having developed a strategy, this will need to be communicated so that it can be supported and implemented. Public relations have an essential role to play in this process, both in helping developing the strategy itself and in its communication” (Gregory, 2010, p. 6-7). Neste sentido também refere que na prática das Relações Públicas é necessário desempenhar papéis técnicos e de gestão (Gregory, 2010, p. 20).

3 Plano de Relações Públicas

Um plano define um processo de longo prazo (superior a um ano) que compreende uma sequência lógica de passos onde se estabelece o alinhamento de uma série de ações que visam atingir objetivos concretos num determinado período de tempo. Os planos são concebidos com base numa estratégia para dar resposta aos problemas que se verificam na envolvente organizacional. Quando falamos em problema, não tem que ser propriamente um problema, mas situações ou oportunidades que precisam de uma estratégia para se conseguir atingir um objetivo.

Os planos de Relações Públicas servem para organizar sequencialmente as ações que ajudarão a colmatar os problemas que se verificam ao nível da comunicação entre a organização e os diferentes públicos. Também servem para estruturar as táticas e meios que serão utilizados para estabelecer e manter as relações de mútuo benefício com os públicos. Outra característica que podemos referir é “the essence of the public relations campaign is that never stops; rather, it is ongoing effort to establish positive perceptions of your organization and its products” (Holey, 2002, p. 16).

São inúmeras as vantagens quando se trabalha de forma planificada, um plano obriga-nos a rever e avaliar as nossas ações no passado para projetar iniciativas futuras, a estabelecer objetivos concretos para dar resposta a problemas pontuais, a facilitar a pro-atividade uma vez que existe uma lógica e encadeamento de ações e também a minimizar os eventuais percalços que possam surgir.

Em suma, um Plano de Relações Públicas permite-nos estabelecer objetivos, criar e gerir campanhas com mensagens direcionadas para os diferentes públicos da organização, através de mecanismos, meios e táticas. Ainda devemos referir que o plano não acaba com a implementação total das ações no prazo estabelecido, já que é necessário avaliar os resultados das ações.

É pertinente definir processos de avaliação quando se cria o plano, desta forma conseguir-se-á apurar se de facto as ações empreendidas ajudam a cumprir os

objetivos de comunicação. No entanto, não devemos esquecer que os Relações Públicas trabalham numa área que está em constante mudança (Gregory, 2010, p. 2), e que pode ser necessário reestruturar o plano e as ações para ir ao encontro do propósito estratégico.

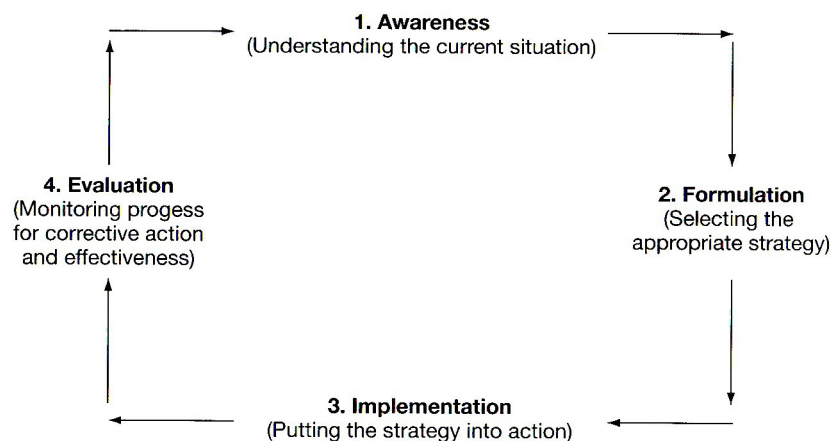
Interessa neste ponto esclarecer o que são as campanhas de comunicação ou Relações Públicas. Sobre este assunto, o autor espanhol Jordi Xifra refere que “las campañas de relaciones públicas son los instrumentos que articulan mensajes, medios y técnicas para conseguir los objetivos de relación y comunicación que las originan” (Xifra, 2005, p. 14-15). Uma característica principal é que as campanhas têm uma duração mais curta (igual ou inferior a um ano) e limitada do que os planos, já que obedecem a assuntos e ações mais específicas.

3.1 Estrutura e fases do Plano

Existem vários modelos de planificação em Relações Públicas. Todos pretendem sintetizar os passos básicos que deve conter um plano estratégico, a título de exemplo destacamos o modelo RACE (Research, Action, Communication, Evaluation) de John Marston, o IPR Toolkit de Michael Fairchild e mais recentemente Sheila Clough apresenta-nos outra proposta denominada ROSIE (Research, Objectives, Strategies, Implementation, Evaluation).

Estes modelos apresentam diferentes fórmulas com um determinado número de passos a seguir nos quais pretendem condensar as melhores práticas de Relações Públicas. Apesar de existirem divergências na sequência de processos e metodologias indicadas nos diferentes modelos, todos eles se assemelham e enquadram num modelo global de Processo de Gestão Estratégica que Anne Gregory (2010, p. 40) esquematiza da seguinte forma:

Figura 8: Processo de Gestão Estratégica



Fonte: Figure 3.2 – The strategic management process in (Gregory, A. (2010) *Planning and Managing Public Relations Campaigns: A strategic Approach 3rd edition*, p. 40)

Tendo em conta este padrão geral apresentado por Anne Gregory, iremos descrever as etapas que devem estar presentes num plano de comunicação ou Relações Públicas. No entanto, devemos esclarecer que os passos e métodos que serão apresentados de seguida não correspondem exclusivamente a um modelo ou autor, senão que agrupam várias etapas ou procedimentos dos diferentes modelos estudados que consideramos serem pertinentes aplicar neste estudo.

A proposta de plano que será posteriormente desenvolvida compreende as seguintes sete etapas: pesquisa e análise, identificação de stakeholders, metas e objetivos, estratégias e táticas, calendarização, orçamentação, monitorização e avaliação.

3.1.1 Pesquisa e análise

Um plano de Relações Públicas deve iniciar-se com atividades de pesquisa, investigação ou auditoria que servem para recolher informação necessária para o planeamento estratégico. Esta análise prévia deve existir para entender a envolvente organizacional, identificar públicos, identificar problemas e perceber quais os pontos fortes e fracos das organizações. Neste sentido, a pesquisa é o ponto de partida que nos leva a perceber qual a posição atual da organização e posteriormente traçar o caminho para atingir os objetivos (Black, 2001, p. 62).

No início da investigação, o profissional deverá optar por fazer uma pesquisa qualitativa ou quantitativa, no entanto poderá escolher uma abordagem mista. Consoante o tipo de abordagem escolhido, terá de selecionar os métodos para recolher toda a informação sobre a envolvente externa e interna da organização, os objetivos, a relação com os públicos de interesse, os problemas, e também as questões de carácter orçamental. Estes dados são os fundamentais para delinear o plano estratégico de atuação das Relações Públicas.

Sobre esta primeira fase, Jordi Xifra afirma que “para elaborar una buena estrategia de relaciones públicas, sus responsables deben conocer a fondo los públicos a quienes se dirigen, la organización, su historia, su entorno social, político, económico y cultural”. (Xifra, 2005, p. 95).

Entre os métodos que permitem obter informações sobre os fatores externos que afetam a organização é pertinente realizar a análise PEST e também é recomendada a análise SWOT que cruza fatores externos e internos.

3.1.1.1 Análise PEST

Esta técnica permite analisar os macro fatores externos que afetam um determinado setor de atividade. É um ponto de partida para a compreensão de quais os fatores externos que mais condicionam a situação atual do sector e quais poderão ser as forças de mudança mais significativas, antevendo e enquadrando os maiores

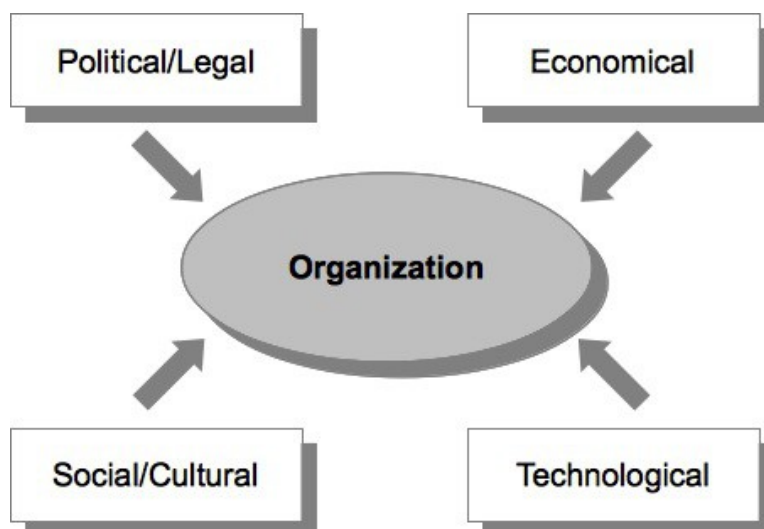
desafios à capacidade concorrencial nesse sector.

Os macro fatores analisados dividem-se geralmente em Político-Legais, Económicos, Socioculturais e Tecnológicos (PEST). A prática desta técnica, tendo em conta a especificidade de cada sector analisado, poderá requerer a análise de outros fatores como sejam os Ambientais, Legais, Éticos e Demográficos. Esta flexibilidade do modelo PEST resulta em várias derivações técnicas e académicas, como por exemplo os modelos PESTEL, SLEPT e STEEPLED. Independentemente do agrupamento de macro fatores relevantes para uma determinada indústria, a utilização do modelo PEST oferece várias mais-valias analíticas de um ponto de vista estratégico.

Por um lado, permite enunciar de forma exaustiva os fatores que influenciam o setor, estabelecendo uma estrutura para passos analíticos futuros. Por outro lado, permite identificar um número mais restrito de fatores externos críticos que, devido à sua pertinência, serão decisivos nas decisões de gestão estratégica. Adicionalmente, esta análise permite identificar os principais eixos de mudança a longo prazo, fatores decisivos no comportamento de uma indústria. Finalmente, permite estabelecer uma análise diferencial de uma indústria, caracterizando diferentes eras históricas e, face às mudanças em curso, prever o estado do setor no futuro.

Numa perspetiva de Relações Públicas estratégicas, é pertinente realizar este tipo de análise para ter um panorama geral do estado atual e futuro da área de atividade em que a organização opera. Os dados apurados na análise PEST permitirão ao profissional ter uma visão mais abrangente e obter informação estratégica para a elaboração do plano de Relações Públicas.

Figura 9: Análise PEST



Fonte: Adaptado de Johnson, G., Scholes, K. (1993) *Exploring Corporate Strategy 3rd Edition*, p.82

3.1.1.2 Análise SWOT

Outro método que pode ser realizado é uma análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) que permite ter uma perspectiva da organização como um todo. A análise SWOT permite identificar e esquematizar as forças e fraquezas da organização, interligando-as com as ameaças e oportunidades. Através deste método, as organizações conseguem refletir sobre as suas potencialidades e fraquezas de forma a poder tirar partido das oportunidades e elaborar estratégias para minimizar as ameaças.

Figura 10: Análise SWOT

	Positivo	Negativo
Factores Internos	Forças Strengths	Fraquezas Weaknesses
Factores Externos	Oportunidades Opportunities	Ameaças Threats

Fonte: Adaptado de Johnson. G., Scholes, K. (1993)
Exploring Corporate Strategy 3rd Edition, p.148

3.1.1.3 Entrevistas

As entrevistas são um método de recolha de dados que permite obter informação através de um diálogo entre o investigador e uma pessoa que consiga responder a questões relacionadas com o problema que está a ser analisado. Este diálogo é realizado com base num guião de entrevista. O guião poderá ser estruturado ou semiestruturado consoante o tipo de entrevista a realizar.

No caso das Relações Públicas, as entrevistas mais utilizadas são a entrevista por correio postal, a entrevista telefónica, a entrevista pessoal e a entrevista por internet (Xifra, 2005, p. 162). Em seguida, vamos descrever os tipos de entrevista que serão realizadas no âmbito deste projeto.

Entrevistas por internet

A Internet como meio tecnológico tem vindo a mudar a forma de realização das entrevistas no âmbito da pesquisa das Relações Públicas. Optar por este tipo de método tem alguns benefícios tais como: reduzir os custos na recolha da informação, facilitar a entrevista a pessoas que estão em pontos geográficos distantes, viabilizar a realização das entrevistas através de vários meios como correio eletrónico, chamadas de voz, chat, videoconferências, entre outros.

Entrevistas por correio eletrónico

As entrevistas qualitativas por correio eletrónico são normalmente realizadas a partir dum questionário estruturado com perguntas abertas para que o entrevistado responda livremente sobre as questões colocadas. No entanto, existem algumas desvantagens na utilização deste método, não há garantia de anonimato, o facto de associarmos um endereço de e-mail a uma pessoa não significa que seja a própria a responder às questões colocadas, o prazo de entrega está sujeito à boa vontade do entrevistado. Outro aspeto negativo é a pessoa responder apenas àquilo que é perguntado por escrito ao contrário das entrevistas telefónicas ou pessoais em que o entrevistador pode colocar mais questões para esclarecer ou aprofundar as respostas.

Entrevistas por chamada de voz ou videoconferência

À semelhança da entrevista telefónica, a entrevista por chamada de voz é aquela que ocorre entre um entrevistado e um entrevistador que possuam ligação à internet e que é realizada através de um software que permita chamadas de voz (Skype, Voip, Messenger, Google Talk, etc.). A utilização deste meio apresenta algumas vantagens como a facilidade em estabelecer a comunicação através destes meios na atualidade, a redução de custos na recolha de informação e, se a entrevista for feita através de um computador, a possibilidade de gravar facilmente a conversação para posterior análise. Por outro lado, na generalidade dos casos, as pessoas mostram disponibilidade para conversar através destes meios.

No caso da videoconferência verifica-se uma interação mais próxima da

entrevista pessoal uma vez que os interlocutores dialogam 'cara a cara' através do suporte de webcam e este facto faz com que haja maior proximidade entre o entrevistado e o entrevistador.

Em ambos os casos, partimos do princípio que os participantes estão interligados ao mesmo sistema (software), motivo pelo que terá de existir um contacto prévio entre ambos. Recomenda-se que as entrevistas sejam feitas fora dos horários de trabalho.

3.1.1.4 Auditoria da Comunicação

Na auditoria da comunicação são analisados vários aspetos relacionados com a forma como a organização estabelece contacto com os seus diferentes públicos e os canais utilizados. Através desta auditoria é possível determinar quais são os suportes e meios utilizados pela organização e como são utilizados para comunicar com os diferentes públicos. Também ajuda a avaliar como ocorre o processo da comunicação com os públicos dentro e fora da organização. Permite ainda identificar lacunas e falhas de comunicação e detetar oportunidades para estabelecer o diálogo com os *stakeholders*.

Uma das formas de realizar esta auditoria é através da análise documental. Este tipo de método permite examinar todos os tipos de documentos sejam eles suportes escritos, gráficos, fotográficos, online, audiovisual, entre outros, e que dizem respeito a um determinado objeto de estudo. Para proceder à análise documental, o investigador ou profissional de Relações Públicas deverá definir objetivamente o conjunto de documentos a ser analisados. A informação que for obtida através destes documentos permitirá avaliar a natureza da comunicação e também se o conteúdo do documento vai ao encontro dos objetivos da organização.

Quanto aos canais de comunicação, com o advento da internet e as novas tecnologias de informação, são numerosos os meios que podem ser utilizados para contactar com os *stakeholders*. Nos últimos anos, as redes sociais têm constituído um canal de interação importante para as organizações como um espaço onde é possível

estabelecer uma comunicação bidirecional com os públicos.

3.1.1.5 Pesquisa Informal

Apesar do seu nome levantar um certo receio quanto à sua validade científica, no âmbito das Relações Públicas, a pesquisa informal constitui uma parte importante da investigação. Quando falamos em pesquisa informal podemos considerar que é toda a informação recolhida sobre a empresa, instituição ou organismo através de conversações informais, de opiniões ou comentários na internet e nos meios de comunicação social, ou outro tipo de recolha de dados que não corresponda a métodos científicos.

Sobre este tipo de pesquisa, Anne Gregory afirma que “chance encounters and informal discussions with the whole range of publics associated with an organization... can be very enlightening” (Gregory, 2010, p. 67). Ainda podemos referir que, não sendo uma metodologia recomendada, foram criadas campanhas de relações públicas de sucesso com base na pesquisa informal, através das quais se conseguiram obter informações estratégicas que levaram a determinar ações de comunicação que ajudaram as organizações a cumprir os seus objetivos.

3.1.1.6 Fase da análise

Uma vez aplicados os métodos e recolhidas as informações necessárias, elas têm que ser processadas, avaliadas e interpretadas com o propósito de utilizar estes dados para elaborar um plano de ação estratégico.

No caso das análises PEST e SWOT, elaboram-se breves descrições com base nos diferentes fatores examinados. Devemos lembrar que a análise PEST serve para analisar a envolvente externa das organizações, portanto, deverá conter uma descrição dos fatores externos que afetam diretamente a organização ou problema em estudo. No caso da análise SWOT, analisam-se fatores internos e externos à organização.

No que diz respeito às entrevistas, o método de avaliação é a análise categorial temática. Procede-se à contagem dos temas em unidades de codificação previamente determinadas. A codificação compreende três etapas: recorte (escolha das unidades), enumeração (escolha das regras de contagem) e classificação e agregação (escolha das categorias). Esta análise é uma das mais utilizadas por ser uma técnica simples e eficaz (Bardin, 1977).

Quanto à auditoria de comunicação, onde incluímos a pesquisa documental, apresenta-se um breve relatório que deverá incluir os principais problemas identificados, lacunas, e a descrição dos canais, os principais meios e suportes de comunicação utilizados pela organização.

Finalmente não devemos esquecer a pesquisa informal, mas pelo seu carácter empírico não verificamos nenhum método de análise para processar a informação recolhida. Nesse sentido, recomendamos nestes casos elaborar um relatório com todas as informações pertinentes sobre a organização que foram recolhidas através da pesquisa informal.

3.1.2 Identificação e classificação dos *stakeholders*

Considerando que o objetivo das Relações Públicas é criar, estabelecer e manter as relações entre as organizações e os seus públicos, a identificação e classificação dos *stakeholders* constitui uma das funções mais importantes desta profissão. É a partir da identificação dos públicos que é possível elaborar as estratégias de comunicação.

Os *stakeholders* ou públicos de interesse podem ser categorizados de acordo vários modelos, neste caso iremos adotar o modelo que segundo Anne Gregory é o mais utilizado no planeamento estratégico de negócios e que é a matriz poder / interesse (Gregory, 2010, p. 104). Como o nome indica, esta proposta é constituída por dois eixos: poder e interesse, bem como o grau desta relação. Este cruzamento permite agrupar os *stakeholders* em quatro tipos de públicos. Os públicos que exigem

um esforço mínimo (A), os que precisam de estar informados para em certa altura influenciar outros *stakeholders* de peso (B), aqueles que pelo seu poder se devem manter satisfeitos (C), e finalmente os que devem ser considerados na hora de definir a estratégia pelo grau de influência que detêm (D).

Figura 11: Modelo de Categorização de Stakeholders Poder - Interesse

		Interesse	
		Baixo	Alto
P o d e r	Baixo	A Esforço mínimo	B Manter informado
	Alto	C Manter satisfeito	D Dominante

Fonte: Adaptado da Figure 6.2 – Power/interest matrix in (Gregory, A. (2010) Planning and Managing Public Relations Campaigns: A strategic Approach 3th edition, p. 104)

Esta necessidade de identificar e classificar os *stakeholders* decorre da noção que “As mensagens devem ser transmitidas na direção certa, no sentido de chegarem ao público a que se destinam. Daí que esse público tenha de ser necessariamente localizado” (Caetano e Rasquilha, 2004, p. 41).

3.1.3 Metas e Objetivos

Num plano de Comunicação estratégica é essencial a definição de metas e objetivos. As principais diferenças entre ambos é que as metas (também referidas por alguns autores como alvos ou objetivos gerais) são mais abstratas e não podem ser avaliadas diretamente, enquanto os objetivos se baseiam nas metas, são mais específicos e passíveis de avaliação.

De acordo com vários autores e especialistas, num Plano de Relações Públicas, as metas e os objetivos devem ser definidos de acordo com a missão e os objetivos da organização (Xifra, 2005, p. 179). Também salientam que o tipo de meta ou metas

que se estabelecem variam consoante o tipo de organização. A título de exemplo podemos referir que no caso das empresas privadas uma das metas poderá ser aumentar a quota de mercado, enquanto numa entidade pública a meta poderá ser aumentar o acesso à informação por parte dos cidadãos, e numa entidade sem fins lucrativos poderá ser aumentar o número de patrocínios.

Em relação aos objetivos, numa estratégia de Relações Públicas, estes são criados de forma a minimizar os problemas detetados e dar resposta às necessidades dos públicos. Para estabelecer os objetivos é importante ter como referência o critério SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timebound). Estas siglas sintetizam os fatores que devem ser considerados na altura de estabelecer os objetivos, que descrevemos em seguida.

Específicos - os objetivos devem ser claros, devem expressar exatamente aquilo que se pretende. Num plano de Relações Públicas é necessário que os objetivos estejam bem definidos para facilitar a determinação de ações concretas que permitam a sua concretização.

Mensuráveis - devem ser capazes de ser medidos para demonstrar a sua validade. Por norma, a forma de medir o resultado de um objetivo é através de cifras ou percentagens.

Exemplo

Objetivo: Aumentar 5% a quota de mercado.

Resultado: A quota de mercado alcançada é de 4,3%.

Capazes de ser atingidos: quando são definidos os objetivos numa campanha de Relações Públicas é essencial contar com o apoio dos executivos. Assim, deverão estar asseguradas as condições e os recursos necessários para a concretização dos mesmos.

Realistas - os objetivos num plano de comunicação devem ser concretos e também devem ser estabelecidos considerando as metas da organização, o período de tempo estabelecido para a campanha de comunicação e o orçamento destinado.

Capazes de ser submetidos ao tempo - tendo em conta que uma estratégia de

Relações Públicas implica a calendarização de uma série de ações num período de curta ou longa duração, neste sentido os objetivos devem ser concebidos para corresponder igualmente ao período de atuação estabelecido.

3.1.4 Estratégia e táticas

Como vimos anteriormente no enquadramento conceptual das Relações Públicas estratégicas, nesta fase do plano o profissional deverá determinar quais as estratégias e táticas a seguir para atingir os objetivos da campanha de comunicação ou plano de Relações Públicas.

Por um lado, a estratégia é o delineamento coerente que permite elaborar uma campanha ou plano de Relações Públicas. Este plano é desenvolvido com o propósito de estabelecer uma comunicação efetiva com os diferentes *stakeholders*. Nesta etapa do processo, a criatividade é extremamente importante porque uma estratégia inovadora permitirá que a organização se destaque dos seus concorrentes, tal como afirma Michael Porter “Competitive strategy is about being different” (Porter, 1996, p. 64).

Por outro lado, as táticas são o conjunto de ações que têm de ser levadas a cabo para que a estratégia resulte efetiva. Por exemplo, uma conferência de imprensa é uma tática de uma campanha de comunicação. As táticas são as ferramentas que os Relações Públicas utilizam para comunicar com os diferentes públicos com o propósito de atingir os objetivos e metas.

Podemos concluir com as palavras de Gregory que refere “...strategy is how you will achieve an objective and tactics are what you will do” (Gregory, 2010, p. 118).

3.1.5 Calendarização

Importa recapitular que as Relações Públicas estratégicas se desenvolvem através de um plano contínuo e prolongado, também interessa recordar que um plano

de Relações Públicas é um programa concebido para o longo prazo, ao contrário de uma campanha que decorre num curto prazo (até um ano). Assim, a calendarização assume um papel importante pois ajuda a organizar e delimitar os prazos das ações que serão implementadas ao longo de um determinado período de tempo.

A calendarização num plano de Relações Públicas proporciona vantagens ao permitir à organização perceber o esforço que deve ser empreendido, ajuda a distribuir o trabalho para que as tarefas sejam executadas dentro de prazos previstos, permite estabelecer quando devem ser realizadas as tarefas predecessoras para cada ação, e monitorizar continuamente os resultados das ações em relação ao tempo total do plano ou campanha.

3.1.6 Orçamentação

Toda campanha ou plano deve conter o detalhe dos custos que representam as ações que serão realizadas. No caso deste trabalho, o orçamento das ações será planeado considerando um plafond que os membros da organização disponibilizaram para a comunicação. Os autores Wilcox, Cutlip e Seitel concordam que o orçamento é um elemento determinante num plano e que para elaborá-lo é necessário considerar os recursos humanos, operacionais e administrativos necessários para cada ação.

No entanto, é importante referir que um plano de Relações Públicas está sujeito a mudanças consoante se apresentem imprevistos ou oportunidades, daí que se deve elaborar um orçamento flexível com custos fixos e custos variáveis.

3.1.7 Monitorização e Avaliação

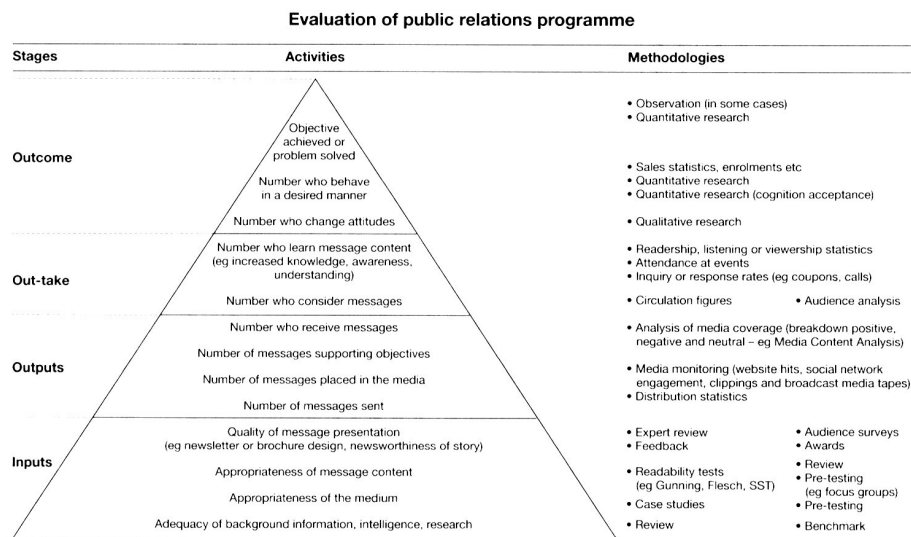
A avaliação é uma parte essencial dum plano estratégico de Relações Públicas, uma vez que através dela é possível determinar o grau de sucesso das medidas implementadas e do programa na sua globalidade. Neste sentido importa esclarecer que é necessário que haja uma monitorização constante à medida que são implementadas as ações para no final avaliar o conjunto e concluir sobre a eficácia do plano.

Esta necessidade de realizar uma monitorização permanente deve-se ao carácter contínuo das Relações Públicas e, também ao facto de um plano de comunicação estratégica estar sujeito a alterações conforme vão surgindo ameaças ou oportunidades ao longo do tempo durante o qual decorre a implementação do plano ou campanha.

Por isso, é importante que na conceção do plano estejam incluídos os métodos e critérios de avaliação. Posto isto, concordamos em utilizar a proposta da professora Anne Gregory, que fez uma adaptação do Macro Modelo de avaliação de Relações Públicas desenhado por Jim R. Macnamara (1993).

Esta proposta segue um modelo de pirâmide em cuja base se encontram os *inputs* que são os conteúdos, informações e meios através dos quais serão transmitidas as mensagens, seguidamente, num patamar superior, os *outputs* representam as ações concretas e comunicações produzidas, enquanto o *out-take* mede o impacto das ações ou mensagens enviadas e, finalmente no topo, o *outcome* é a fase onde se determinam três fatores: o primeiro, se os objetivos foram atingidos, o segundo, a mudança de atitude dos públicos, e o terceiro, a mudança de comportamento. Paralelamente a estas etapas do modelo são estabelecidas as metodologias de avaliação para cada estrato da pirâmide.

Figura 12: Avaliação do Plano de Relações Públicas



Fonte: Figure 9.2 – Macnamara's macro model of evaluation adapted by Gregory in (Gregory, A. (2010) *Planning and Managing Public Relations Campaigns: A strategic Approach 3th edition, p. 40*)

CAPÍTULO III – PLANO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

1 A banda *Cambatango*

Os *Cambatango* são uma orquestra ou quarteto típico de tango integrado por duas guitarras, um *bandoneón* e um contrabaixo, aos quais se soma um quinto elemento, uma voz feminina. Segundo os integrantes, esta configuração instrumental não é muito usual, o que dá à banda uma característica única e diferenciadora das restantes orquestras de tango.

Quanto aos géneros praticados pelo grupo, podemos afirmar que, tendo em conta os instrumentos, cumprem os géneros instrumental e instrumental-vocal. Quanto ao género segundo o tipo de público, a orquestra *Cambatango* interpreta, num sentido mais lato, música folclórica ou popular, World Music, Latin Music e, num sentido mais restrito, o género musical tango.

Quanto ao estilo musical, o repertório inclui todos os estilos dos diferentes períodos do tango, da Velha Guarda à Nova Guarda e à Vanguarda. A sonoridade que os caracteriza é a fusão do crioulo e o carácter orquestral do tango, que resulta da formação e experiência profissional dos integrantes noutros géneros tais como música erudita, folclórica e contemporânea.

O início

O grupo nasce em maio de 2006 no bairro típico de Palermo em Buenos Aires (Argentina), quando Ariel López Saldivar (primeira guitarra) e Lucas Sterin (guitarra base) decidem formar um grupo de tango. Seguidamente, Carolina Cajal (contrabaixo) e Koji Hirata (*bandoneón*), integrantes da orquestra Escuela Emilio Balcarce, juntam-se ao projeto. Finalmente, chega ao grupo Ruth de Vicenzo,

reconhecida pelos seus pares pelo timbre característico que evoca a idade de ouro do tango e a sua trajetória profissional.

Com esta formação e após vários meses de ensaios, iniciam os concertos. Em dezembro desse mesmo ano, a banda dá o seu primeiro espetáculo perante um numeroso público no Centro de Convenções do Parque Norte (Buenos Aires) num evento do Ministério da Educação da Argentina.

Em 2007, *Cambatango* vai ganhando popularidade através de uma série de apresentações em emblemáticos teatros, bares e milongas da cidade de Buenos Aires, dos quais destacamos a histórica “Confitería La Ideal”, o salão de milonga “La Viruta” e o Hotel Alvear. Em julho desse ano, realizam um ciclo de concertos durante quatro fins de semanas no Jardim Botânico de Buenos Aires e em agosto gravam dois videoclips “Mocosita”²⁷ e “Fangal”²⁸ no típico salão de milonga “Parakultural” no bairro de San Telmo.

O primeiro álbum

Ao longo do ano de 2008 continuam os concertos em Buenos Aires e começam, entre os meses de junho e julho, as gravações do primeiro álbum “Cómo Querés Que Te Quiera” que é editado com uma tiragem de 3500 cópias. No final do mês de agosto apresentam-no na sala Jorge Luis Borges da Biblioteca Nacional de Buenos Aires.

Na mesma altura, participam nas rodagens do filme documentário “El tango de mi vida” do realizador argentino Hernán Belón. O filme é sobre um concurso de cantores amadores de tango e desenvolve-se numa taberna em Buenos Aires. Em 2009, este documentário conquista o Prémio especial do júri no V Festival Internacional de Cinema Documentário Aljazeera em Doha, Qatar.

O projeto vai-se desenvolvendo sem contrato com nenhuma empresa discográfica *major*; é então considerado um grupo de artistas independentes.

27 Videoclip disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=2nJOHmPBxws>

28 Videoclip disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=jta7NWhcQSo&feature=plcp>

A internacionalização

Entre janeiro e agosto de 2009, além dos concertos, começam os preparativos e ensaios do repertório para a tournée que realizam no continente asiático de setembro a dezembro. Durante aproximadamente um mês e meio realizam 28 espetáculos nos principais teatros de Tokyo, Yokohama, Sapporo, Osaka, entre outras cidades do Japão. Esta tournée leva-os também a realizar concertos em Singapura e na Tailândia.

De regresso a Buenos Aires, e após um período de descanso, em março de 2010, começam a planear e a realizar os arranjos musicais das faixas do segundo álbum. Enquanto decorre o processo de produção artística, continuam a realizar concertos na capital Argentina e iniciam os ensaios do repertório que apresentarão pela primeira vez no continente europeu. No mês de setembro, realizam três concertos em Portugal, com o apoio do Ministério de Relações Exteriores da Argentina que patrocinou os bilhetes aéreos. O primeiro concerto teve lugar no Teatro Santiago Alquimista (Lisboa), o segundo no Cineteatro Municipal João Mota (Sesimbra) e o terceiro no Festival do Avante (Seixal); os concertos foram agendados pela promotora portuguesa IM.par – Organização de Eventos Culturais. Nesta tournée, foram acompanhados pelo contrabaixista Juan Kaunitz, que entretanto passou a integrar o grupo.

O segundo disco... e o terceiro

De volta a Buenos Aires, o grupo reestrutura-se e muda de vocalista, sendo Marybeth Almendros a cantora escolhida para dar a voz ao próximo álbum. Nesse sentido, iniciam-se os ensaios, e selecionam-se as faixas do novo disco “Suerte Loca” que começa a ser gravado em Buenos Aires em outubro de 2010 para ser lançado em 2011. Graças a uma nova tournée, agendada para setembro de 2011 ao Japão, decidem criar o terceiro álbum “Oblivion” que será comercializado exclusivamente nesse país e que contém tangos populares, como “El Choclo”, “Caminito”, “Cánaro en París”, muito apreciados pelo público nipónico.

Em 2011, continuam as apresentações em locais emblemáticos da capital

argentina e começam igualmente a realizar concertos em festas privadas, ao mesmo tempo iniciam os ensaios e preparativos da próxima tournée do Japão. Em agosto, os álbuns “Suerte Loca” e “Oblivion” finalizam o processo de edição no Japão.

Entre setembro e outubro de 2011, iniciam a sua terceira tournée internacional, que os leva pela primeira vez ao Canadá. Seguidamente, voltam a realizar várias apresentações em diversas cidades no Japão²⁹ e finalizam na Coreia do Sul (também pela primeira vez). Esta nova tournée ajuda o grupo a consolidar o circuito no mercado japonês e ganham também novos mercados no continente asiático e na América do Norte. O grupo consegue alcançar assim maior notoriedade e a destaque nível internacional.

Cambatango inicia o ano de 2012 com a contratação dos serviços CD Baby³⁰ para assegurar que a sua música está disponível em todo o mundo. Esta empresa americana garante a distribuição dos CD's físicos e da música em versão digital (download e stream) na página de internet e através de vários parceiros, como Amazon, Spotify, iTunes, Facebook, Google Play, Emusic, Last.fm, entre outros. Em agosto é ativado o serviço de licenciamento e as músicas de todos os álbuns dos Combatarango ficam disponíveis para ser utilizadas pelas produtoras cinematográficas e televisivas em filmes, publicidade, programas de televisão, entre outros.

Durante o ano de 2012, os integrantes do projeto Combatarango fazem uma pausa para se dedicar a outros projetos, mas têm vindo a fazer um esforço para garantir a distribuição da sua música globalmente, bem como manter o contacto com o público através das redes sociais e a participação em programas de rádio. Atualmente, encontram-se a preparar a agenda de 2013 com uma tournée entre fevereiro e março no Paraguai, Brasil e Chile, e entre setembro e novembro ao continente asiático. Em 2014, propomo-nos criar uma tournée à Península Ibérica entre julho e setembro, por serem os meses com maior número de festivais no continente europeu.

29 Cf. publicações relacionadas no anexo II

30 Cf. página web: www.cdbaby.com

Finalmente, é importante referir que o grupo não conta com um *manager*. Os trabalhos de gestão, agendamento de concertos, comunicação e outro tipo de tarefas são realizados pelos integrantes do grupo, que assumem vários papéis além do artístico, ou pessoas de confiança que se oferecem voluntariamente para realizar determinadas tarefas. O presente projeto tenta precisamente colmatar esta falha.

Integrantes

Como referido anteriormente, a formação é integrada na sua totalidade por 5 músicos. Os integrantes de *Cambatango* participam noutros projetos em paralelo, sejam eles no género do tango ou noutros géneros musicais, sendo que pelo menos três deles dedicam-se também ao ensino. Defendem que a incursão noutros géneros permite enriquecer o repertório do projeto *Cambatango* e que os ajuda a crescer individualmente como músicos. Afirmam ainda que a influência de outros géneros musicais permitirá, num futuro próximo, desenvolver um repertório próprio - este é um dos objetivos da banda.

É também importante reportar que o núcleo central do grupo são Ariel López Saldivar, Lucas Sterin e Koji Hirata, enquanto o contrabaixo e a vocalista têm mudado consoante a disponibilidade dos músicos para as tournées. A rotatividade dos músicos é alias uma prática comum nas orquestras de tango.

Quem são?

Ariel López Saldivar (Primeira guitarra)

Nasceu em Buenos Aires, Argentina. Iniciou os estudos de guitarra aos 7 anos de idade com o seu pai, continuando posteriormente com Irma Costanzo no Conservatório Juan José Castro, onde adquiriu o grau de Professor Superior de Guitarra. Conta com diversos prémios e menções honrosas em diversos concursos na Argentina, Espanha e Paraguai. Em 1998 foi vencedor do concurso paraguaio “Agustín Barrios” e foi finalista do concurso “Infanta Cristina” em Madrid. Integrou a “Orquestra Juvenil del Congreso” do Centro Cultural Recoleta. Atuando como

solista, realizou concertos na Argentina, Paraguai, Estados Unidos da América, Singapura, Brasil, França, Inglaterra e Espanha. Em 1996 apresentou-se pela primeira vez no Centro de Experimentação do Teatro Colón; em 1997 fez parte da produção da obra “Incursión - tema Fausto” de Bauer, no Teatro San Martín. Destacam-se as suas participações em diversas Óperas no Teatro Colón desde 2002 até à atualidade, onde incorporou o Banjo na sua vida artística, o que levou o Teatro Colón a contratá-lo novamente para as óperas “El Emperador de la Atlántida” e “Jonny Spielt Auf”. Como Assistente Principal da Maestra Irma Costanzo (1993-2003), ditou a Cátedra da Pós-Graduação em Guitarra, no Centro de Estudos Avançados em Música Contemporânea (CEAMC) e no Instituto Superior de Formação Docente e Técnica Arte Musas em 2006. Como solista conta com 4 discos: “Concierto” (2003), “Hispanoamericano” (2005), “Tango entre Cuerdas” (2006) e o recente “Folclórico Vol.1” (2012). Desde 2006 integra o quarteto típico *Cambatango*, no mesmo ano em que participou em “A Cielo Abierto IV”, com a Orquestra Sinfónica de Buenos Aires, sob a direção do Maestro Santiago Chotsourian, executando o Banjo em *Rapsodia in Blue* de G. Gershwin. Atualmente é professor na Escola de Música do Governo da Cidade de Buenos Aires e no Conservatório Beethoven.

Lucas Sterin Pensel (Guitarra base)

Natural de Buenos Aires, Argentina. Estudou na Escola de Música de Avellaneda e na Universidade Nacional de la Plata formando-se como professor de guitarra em 2002. Da sua formação fazem parte aulas de acompanhamento de tango com Aldo Videla e Pablo Covacevich, música popular brasileira com Hernán Reynaudo, canções e harmonias populares com Ariel Argañaraz assim como técnica e música folclórica com Roberto Calvo. Em 2003, realiza o curso de aperfeiçoamento em música clássica com Jorge Caballero nos Estados Unidos da América. Tem também formação em Educação Audioperceptiva e Canto. Em 2004, integra o grupo “Angelito Pulice Trío”, em 2005 grava o disco “SaxoTango” com

Laura García Garriga. Nesse mesmo ano, atua com Cardenal Domínguez Cuarteto no Club del Vino. Realiza também o curso de tango e Folclore no Conservatório Municipal Manuel de Falla, a cargo de Juan Falú, Roberto Calvo, Carlos Moscardini, César Angeleri e Pablo Uccelli. Como solista, conta com concertos realizados na Faculdade de la Plata, no Conservatório Municipal de Buenos Aires, na Casa de Entre Ríos e no Teatro Roma de Avellaneda. É membro fundador do grupo *Cambatango*, o qual integra desde 2006.

Koji Hirata (Bandoneón)

Nascido em Yokohama, Japão, começou a estudar *bandoneón* aos 13 anos de idade com a Orquestra de Yokohama. Formou-se no Conservatório de Senzoku Gakuen de Tóquio, recebendo o título de Maestro Superior de Música. Em 1999, viaja para a Argentina pela primeira vez para estudar *bandoneón* com os reconhecidos Maestros Carlos Lazzari e Néstor Marconi. Regressa novamente à capital Argentina em 2006, com o objetivo de continuar e aperfeiçoar os estudos de *bandoneón* na Orquestra da Escola de Tango Emilio Balcarce da cidade de Buenos Aires.

Sob a direção de Kazuyoshi Akiyama, tocou o Concerto para *bandoneón* de Astor Piazzolla e também atuou como solista com uma orquestra clássica de ventos. Em janeiro de 2008 apresenta-se com a Filarmónica de Tóquio no Teatro Maeda Hall de Kawasaki sob direção do Maestro Mituya Sachiko. Desde 2006 integra o projeto *Cambatango* e divide o seu tempo entre a Argentina e o Japão onde participa noutros projetos tal como o “Hirata Tango Quartet” e “Jacrotangs”.

Ruth de Vincenzo (Voz – Cómo Querés Que Te Quiera)

Nascida em Buenos Aires. Atriz, bailarina de tango e cantora. Estudou Régie (Direção Artística) no Teatro Colón da capital argentina. Dirige, desde 2000, a companhia de Tango Elegante Sport. Como cantora realizou concertos na Escócia, Irlanda, Espanha, França e Portugal. Foi convidada para se apresentar na quinta

edição do Festival de Tango de Buenos Aires em 2005 e no Festival de Tango de Dublin em 2006. Participou no ciclo de novos compositores de tango onde conheceu Ángel Pulice, formado em Guitarras a cargo de Pablo Covacevich, com quem forma duo. Em 2007 foi convidada especial no Festival de Tango de Seattle EUA, onde cantou acompanhada pela orquestra Berretín. Possui um seletor repertório que lhe permite interpretar, com o seu característico timbre de voz, temas que evocam a “época de ouro” do tango.

Marybeth Almendros (Voz – Suerte Loca e Oblivion)

Natural de Buenos Aires, Argentina. Iniciou os estudos de canto, piano e guitarra ainda criança. Aos 19 anos começa a atuar profissionalmente em grupos de pop rock, forma um duo com o guitarrista Ariel Argañaraz com quem realiza espetáculos de jazz e covers internacionais ao longo de três anos em diferentes bares, restaurantes e hotéis da capital argentina.

Em 2001, faz apresentações em Israel onde forma o seu próprio trio de jazz, atua igualmente em Espanha, África do Sul e Brasil. Em 2009, canta com o pianista Rubén Ramos, no “Al Bustan Palace Hotel” no Sultanato de Omã, o que representa o seu regresso como vocalista do grupo Swami Big Band de jazz; a partir de 2010 integra o grupo *Cambatango* com os quais grava “Suerte Loca” e “Oblivion” e participa na tournée asiática em 2011.

Carolina Cajal (Contrabaixo)

Natural de Buenos Aires, Argentina. Foi membro da Banda Sinfónica do conservatório de Música de General San Martín (2000-2005) e integrou a Orquestra Sinfónica Juvenil do Município do General San Martín, ocupando lugar de destaque como primeira contrabaixista. Participou em diversos arranjos de cordas e duo com piano dedicando-se à música de câmara, com obras como: “Vals Miniatura”, “Chanson triste” de S. Koussevitsky, “Elegía en D” de G. Botessini entre outras. Em 2006 ingressa, mediante concurso, na Orquestra Escuela de Tango de Buenos Aires

sob direção do Maestro Emilio Balcarce, que foi posteriormente dirigida por Nestor Marconi. Conclui o Ciclo Superior do Professorado de Instrumento no Conservatório de Música do General San Martín. Complementa a sua formação em contrabaixo com o Maestro Javier Dragún. Participa em concertos em Espanha e na Alemanha e também na Orquestra Filarmónica do Teatro Colón de Buenos Aires.

Juan Kaunitz (contrabaixo)

Natural de Buenos Aires, desde muito cedo, começa os seus estudos em piano e flauta doce barroca. Mais tarde, estuda baixo elétrico e prossegue a sua formação na Academia de Walter Malosetti. Em 1999 ingressa no Conservatório da Cidade de Buenos Aires onde segue a especialidade de contrabaixo. Integra as orquestras de jovens da Faculdade de Medicina da Universidade de Buenos Aires. Em 2001 e 2002 participa no curso “El Contrabajo en el Tango” a cargo de Horacio Cabarcos. É contrabaixista na Orquestra do maestro José Colángelo na famosa casa de tango “Señor Tango”. Paralelamente, faz parte de diversos grupos de tango, como El bondi, Baires quinteto, Metatango e Bien Debuté. Em 2010 junta-se aos Combatango.

Discografia

Ao longo dos 6 anos do grupo, Combatango conta com três álbuns³¹ gravados e um total de 5.500 cópias, a maior parte delas vendidas. O investimento nas gravações, produção e reprodução dos CD's foi suportado pelos três integrantes do grupo que são o núcleo central. Em relação ao primeiro álbum “Cómo Querés Que Te Quiera” (3500 cópias), o investimento foi totalmente amortizado na tournée de 2009 no Japão, seguido de lucro. Quanto aos álbuns “Suerte Loca” (1000 cópias) e “Oblivion” (1000 cópias), os custos foram rentabilizados mas os lucros foram, até a data, inferiores. Se bem que, como foi referido, a contratação dos serviços de distribuição de CD's e música digital da companhia estadunidense CD Baby (companhia dedicada à prestação de serviços de distribuição para artistas

31 Cf. capas e contracapas dos álbuns no anexo III

independentes), a partir de janeiro de 2011, é prova de uma tentativa de redirecionar a atividade comercial do grupo.

Cómo Querés Que Te Quiera

O álbum de estreia impressionou o público, em primeiro lugar pela escolha de temas que inclui milongas, tangos e valsas essencialmente antigos e, em segundo lugar, pela singular combinação do som de tango, primitivo e orquestrado. Entre as músicas podemos salientar que algumas são melódicas, para ser ouvidas, enquanto outras convidam à dança. Os arranjos musicais são do grupo *Cambatango* e os temas foram gravados de forma direta como se de um concerto se tratasse.

Suerte Loca

O segundo álbum de *Cambatango* inclui peças tradicionais cuidadosamente selecionadas, bem como originais que procuram englobar um vasto leque de estilos da música tradicional argentina. A escolha do repertório foi fundamental para definir a identidade de cada arranjo musical. Este álbum inclui um original (sem arranjos musicais) “Grillito” composto pelo professor Horacio Salgán, como sinal de agradecimento e admiração.

Oblivion

Esta terceira obra está focada no estilo clássico e tradicional de tango, valsa e milonga. Todo o repertório assenta nas bases da música folclórica de Buenos Aires e do Río de la Plata, expandindo-se posteriormente pela Europa e pelo Japão. Como refere o Maestro Néstor Marconi (*bandoneonista* e compositor) “Uma obra de tirar o fôlego. Uma vénia pela dedicação, trabalho árduo e musicalidade de cada novo álbum lançado pela banda.”³².

O álbum *Oblivion* de *Cambatango* representa um tributo às origens da música tradicional da cidade de Buenos Aires. Como referido anteriormente inclui clássicos

32 Citação retirada do livro do álbum “*Oblivion*” e tradução livre da autora deste trabalho.

tais como “Caminito” e obras dos anos 40 do século passado que mantêm o espírito do tango à medida que a melodia e a harmonia se foram tornando cada vez mais complexas. Inclui também “Oblivion” e “Tango Suite” do reconhecido *bandoneonista* Astor Piazzolla, um dos compositores mais inovadores que deu um novo estilo ao tango a partir dos anos 80. Neste álbum é de destacar o papel do *bandoneón* em “Tango-Canción” e “Soledad” de Carlos Gardel e ainda em “Ave María” de Caccini onde de alguma forma encontra as suas origens religiosas.

2 Pesquisa e análise

2.1 Análise PEST

Tabela 4: Análise PEST

Político-legais	<ul style="list-style-type: none"> • Progressos na legislação sobre a proteção dos direitos de autor e combate à pirataria; • Reduzido formalismo na celebração de contratos com artistas independentes; • Questões relacionadas com vistos de trabalho; • Grandes empresas discográficas (<i>majors</i>) formam um oligopólio; • Declínio/desaparecimento de discográficas independentes; • Acesso a apoios para os artistas.
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Panorama de crise económica; • Expansão do mercado da música digital; • Artistas não recebem adiantamentos; • Concertos passaram a ser fonte de rendimento fundamental; • Aumento de salas de espetáculos desde o início de 2000 em Espanha e Portugal; • Aumento do número de festivais em Espanha e Portugal; • Diminuição dos números de concertos desde 2009 em Espanha e Portugal; • Aumento do desemprego.

Socio-culturais	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuição do consumo de música na Península Ibérica; • Nível de educação musical muito baixo; • Alterações na forma de consumo de música; • Ressurgimento do consumo através de meios tradicionais (vinil); • Boa conotação do género tango a nível global.
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidade de acesso a tecnologia de gravação digital; • Os custos de produção tendem para zero; • Facilidade de distribuição através de meios digitais (CD Baby, iTunes, eMusic, Last.fm, Google Play, Spotify, etc.); • Tendência para a utilização de música digital (download e streaming); • Redução do ciclo da produção musical (produção, divulgação e distribuição); • Diversificação das plataformas tecnológicas para ouvir música (telemóveis, leitores de mp3, computadores, etc.); • Facilidade de difusão e marketing digital através das redes sociais.

Note-se que na análise PEST incluímos os fatores externos que consideramos poderem afetar mais diretamente o nosso objeto de estudo. No entanto, como já foi mencionado na parte teórica, a revolução tecnológica surge como o principal fator de mudança na indústria da música, especialmente na última década. A tecnologia é um fator determinante no ciclo de produção musical, e à qual cada vez é mais fácil aceder, o que permite realizar todo o processo de produção num período de tempo mais curto e a baixo custo. Também o maior acesso à tecnologia por parte dos consumidores tem aumentado a tendência para o consumo da música digital através do download e do streaming. Este consumo deve-se à facilidade de acesso à música digital através de diversos fornecedores de reprodução em telemóveis, computadores, leitores de mp3, entre outros. Adicionalmente, devemos salientar que a era digital permitiu agilizar o processo de divulgação junto dos *stakeholders* bem como a redução de custos em publicidade nos meios tradicionais.

2.2 Análise SWOT

Pontos Fortes

Tabela 5: Análise SWOT - Pontos Fortes

Aspetos gerais	<ul style="list-style-type: none"> • Músicos com formação profissional; • Portfólio internacional (Japão, Singapura, Coreia do Sul, Tailândia, Canadá, Portugal); • Reconhecimento da banda no mercado japonês (espetáculos realizadas em duas tournées nos principais teatros de Tokio, Sapporo, Osaka, Yokohama, Hokkaido, Fukuoka, entre outras cidades); • Equipa dinâmica; • Flexibilidade e capacidade de adaptação cultural; • Profissionalismo; • Formação orquestral característica; • Bons instrumentistas; • Capacidade dos integrantes de assumir diferentes papéis na gestão da banda; • Disponibilidade para promover os espetáculos junto dos <i>stakeholders</i>; • Disponibilidade para realizar atividades paralelas (<i>workshops</i>, <i>masterclasses</i>, etc.).
Espetáculos	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de adaptar o espetáculo consoante o espaço ou sala (salas de concertos, festivais, espaços ao ar livre, espaços com palco ou sem palco); • Cachet negociável consoante o tipo e quantidade de espetáculos; • Boa relação preço/qualidade do espetáculo; • Flexibilidade para adaptar o repertório

	segundo as necessidades do promotor/ produtor ou público.
Música em CD/digital	<ul style="list-style-type: none"> • 3 álbuns editados disponíveis em CD e versão digital (<i>download</i> e <i>streaming</i>); • Preços adequados ao mercado; • Distribuição global terciarizada; • Facilidade de acesso ao produto CD ou digital através dos principais canais de vendas online; • Disponibilidade de capital mínimo para publicidade.

Pontos Fracos

Tabela 6: Análise SWOT - Pontos Fracos

Aspetos gerais	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de <i>manager</i>; • Inexistência de gestão de comunicação integrada para a promoção internacional da banda; • Plataformas e recursos de comunicação desatualizados; • Lacunas nos suportes de comunicação prioritários; • Reduzidos suportes de comunicação para a promoção e difusão da banda; • Dificuldade no agendamento de espetáculos fora do mercado argentino e japonês; • Escasso conhecimento de apoios para artistas; • Predominante difusão da banda junto dos <i>stakeholders</i> através de canais informais; • Rotatividade de músicos na formação da banda; • Limitação dos integrantes em termos de gestão da banda; • Identidade gráfica desatualizada; • Fraca exploração das tecnologias de
----------------	---

	<p>informação;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de financiamento de passagens aéreas onerosas; • Investimento com base em recursos limitados; • Forte dependência dos promotores quando em <i>tour</i>; • Escassa celebração de contratos; • Exploração reduzida dos meios de comunicação social; • Falta de bases de dados de promotores, imprensa.
Espetáculos	<ul style="list-style-type: none"> • Falta proposta diferenciadora, inovadora; • Falta de fotografias e vídeos atuais para a elaboração dos cartazes/publicidade de divulgação dos espetáculos; • Falta de kit de proposta; • Não há plano de iluminação ou outro tipo de suporte visual; • Falta kit de imprensa; • Escassa pro-atividade para a difusão dos espetáculos junto dos meios de comunicação; • Necessidade de afiançar circuitos internacionais.
Música em CD/digital	<ul style="list-style-type: none"> • Não há discos à venda em lojas de música ou outro tipo de postos de venda; • Fraca difusão dos produtos por meios online; • Divulgação informal predominante; • Esforço de promoção pouco orientado.

Oportunidades

Tabela 7: Análise SWOT - Oportunidades

Aspetos gerais	<ul style="list-style-type: none"> • Criar composições/músicas próprias; • Celebrar parcerias estratégicas com artistas locais; • Estabelecer parcerias com parceiros estratégicos (promotores, imprensa, fãs, etc.); • Promoção junto dos meios de comunicação social gerais e especializados; • Aderir ao circuito de festivais de tango em diferentes países; • Concorrer nos programas de apoio a artistas.
Espetáculos	<ul style="list-style-type: none"> • Promover a banda junto dos organizadores de Festivais de verão, festivais de tango, festivais de músicas do mundo na Península Ibérica, salas de espetáculo e redes de salas de espetáculo; • Potenciar os recursos tecnológicos disponíveis para a promoção dos espetáculos; • Realizar a promoção através dos meios online da banda (site e redes sociais); • Distribuir digitalmente as propostas de espetáculos; • Promover a transmissão de concertos via <i>live streaming</i>; • Apresentar o grupo em feiras internacionais de música; • Convidar <i>stakeholders</i> estratégicos para concertos (imprensa, críticos, promotores, etc.); • Estabelecer maior interatividade com os fans através das redes sociais;
Música em CD/digital	<ul style="list-style-type: none"> • Criar solução para quem não tem

	<p>acesso a métodos de pagamento online;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aderir a <i>download card</i>; • Criar <i>packs</i> de desconto online e nos pontos de venda; • Criar <i>packs</i> com <i>merchandising</i> nos pontos de venda após os concertos; • Divulgação junto dos <i>stakeholders</i> estratégicos; • Promover o licenciamento da músicas junto dos produtores televisivos, de filmes, etc.; • Potenciar os recursos tecnológicos disponíveis para a promoção dos álbuns; • Elaborar estratégia de promoção nas redes sociais; • Oferecer <i>downloads</i> de música de forma a angariar base de dados de fãs.
--	--

Ameaças

Tabela 8: Análise SWOT - Ameaças

Aspetos gerais	<ul style="list-style-type: none"> • Contexto de crise económica; • Aumento do desemprego; • Redução dos espetáculos na Península Ibérica; • Cortes nos apoios à cultura; • Artistas locais ou regionais concorrentes que tocam o mesmo género musical; • Distanciamento psicológico associado ao género musical; • Custos elevados das viagens; • Falta de formalismo no processo de contratação.
Especáculos	<ul style="list-style-type: none"> • Limitações consoante a sala de espetáculo; • Contratações de palavra; • Falta de pagamento;

	<ul style="list-style-type: none"> • Cancelamento de espetáculos.
Música em CD/digital	<ul style="list-style-type: none"> • Limitação no controlo da utilização da música (<i>stream</i> e reprodução); • Pirataria; • Diminuição da compra de CD's.

2.3 Análise das Entrevistas

Como referido anteriormente, para analisar as entrevistas³³ optámos por fazer a análise categorial temática. Para tal efeito, dividimos a análise em duas partes: as entrevistas com os promotores e as entrevistas com os músicos. Com base nas perguntas e respostas obtidas, definimos categorias. A cada uma das categorias associámos as unidades de registo, neste caso frases, ou seja, extractos das entrevistas. As unidades de registos foram contabilizadas e a sua frequência permitiu-nos retirar conclusões sobre as diferentes categorias.

2.3.1 Promotores

Adriana Pedret (A.P) – Diretora EXIBmúsica (Espanha)

Vasco Sacramento (V.S) – Diretor Sons em Trânsito (Portugal)

Inês Cristóvão (I.C) – Comunicação Sons em Trânsito (Portugal)

Tabela 9: Análise das Entrevistas aos Promotores

Categoria	Unidades de Registo	Frequência
Internacionalização	“Generar circuitos pequeños y cercanos, empezar por pequeños añillos e ir ampliando el esquema, es importante que te conozcan primero en tu barrio, en tu ciudad, antes de pensar en grandes pasos” (A.P)	1
	“Creo que si se trata de internacionalizar un trabajo, es necesario saber si se cuenta con las posibilidades económicas que lo permitan” (A.P)	2

³³ As entrevistas transcritas encontram-se no anexo IV

	“Contanto con un trabajo desarrollado en sitio, es mas fácil conseguir apoyos para dar el salto, o reunir los recursos que permitan generar un proceso autónomo” (A.P)	3
	“Capacidade para investir, quando tu queres fazer uma carreira internacional tens que investir tens que andar vários anos a trabalhar de borla e as vezes até com prejuízos e isso é a única forma, não há outra forma de fazer as coisas” (V.S)	4
	“Há muito um trabalho de relações públicas obviamente, o Vasco (director) participa em algumas feiras internacionais onde faz a apresentação dos nossos produtos” (I.C)	5
	“Muitas vezes convidam-se alguns produtores para virem a um concerto mais especial, para verem como é o artista em palco, muitas vezes lá fora os artistas convidam outros parceiros para verem o concerto lá fora, são todas estratégias de comunicação” (I.C)	6
Género Tango	“El gusto europeo es muy favorable a los ritmos y fusiones de la música iberoamericana, además de ser también altamente favorable a las propuestas alternativas y a los proyectos menos comerciales y mas fundamentados en la calidad o lo relativo a los contenidos de raíz y al Folk” (A.P)	1
	“A música latinoamericana ha sufrido un ritmo de modas que ha contribuido a agotar el gusto del público por los diferentes géneros, el tango es quizás uno de ellos” (A.P)	2
	“Es un género muy potente, de una identidad muy definida y con una carga emocional capaz de mover públicos muy diversos” (A.P)	3
	“Acho que é incrível, mas acho que está muito mal explorado” (V.S)	4
	“E eu acho que o tango é um desperdício (...) é um estilo de música que está muito afastado do grandes palcos e é uma pena porque é um estilo de música muito popular que as pessoas adoram e que eu acho deviam estar muito mais explorado”.	5

	(V.S)	
Promoção	“Quizás hoy es necesario renovar la forma de presentarlo, tomando en cuenta que se trata de un género de amplia difusión internacional” (A.P)	1
	“Por otro lado crece un espacio que no permite que nada muera, los canales, las redes, los blogs, la interacción on line hace que nada quede oculto y genera grandes oportunidades imposibles de descuidar, nuevos caminos potentes y de gran alcance” (A.P)	2
	“El camino debe ser profesionalizar un espacio, o varios espacios de difusión y dar la mayor oportunidad de directos posibles, encuentros, foros, conferencias... acciones que contribuyan a generar circuitos de circulación donde todos los géneros y todas las propuestas encuentren espacio para oportunidades” (A.P)	3
	“Yo pensaría en nuevas tecnologías” (A.P)	4
	“Aqui temos muito cuidado para o plano a desenvolver nas redes sociais por exemplo nos canais de youtube, no Facebook, mesmo arranjar parcerias com <i>sites</i> já existentes, também o Twitter, todos esses canais tem que estar a serem sempre alimentados e fazem parte do nosso plano de divulgação tal como uma entrevista no jornal ou na televisão” (I.C)	5
	“Fotografias, vídeos, EPK (electronic press kit), o disco, alguma informação sobre a carreira deles lá fora, se é a primeira vez em Portugal, se não é... se têm disponibilidade para fazerem entrevistas em antecipação (...) por telefone ou por Skype, para promover o espetáculo em antecipação e depois se tem disponibilidade cá para fazer entrevistas.” (I.C)	6
	“É sempre bom ter boas fotografias, bom material video, boas ferramentas para utilizar na internet, é bom ter material diversificado para adaptar a cada meio, boa fotografia para o cartaz, disponibilidade para as entrevistas”. (I.C)	7

	“Se tivermos filmes caseiros, que agora estão muito na moda, podemos utilizar esse material video para aplicar nas redes sociais e, no Facebook e, nos <i>sites</i> , e isso é ótimo porque estamos a dar sempre coisas novas as pessoas”. (I.C)	8
--	--	---

Considerando as entrevistas realizadas aos promotores, definimos as categorias: Internacionalização, Género Tango e Promoção. Criamos a categoria Internacionalização para perceber qual o ponto de vista profissional sobre este assunto e principalmente quais as estratégias que se utilizam com o propósito de internacionalizar artistas. Com a categoria Género Tango, pretendemos inferir sobre a sua valorização no mercado ibérico e, finalmente, com a categoria Promoção pretendemos conhecer as estratégias e táticas de promoção dos artistas.

Da análise realizada podemos concluir: em primeiro lugar, a Promoção é a categoria mais abordada pelos promotores. Neste sentido, verificamos que há uma tendência para referir as novas tecnologias de informação como o meio privilegiado para promover o trabalho dos artistas.

Em segundo lugar, quanto à Internacionalização, o que é referido pelo menos por dois dos entrevistados é a necessidade de investimento para lançar uma carreira internacional; no caso de não existir um fundo para tal, os artistas independentes devem estar atentos aos apoios.

Finalmente, em terceiro lugar, a categoria Género Tango regista a menor frequência mas permite-nos conhecer o ponto de vista dos promotores quanto ao género musical que pratica a banda, que é um género muito apreciado a nível internacional ainda que precise de inovar na forma de apresentação e exploração.

2.3.2 Músicos

Ariel López Saldivar (A.L.S) – 1era. Guitarra - Combatango

Lucas Sterin (L.S) – Guitarra base - Combatango

Tabela 10: Análise das Entrevistas aos Músicos

Categoria	Unidades de Registro	Frequência
Gestão	“Los roles van cambiando” (a gestão do grupo entre os músicos) (A.L.S)	1
	“No es muy profesional pero hasta ahora es lo que hicimos y no nos fue tan mal, pero necesitamos que nuestro techo sea más alto”. (A.L.S)	2
	“Como grupo nunca tuvimos alguien que digamos es nuestro manager”. (A.L.S)	3
	“Nos falta agregar más gente en el equipo, que no sean músicos, sino que hagan el otro trabajo (...) marketing (...) representación (...) a eso también llamo tener grupo” (A.L.S)	4
	“Tengamos gente q haga el trabajo de prensa” (A.L.S)	5
	“Más Koji, Lucas y yo vamos hablando con gente que nos presentan” (sobre marcar concertos) (A.L.S)	6
	“A veces le indicamos la página, le enviamos el disco, el reel, fotos”.(A.L.S)	7
	“La falta de manager” (A.L.S)	8
	“Conseguir un manager para hacer toda la parte comercial, toda la publicidad, porque hasta ahora lo estuvimos haciendo nosotros y creo que estuvimos bien, pero si lo hace alguien que esté abocado a eso sería mejor”. (L.S)	9
	“Durante mucho tiempo la actualizé yo (sobre página <i>web</i>)” (L.S)	10
“Y varia (...) Nadie de los músicos se dedica a eso, lo tenemos pero después lo dejamos abandonados” (gestão de redes sociais) (L.S)	11	
Objetivos	“Afianzarnos como grupo y crear un lenguaje próprio en el tango, lenguaje próprio digo componer nuestros propios tangos”. (A.L.S)	1
	“Asentarnos en cuanto a los circuito”. (A.L.S)	2
	“Que la gente tenga acceso, que esté a disposición de la gente los discos”. (A.L.S)	3
	“Tener todos los medios actuales” (de comunicación).	4

(A.L.S)	
“Entre febrero y marzo del 2013 conciertos en Buenos Aires, Paraguay, Brasil”. (A.L.S)	5
“También aprovechamos para preparar el nuevo disco”. (A.L.S)	6
“Luego organizarnos com respecto a la gira que tenemos en septiembre en Japón”. (A.L.S)	7
“Cuanto a la venta de discos 1000 de cada uno por año sería bueno”. (A.L.S)	8
“Volver a hacer una página de internet nueva; mantener actualizado las redes sociales”. (A.L.S)	9
“renovar el repertorio y componer” (A.L.S)	10
“establecer relación com gente de la prensa”. (A.L.S)	11
“Grabar dos o tre albones” (obj. a 5 años) (L.S)	12
“una gira por año, o si son cortas dos (de dos semanas) Europa y Brasil”. (L.S)	13
“hacernos conocidos”. (L.S)	14
“Crear composiciones propias(...) en el estilo respetando el estilo del tango tradicional (...) pero dandole un más modernos, másailable”. (L.S)	15
“Hasta enero (2013) marcar conciertos para gira por latinoamerica” (L.S)	16
“continuar con los preparativos para el tour en Asia que será en septiembre del 2013” (L.S)	17
“Hacer más promoción (...) ir a radios”(L.S)	18

No caso das entrevistas aos músicos, identificamos duas categorias como as mais referidas: Gestão e Objetivos. Ao considerar a categoria Gestão, é possível inferir sobre a forma de gestão e os recursos utilizados na administração da banda. No que diz respeito à categoria Objetivos, permite-nos conhecer as aspirações e perspectivas futuras do grupo.

Assim verificamos, por um lado, que os objetivos são uma das questões mais abordadas pelos músicos, principalmente no que diz respeito aos projetos futuros e às necessidades do grupo para atingir esses objetivos.

Por outro lado, merecem especial atenção os assuntos relacionados com a gestão da banda que, por enquanto, é realizada pelos próprios músicos. Sobressai a necessidade de delegar a gestão, esta é alias uma das prioridades para conseguir tornar o grupo mais profissional.

2.4 Auditoria da Comunicação

Tabela 11: Análise aos Suportes de Comunicação

Online	
<p>Ao longo da pesquisa, conseguimos verificar que há uma tendência para a utilização da internet como meio de comunicação com os diversos <i>stakeholders</i>, no entanto o seu potencial ainda não foi suficientemente explorado pelos Combatango.</p>	
Página Web	<p>O sítio <i>web</i> dos Combatango foi lançado em 2008, tendo a conceção estética e o desenho da página sido realizados por uma desenhadora gráfica. Até à atualidade, o sítio <i>web</i> mantém a sua configuração inicial, tendo apenas sido feitas pequenas atualizações nos conteúdos da agenda, biografia e contactos. Neste sentido, verificamos que o sítio <i>web</i> dos Combatango não expressa a identidade atual do grupo na sua página inicial, ou seja, um utilizador que visite a página pela primeira vez não fica a saber logo na página inicial quem são os integrantes, qual a trajetória, onde podem ser adquiridos os álbuns, a ligações aos canais de venda e redes sociais. Numa segunda fase, apuramos que os conteúdos estão desatualizados e que não traduzem a trajetória internacional.</p> <p>Através da pesquisa apurámos também que esta falta de atualização resulta da tecnologia utilizada na construção da página (Flash), que unicamente pode ser alterada por alguém com conhecimentos técnicos - o grupo não conta com esse apoio técnico desde inícios de 2011. Esta dependência de um técnico em informática dificulta a colocação de novos conteúdos num curto espaço de tempo.</p> <p>Este meio foi concebido com o propósito de servir como</p>

	portal de informação para quem tivesse curiosidade em conhecer ou saber mais sobre o grupo.
Redes Sociais	O grupo tem contas nas redes sociais: Myspace, Facebook, Twitter, Last.fm e Soundcloud. A gestão destas redes é feita pelos integrantes do grupo e outras pessoas chegadas ao grupo. A publicação de conteúdos nestas redes sociais, é realizada sem planeamento nem estratégia e não há uma atualização constante. A intenção inicial do grupo de estar presente nestes meios foi a de interagir, partilhar e divulgar a música e o trabalho com outros músicos e os fãs. As contas mais ativas são atualmente o Facebook e o Twitter, apesar de não haver atualizações frequentes resultado da falta de estratégia.
Outra plataforma	Os Combatango contam com um canal de Youtube (sítio <i>web</i> para partilhar vídeos) onde apenas foram publicados os dois videoclips que a banda tem. A criação deste canal teve como objetivo exclusivo o upload destes dois clips e, de facto, a partir desse momento não houve mais atualizações ou novos conteúdos na conta de Youtube.
Canais de venda	Desde janeiro de 2012, os Combatango contrataram os serviços da CD Baby com o objetivo de disponibilizar a venda dos álbuns (CD's e música digital) para todos os cantos do mundo. No entanto, a comunicação, publicidade e difusão dos produtos junto dos <i>stakeholders</i> tem sido escassa. <u>Vendas de CD's e Música Digital</u> Os três álbuns dos Combatango estão disponíveis para venda em suporte físico e digital nas lojas online CD Baby, Amazon, CD Universe (físico) e na Music Store da página de Facebook dos Combatango.

	<p>Estão também disponíveis para <i>download</i> ou <i>streaming</i> através dos sítios Emusic, iTunes, Rhapsody, Napster, My Space, Last.fm, Spotify, MediaNet Music, Simfy e Google Play.</p> <p>É importante referir que por vezes as informações sobre os álbuns não estão corretas ou completas nestas páginas.</p> <p><u>Licenciamento</u></p> <p>O grupo também tem músicas disponíveis para licenciamento para programas de televisão, publicidade, filmes, entre outros, na página Friendly Music.</p>
Suportes Físicos e Digitais	
Kit de Imprensa	<p>O grupo não conta com um Kit de imprensa, nem fotografias atualizadas, nem vídeos que possam ser utilizados na promoção junto dos meios de comunicação social. Podemos salientar, neste âmbito, que não tem havido iniciativa nem um esforço deliberado por parte do grupo para promover os concertos e álbuns nos meios de comunicação.</p>
Kit promocional da banda/proposta	<p>Como material de apresentação, por norma, o grupo costuma enviar por e-mail uma breve biografia dos integrantes e fotografias individuais e remete por correio normal um CD ao promotor.</p> <p>Neste sentido, verificamos que não existe um documento único que contenha todas as informações sobre a proposta ou apresentação do grupo.</p> <p>Também notamos que, até 2010, o grupo utilizava um vídeo de apresentação (reel), que foi realizado em 2008, mas que atualmente não corresponde à composição do grupo e não traduz a trajetória.</p>
CD's	Os três CD's dos Combatango apresentam um grafismo

	<p>semelhante. No entanto, o folheto interior evoluiu. No primeiro álbum “Cómo Querés Que Te Quiera”, o conteúdo do livro interior continha apenas a biografia (em inglês e castelhano) e algumas fotografias. No caso dos álbuns “Suerte Loca” e “Oblivion”, o livro interior assume uma versão mais elaborada com uma perspetiva mais internacional, contendo informação sobre o grupo, comentários de críticos sobre o grupo e o disco, e as letras das músicas em três idiomas: castelhano, inglês e japonês.</p>
Base de Dados	<p>A banda não conta com bases de dados com os contactos e informações sobre os principais <i>stakeholders</i> (imprensa, produtores, salas de espectáculo, festivais, fãs, etc.).</p>
Vídeos	<p>Os <i>Cambatango</i> têm dois videoclips e, como referido anteriormente, um vídeo de apresentação do grupo com a formação que gravou o primeiro álbum. Além destes materiais audiovisuais encontramos outros vídeos amadores de concertos no Youtube, alguns com o consentimento do grupo, outros sem.</p>
Fotografias	<p>Atualmente, o grupo não conta com fotografias atualizadas, nem com um arquivo fotográfico organizado dos concertos, bastidores e outro tipo de fotografias passíveis de ser utilizadas para promover o grupo junto dos diferentes meios.</p>
Recortes de imprensa/publicações	<p>Os integrantes guardam alguns recortes de imprensa escrita mas não contam com um arquivo organizado de publicações em suporte físico ou digital. A monitorização de publicações relacionadas com o grupo é fundamental para avaliar todo o tipo de comunicação que o grupo gera nos meios de comunicação. Através desta monitorização será possível tomar conhecimento da forma como o grupo é apresentado nos</p>

	meios de comunicação, do esforço dos promotores na difusão e promoção dos espetáculos, das críticas e dos comentários dos especialistas e do público no geral.
Outros suportes promocionais	<p>Alguns suportes utilizados para anunciar os concertos são: flyers, autocolantes, cartazes - estes são desenhados e concebidos umas vezes pelos promotores e outras pelos próprios músicos.</p> <p>Outro tipo de material promocional são telas com o logo da banda para decorar os cenários no caso de recintos mais pequenos.</p> <p>Verificamos ainda que não têm sinalética ou cartazes com informação dos preços ou promoções para utilizar nos postos de venda de CD's que costuma haver nos concertos.</p> <p>Por outro lado, apuramos que não há qualquer tipo de material para promover a venda dos álbuns através de suportes de comunicação físicos ou digitais.</p>

2.5 Pesquisa Informal

Como vimos na parte teórica, a pesquisa informal é uma componente muito importante na investigação em Relações Públicas. Por isso, ao longo do período de pesquisa, mantivemos diálogos frequentes com os músicos de forma a conhecer melhor o grupo, as suas características e as suas necessidades. Estas conversas foram fundamentais no momento de definir as metas e os objetivos de comunicação.

De seguida, pomos em evidência algumas informações obtidas através da pesquisa informal.

Desde o ano de 2010, nos vários contactos mantidos, os músicos do grupo *Cambatango* manifestaram a vontade de voltar a tocar em Portugal. Quando propusemos aos músicos realizar o Projeto de Mestrado tendo o grupo como objeto

de estudo e elaborar um plano de Relações Públicas que os ajudasse a promover o seu trabalho em território ibérico, a resposta foi positiva e mostraram-se muito entusiasmados com a ideia. Na altura, afirmaram que as Relações Públicas eram talvez uma área onde deveriam apostar a fim de estabelecer relações mais duradouras com os seus públicos. Ainda referiram que o interesse pela Península Ibérica passa pela proximidade cultural com a Argentina, e pelo facto de ser uma porta de entrada no mercado europeu.

Desde que a proposta foi aceite mantivemos o contacto pelo menos duas vezes por mês, o que nos permitiu perceber que o núcleo central dos *Cambatango* é Ariel López Saldívar, Lucas Sterin e Koji Hirata, são eles que gerem a parte administrativa, a marcação dos espetáculos, a logística associada aos concertos e também a produção musical, ou seja, a escolha do repertório e a produção dos álbuns.

Este núcleo central tem-se mantido ao longo dos anos, mas ainda não foi possível consolidar a banda em termos de formação. As vocalistas e os contrabaixistas mudaram, fruto das dificuldades em conciliar a participação nos *Cambatango* com outros projetos profissionais. No entanto, constatámos que esta rotatividade, especialmente dos cantores, é uma prática comum nas orquestras de tango.

Os músicos que fazem parte do núcleo central estão muito empenhados em levar por diante este projeto que iniciaram juntos, mas acreditam que não se podem limitar a praticar exclusivamente o género do tango. Dois motivos fundamentam esta crença: primeiro, defendem que praticar outros géneros musicais os ajuda a criar e, segundo, acreditam que as suas experiências com outros géneros fazem com que tenham uma qualidade musical superior às restantes bandas que se dedicam exclusivamente ao tango.

Durante os diálogos mantidos ao longo da pesquisa, foi possível inferir que a principal motivação para formar uma orquestra de tango é o gosto pelo género e pelo mundo que é criado à volta deste género. Por outro lado, os músicos confessam ter

noção do potencial de internacionalização do tango mas, apesar da projeção internacional ser um assunto latente entre eles, esse não foi o motivo que levou à formação da orquestra.

Paradoxalmente, com apenas um álbum lançado e poucos anos depois de terem começado, os *Cambatango* conseguiram iniciar uma carreira internacional num mercado extremamente exigente, como é o japonês. Atualmente, consideram que são mais conhecidos no Japão do que propriamente na Argentina. Comentaram que existe uma ligação muito forte ao tango argentino no país asiático e que a primeira tournée foi um sucesso, motivo pelo qual até à atualidade continuam a trabalhar com o mesmo promotor.

No entanto, comentaram que não há uma estratégia de promoção da banda. Referiram também que muitos dos concertos realizados são fruto de contactos informais e que normalmente não assinam contratos com os promotores.

Desde a criação do grupo, a gestão dos suportes de comunicação dos *Cambatango* tem sido feita com a ajuda de amigos e familiares dos músicos, e apenas para casos mais específicos, como o desenho gráfico e a produção dos vídeos, têm recorrido a ajuda profissional. Quando é necessário fazer investimentos, o montante é dividido entre os três do núcleo central.

Os *Cambatango* têm consciência de que tem de haver maior investimento económico na comunicação do grupo, para garantir a difusão e promoção da banda e dos seus produtos. Como os CD's não estão à venda em lojas físicas, as vendas são feitas no final dos concertos ou diretamente através dos músicos ou pessoas chegadas a eles. Apenas desde o início de 2012 recorreram à contratação da empresa americana CD Baby que passou a assegurar a distribuição dos CD's e de música em formato digital.

Entre os objetivos mais próximos está a gravação de um novo álbum no segundo trimestre de 2013, que terá pela primeira vez composições próprias. O propósito é apresentar este novo álbum na tournée no Japão, a acontecer entre agosto e outubro de 2013, e posteriormente em 2014 em Espanha e Portugal, e porque não,

noutros países europeus.

2.6 Identificação e classificação dos *Stakeholders*

A presente análise é realizada considerando, por um lado, o poder e o papel que os *stakeholders* detêm na indústria da música e, por outro, o grau de interesse que os Combatango têm nestes públicos, de forma a conceber estratégias para cada um deles no plano de Relações Públicas.

Tabela 12: Matriz Poder/Interesse para definir Stakeholders

		Interesse	
		Baixo	Alto
P o d e r	Alto	<p style="text-align: center;">C Manter satisfeito</p> <p style="text-align: center;"><i>Distributors</i>³⁴ <i>Broadcasters</i> <i>Venue operators</i> Imprensa especializada Imprensa geral</p>	<p style="text-align: center;">D Dominante</p> <p style="text-align: center;"><i>Record companies</i> Organizadores festivais <i>Booking agents</i> Promotores em Portugal e Espanha <i>Managers</i></p>
	Baixo	<p style="text-align: center;">A Esforço mínimo</p> <p style="text-align: center;"><i>Creative artist</i> <i>Music publishers</i> <i>Copyright collecting societies</i> <i>Studio owners</i> <i>Manufacturers</i> <i>Retailers</i> <i>Distributors</i> <i>Ticket agents</i> <i>Users of music such as film-makers, multi-media producers, advertisers</i> Instituições públicas e organismos culturais</p>	<p style="text-align: center;">B Manter informado</p> <p style="text-align: center;">Fãs Associações e movimentos de tango Instituições e Associações culturais <i>Individual consumers</i></p>

3 Plano de Relações Públicas

Desde a formação da banda até ao presente, a gestão é assegurada de forma informal pelos membros do grupo. Tendo em conta este facto, pretende-se dinamizar uma metodologia de trabalho que ajude a criar as bases para uma organização mais profissional e promover a presença do grupo nos circuitos internacionais.

³⁴ Alguns *stakeholders* mantêm a designação em inglês tal como na página 24.

Com base na pesquisa realizada, definimos a meta, os objetivos e os eixos estratégicos que consideramos mais adequados para estabelecer e manter relações com os diferentes *stakeholders*. É importante recordar que um plano de Relações Públicas pode ter de ser alterado no decurso da estratégia, sendo importante a monitorização, como forma de avaliar a efetividade das táticas ao longo da sua implementação.

3.1 Meta, Objetivos e Eixos Estratégicos

O plano de Relações Públicas para os Combatango tem como meta promover a internacionalização da banda.

Os objetivos são: alargar os mercados de atuação e promover a inserção da banda na Península Ibérica.

Para tal foram definidos os seguintes eixos estratégicos:

Tabela 13: Eixos Estratégicos e Objetivos

Eixos estratégicos	Objetivos
<u>Consolidação</u> Fortalecer a gestão e a imagem da banda	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar processos de gestão da banda; • Renovar a imagem dos Combatango.
<u>Visibilidade</u> Fomentar a visibilidade da banda na indústria musical ibérica	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conhecer a banda aos promotores ibéricos; • Aumentar a presença na imprensa geral e especializada.
<u>Aproximação</u> Dinamizar a relação com os <i>stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Gerir eficazmente a presença nas redes sociais; • Desenvolver ações de comunicação junto de parceiros estratégicos.

3.2 Planificação da Estratégia de Relações Públicas

3.2.1 Consolidação - Fortalecer a gestão e a imagem da banda

Objetivos	Ações
Implementar processos de gestão da banda	<ul style="list-style-type: none"> • Campanha de contratação de <i>manager</i>; • Campanha de contratação de <i>booking agent</i> ibérico; • Promoção do grupo junto das editoras discográficas; • Concorrer a programas de apoios para 2014.
Renovar a imagem dos <i>Cambatango</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Campanha fotográfica; • Campanha vídeo; • Renovação estética.

Tabela 14: Implementar processos de gestão da banda - Campanha de contratação de *manager*

Campanha de contratação de <i>manager</i>	
Públicos-alvo	Managers de artistas.
Justificação	Esta ação responde à expressa necessidade manifestada pelos músicos em delegar os assuntos relacionados com a gestão numa pessoa ou empresa com experiência, que os ajude a lograr a projeção internacional do grupo, através da negociação e coordenação logística.
Descrição	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar empresas ou pessoas dedicadas ao management de artistas, preferencialmente de tango, na Argentina; • Fazer uma seleção considerando as aspirações de internacionalização e os objetivos do grupo; <ul style="list-style-type: none"> • Marcar entrevistas; • Apresentar o grupo, o percurso artístico e os tipos de espetáculo oferecidos; • Expor os objetivos da banda quanto à projeção a nível nacional e internacional; • Dialogar sobre as funções pretendidas por parte do <i>manager</i>, como representante do grupo e as contrapartidas (parcelas fixas e variáveis pela

	prestação de serviços); <ul style="list-style-type: none"> • Seguir as estratégias do Plano de Relações Públicas; • Celebrar um contrato a prazo com base em metas pré-acordadas e cuja renovação estará sujeita aos resultados conseguidos durante o contrato. 	
Timing	De abril a agosto de 2013	
Avaliação	Inputs	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade da base de dados dos managers a consultar; • Qualidade dos materiais enviados.
	Outputs	<ul style="list-style-type: none"> • Número de contactos realizados; • Número de entrevistas realizadas.
	Outtakes	<ul style="list-style-type: none"> • Número de managers que manifestem interesse em trabalhar com o grupo.
	Outcomes	<ul style="list-style-type: none"> • Contratação de manager.

Tabela 15: Implementar processos de gestão da banda - Campanha de contratação de booking agent ibérico

Campanha de contratação booking agent ibérico	
Públicos-alvo	Booking agent Espanha e Portugal.
Justificação	De forma a facilitar a marcação de espetáculos e a coordenação dos aspetos logísticos das tournées no estrangeiro uma solução é celebrar um contrato com agentes locais - pode ser um agente que trabalhe para a Península Ibérica ou um para Portugal e outro em Espanha.
Descrição	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar empresas ou pessoas dedicadas à marcação de espetáculos para artistas internacionais na Península Ibérica ou separadamente em Espanha e Portugal; • Fazer uma seleção considerando o género musical e os objetivos do grupo; • Elaborar um Kit de Apresentação da banda que consiste na criação de um documento de apresentação/proposta digital com os seguintes conteúdos: <ul style="list-style-type: none"> • Biografia; • Discografia;

		<ul style="list-style-type: none"> • Ryder Técnico; • Fotografias (individuais e grupais); • Plano de cena/Plano de luzes; • Proposta de espetáculo; • Requisitos (transportes, alojamento, etc.); • Orçamento – Cachet; • Contactos. <p>Obs.: será importante adequar a oferta do tipo de espetáculo consoante o <i>stakeholder</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enviar kit de apresentação e posteriormente confirmar a receção dos materiais remetidos e dialogar com a pessoa responsável por analisar a proposta de forma a expor os objetivos e datas possíveis para apresentações na Península Ibérica; • Dialogar sobre as funções pretendidas por parte do booking agent, nomeadamente quanto à parte logística envolvida nas tournées e o trabalho de promoção desejado; • Dar seguimento até ao agendamento de concertos na primavera de 2014.
Timing	De maio de 2013 a outubro de 2013	
Avaliação	Inputs	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade da base de dados dos booking agent contactados; • Qualidade dos kits enviados.
	Outputs	<ul style="list-style-type: none"> • Número de kits enviados e contactos realizados; • Número de concertos agendados; • Número de cidades; • Variedade dos espetáculos (teatros, festivais, casinos, entre outros); • Volume de vendas de CD's e música digital na Península Ibérica.
	Outtakes	<ul style="list-style-type: none"> • Número de contactos recebidos; • Número de booking agents que manifestem interesse no grupo.

	Outcomes	<ul style="list-style-type: none"> • Número de contratos celebrados; • Número de espectáculos realizados na Península Ibérica.
--	----------	--

Tabela 16: Implementar processos de gestão da banda - Promoção do grupo junto das editoras discográficas

Promoção do grupo junto das editoras discográficas		
Públicos-alvo	Editoras discográficas <i>majors</i> e <i>indies</i> .	
Justificação	Ter um maior apoio em termos de gestão uma vez que consoante o tipo de contrato com a editora discográfica estarão garantidos serviços de produção, apoio legal, direção artística, distribuição, promoção, etc.	
Descrição	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar editoras discográficas que trabalhem o género tango e elaborar uma lista de contactos; • Fazer uma seleção de grandes discográficas e também de editoras independentes considerando a possibilidade de manter um elevado nível de autonomia artística; • De preferência contactar telefonicamente as empresas editoras e marcar entrevistas para apresentar o grupo e entregar o material, alternativa e/ou complementarmente, remeter digitalmente via internet todo o material promocional; • Dar seguimento através de contactos presenciais, telefónicos ou via e-mail; <ul style="list-style-type: none"> • Nestes contactos será necessário expor os objetivos da banda no que diz respeito à projeção a nível nacional e internacional; • Celebrar um contrato a prazo com base em metas pré-acordadas e cuja renovação estará sujeita aos resultados conseguidos durante o contrato. 	
Timing	De agosto a novembro de 2013	
Avaliação	Inputs	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade da seleção de editoras discográficas de grande e pequena dimensão.
	Outputs	<ul style="list-style-type: none"> • Número de editoras contactadas; • Número de entrevistas realizadas.
	Outtakes	<ul style="list-style-type: none"> • Número de editoras que mostram interesse no grupo.

	Outcomes	<ul style="list-style-type: none"> Assinatura de contrato com editora.
--	----------	---

Tabela 17: Implementar processos de gestão da banda - Concorrer a programas de apoio para 2014

Concorrer a programas de apoio para 2014		
Públicos-alvo	Instituições públicas e organismos culturais	
Justificação	Necessidade de arranjar apoios para minimizar os custos das tournées nomeadamente no que diz respeito à compra dos bilhetes de avião.	
Descrição	<ul style="list-style-type: none"> Prospecção dos concursos públicos e organismos que dão apoio a artistas; Analisar os requisitos, bases e condições para solicitar os apoios; Elaborar uma proposta ou portfólio com base nos requisitos aproveitando o material de difusão que possui a banda; Subscrever as propostas nos prazos indicados; Dar seguimento às candidaturas com o propósito de planificar a agenda consoante os apoios recebidos, bem como negociar os valores com os promotores. 	
Timing	Ao longo do ano de 2013	
Avaliação	Inputs	<ul style="list-style-type: none"> Qualidade do projeto / proposta / candidatura apresentada.
	Outputs	<ul style="list-style-type: none"> Número de candidaturas apresentadas.
	Outtakes	<ul style="list-style-type: none"> Número de respostas recebidas.
	Outcomes	<ul style="list-style-type: none"> Valor do apoio recebido.

Tabela 18: Renovar a imagem dos Cambatango - Campanha fotográfica

Campanha fotográfica	
Públicos-alvo	Fãs, Associações e movimentos de tango, Instituições e Associações culturais, Individual consumers, Record companies, Organizadores festivais, Booking agents, Promotores Portugal e Espanha, Managers, Broadcasters, Venue operators, Imprensa especializada, Imprensa geral.
Justificação	Os artistas devem contar com um catálogo de fotografias atualizadas para serem utilizadas com fins de promoção e como suporte de comunicação nos diferentes canais utilizados pela

	banda.	
Descrição	<u>Sessão fotográfica</u>	
	Realizar uma sessão fotográfica de forma a ter fotografias de qualidade individuais e de grupo. Estes materiais serão utilizados na elaboração de publicidade, cartazes, flyers, atualizações no website, nas redes sociais, entre outros.	
	<u>Cobertura fotográfica</u>	
	Fazer cobertura fotográfica do grupo, nomeadamente durante as gravações em estúdio, os espectáculos, o backstage, e as provas de som, de forma a partilhar os vários momentos da banda com os diferentes <i>stakeholders</i> , em diferentes meios online ou tradicionais.	
	<u>Arquivo Fotográfico</u>	
	Necessidade de compilar e organizar um arquivo com as fotografias do grupo desde o início, de forma a construir uma memória fotográfica do grupo. Estas fotografias poderão ser utilizadas nas atualizações dos diferentes suportes de comunicação da banda.	
Timing	Sessões fotográficas – março e setembro de 2013 fevereiro de 2014 Cobertura e arquivo fotográfico - ao longo de todo o ano	
Avaliação	Inputs	<ul style="list-style-type: none"> • Materiais fotográficos de qualidade e atualizados; • Diversidade no catálogo fotográfico; • Adequação das fotografias segundo os meios em que são divulgadas.
	Outputs	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de material fotográfico produzido por ano; • Volume de material fotográfico utilizado por ano; • Número de fotografias do arquivo fotográfico; • Número de sessões fotográficas; • Número de coberturas fotográficas.
	Outtakes	<ul style="list-style-type: none"> • Número de fotografias utilizadas pelos

		<p>meios de comunicação social;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de visualizações e comentários das fotografias nas redes sociais; • Número de visualizações das fotografias na página <i>web</i>; • Número de fotografias utilizadas com fins publicitários e outro tipo de difusão elaborada pelos promotores.
	Outcomes	<ul style="list-style-type: none"> • Disseminação das fotografias nos meios online; • Disseminação das fotografias nos meios de comunicação social; • O efeito das fotografias nas atitudes e opiniões dos fãs, promotores e outros <i>stakeholders</i>.

Tabela 19: Renovar a imagem dos *Cambatango* - Campanha vídeo

Campanha vídeo	
Públicos-alvo	Fãs, Associações e movimentos de tango, Instituições e Associações culturais, Individual consumers, Record companies, Organizadores festivais, Booking agents, Promotores Portugal e Espanha, Managers, Broadcasters, Venue operators, Imprensa especializada, Imprensa geral, Copyright collecting societies, Users of music such as film-makers, multi-media producers, advertisers,
Justificação	Da mesma forma que as fotografias, os <i>Cambatango</i> devem poder contar com material vídeo para promover o seu trabalho.
Descrição	<p style="text-align: center;"><u>Reel de Apresentação</u></p> <p>O vídeo é o suporte visual para apresentar o grupo; deve ilustrar principalmente o percurso artístico da banda, a sua projeção internacional, os diferentes tipos de espetáculos, a performance em palco e o trabalho de preparação do álbum.</p> <p style="text-align: center;"><u>Videoclip</u></p> <p>Aproveitar a gravação do álbum e os ensaios para realizar filmagens e produzir um videoclip que ilustre todo o processo criativo e a sinergia do grupo de forma a contar uma história do trabalho que “não se vê” e a mostrar momentos mais íntimos</p>

	<p>da banda.</p> <p style="text-align: center;"><u>Vídeos pessoais</u></p> <p>Realizar vídeos caseiros durante as tournées, as gravações do novo álbum, a participação em programas de rádio, televisão, entrevistas, backstage ou outro tipo de situação de forma a partilhar nas redes sociais momentos únicos com os fãs e despertar o interesse contínuo no grupo. Esta ação requer equipamento adequado e conhecimento técnico básico.</p> <p style="text-align: center;"><u>Arquivo vídeo</u></p> <p>Necessidade de compilar todos os materiais audiovisuais, organizá-los e categorizá-los de forma a ter uma memória audiovisual do grupo passível de ser utilizada para iniciativas de comunicação.</p> <p style="text-align: center;"><u>Youtube</u></p> <p>Atualizar o canal dos Combatango com o novo videoclip, vídeos dos espetáculos entre outros.</p>	
Requisitos	<p>No caso do reel e do videoclip será necessária a contratação dos serviços de um profissional para garantir a qualidade do material apresentado.</p> <p>No caso dos vídeos caseiros e o arquivo digital, estas funções poderão ser garantidas por pessoal com conhecimento na ótica do utilizador.</p>	
Timing	<p>Reel – abril e maio de 2013, atualização janeiro de 2014</p> <p>Videoclip – maio a agosto de 2013</p> <p>Vídeos pessoais – março, maio, julho – setembro a dezembro de 2013, janeiro, março, maio a setembro, novembro e dezembro de 2014</p> <p>Atualizações no Youtube, conforme surjam os materiais audiovisuais</p> <p>Arquivo vídeo – ao longo do ano</p>	
Avaliação	Inputs	<ul style="list-style-type: none"> • Materiais vídeo de alta e media qualidade; • Filmagens atualizadas; • Diversidade no catálogo audiovisual; • Adequação do material audiovisual segundo os meios em que são divulgados.

	Outputs	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de filmagens produzidas por ano; • Volume de material audiovisual utilizado por ano; • Número de filmagens do arquivo audiovisual; • Número de videoclips; • Número de coberturas vídeos caseiros.
	Outtakes	<ul style="list-style-type: none"> • Número de materiais audiovisuais utilizados pelos meios de comunicação social; • Número de visualizações e comentários dos vídeos colocados nas redes sociais; • Número de visualizações dos vídeos colocados na página <i>web</i>; • Número de filmagens utilizadas com fins de publicidade e outro tipo de difusão elaborada pelos promotores.
	Outcomes	<ul style="list-style-type: none"> • Viralidade dos materiais audiovisuais nos meios online; • Disseminação dos vídeos nos meios de comunicação social; • O efeito que os vídeos têm nas atitudes e opiniões dos fãs, promotores e outros <i>stakeholders</i>.

Tabela 20: Renovar a imagem dos *Cambatango* - Renovação Estética

Renovação Estética	
Públicos-alvo	Fãs, Associações e movimentos de tango, Instituições e Associações culturais, Individual consumers, Record companies, Organizadores festivais, Booking agents, Promotores Portugal e Espanha, Managers, Broadcasters, Venue operators, Imprensa especializada, Imprensa geral
Justificação	Perante um novo álbum e uma nova tournée, sugere-se criar uma nova identidade gráfica para o novo álbum. Esta nova estética tem que estar presente em todos os suportes de comunicação utilizados pela banda.
Descrição	<ul style="list-style-type: none"> • Será necessário contratar os serviços de um designer gráfico para conceber a estética renovada para o novo álbum e os respetivos suportes de comunicação;

	<ul style="list-style-type: none"> • O novo desenho gráfico deverá manter elementos característicos da banda, no entanto deverá existir inovação para transparecer a evolução artística e profissional dos Combatango; • Adaptar a nova estética a todos os suportes de comunicação da banda de forma a criar uma identidade gráfica coerente (capa do álbum, suportes de comunicação online e suportes físicos) 	
Timing	De março a abril de 2014	
Avaliação	Inputs	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade das propostas apresentadas.
	Outputs	<ul style="list-style-type: none"> • Número de suportes produzidos com a nova estética.
	Outtakes	<ul style="list-style-type: none"> • Número de pessoas que recebem os suportes com a nova estética.
	Outcomes	<ul style="list-style-type: none"> • Número de respostas favoráveis a questionário sobre nova estética.

3.2.2 Visibilidade - Fomentar a visibilidade da banda na indústria musical ibérica

Objetivos	Ações
Dar a conhecer a banda aos promotores ibéricos	<ul style="list-style-type: none"> • Campanha de promoção da banda; • Participação em Feiras de Música; • Campanha Combatango ao vivo.
Aumentar a notoriedade na imprensa geral e especializada	<ul style="list-style-type: none"> • Campanha de lançamento do Tour Japan 2013 e novo álbum; • Campanha de imprensa para tournée.

Tabela 21: Dar a conhecer a banda aos promotores ibéricos - Campanha de promoção da banda

Campanha de promoção da banda	
Públicos-alvo	Promotores de festivais de músicas do mundo, de festivais internacionais de tango, de festivais de verão, instituições culturais, salas de espetáculos em Portugal e Espanha.
Justificação	Paralelamente à campanha de promoção junto dos booking agents, o grupo deverá divulgar o seu trabalho e a sua

	disponibilidade para realizar concertos no verão de 2014 junto dos promotores de espetáculos da Península Ibérica para tentar otimizar ao máximo o número de concertos em Espanha e Portugal. No entanto, no caso de se agendarem concertos com promotores ibéricos e posteriormente arranjar um booking agent, poder-se-á delegar a gestão dos espetáculos marcados previamente.	
Descrição	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar os principais promotores em Espanha e Portugal e elaborar uma base de dados; • Telefonar e solicitar o nome da pessoa de contacto para o envio do kit e perguntar o tipo de suporte de preferência do material (físico ou digital); • Remeter os kits consoante a preferência manifestada pelos <i>stakeholders</i>; • Criar fichas dos promotores e dar seguimento: <ul style="list-style-type: none"> • Após o envio dos kits, contactar por telefone cada responsável de modo a confirmar a receção dos materiais e saber se há interesse. 	
Timing	De maio de 2013 a maio 2014	
Avaliação	Inputs	<ul style="list-style-type: none"> • Número de contactos de promotores ibéricos.
	Outputs	<ul style="list-style-type: none"> • Número de kits enviados; • Número de recibos de leitura.
	Outtakes	<ul style="list-style-type: none"> • Número promotores que contactem ou demonstrem interesse na proposta.
	Outcomes	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de concertos agendados com os promotores que receberam o kit.

Tabela 22: Dar a conhecer a banda aos promotores ibéricos - Participação em Feiras de Música

Participação em Feiras de Música	
Públicos-alvo	Record companies, Organizadores festivais, Booking agents, Promotores, Managers, Broadcasters, Venue operators, Imprensa especializada, Imprensa geral, Creative artist, Music publishers, Manufacturers, Retailers, Distributors, Studio owners, Ticket agents, Users of music such as film-makers, multi-media producers, advertisers, instituições públicas e

	organismos culturais.	
Justificação	As feiras de música constituem uma oportunidade para dar a conhecer o trabalho do grupo aos promotores e potenciar novos destinos para a internacionalização.	
Descrição	<ul style="list-style-type: none"> • Prospeção das feiras internacionais e elaboração de base de dados; • Analisar os requisitos, bases e condições para inscrição; • Elaborar uma proposta ou portfólio com base nos requisitos aproveitando o material de difusão da banda; • Subscrever nos prazos indicados; • Dar seguimento às candidaturas. 	
Timing	Ao longo do plano	
Avaliação	Inputs	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos de comunicação entregues com a candidatura.
	Outputs	<ul style="list-style-type: none"> • Número de candidaturas apresentadas; • Quantidade de recibos de leitura.
	Outtakes	<ul style="list-style-type: none"> • Número de propostas aceites.
	Outcomes	<ul style="list-style-type: none"> • Número de participações em feiras.

Tabela 23: Dar a conhecer a banda aos promotores ibéricos - Campanha *Cambatango ao vivo*

Campanha <i>Cambatango ao vivo</i>	
Públicos-alvo	Todos os <i>stakeholders</i>
Justificação	Esta é uma forma de internacionalizar o grupo, porque permitirá chegar a vários <i>stakeholders</i> a nível global e dar a conhecer o grupo aos promotores ibéricos.
Descrição	<ul style="list-style-type: none"> • Transmissão ao vivo através de Ustream, Livestream ou Youtube de um dos concertos no Japão (setembro de 2013) Espanha e/ou Portugal (maio-junho 2014); o concerto escolhido para transmissão deverá ser numa das melhores salas de forma a demonstrar ao público internacional e especialmente aos promotores a performance do grupo em palco; • O concerto será transmitido através da página de internet dos <i>Cambatango</i>, a plataforma escolhida (Ustream ou Youtube) e a página do Facebook; • O evento será anunciado e promovido através da página

	<p><i>web</i> (da <i>newsletter</i> subscrita), das redes sociais e da imprensa;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilizar o conteúdo para ser visto posteriormente. 	
Timing	<p>Setembro de 2013 Maio – junho de 2014</p>	
Avaliação	Inputs	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade técnica da transmissão (vídeo e áudio); • Alcance do trabalho de promoção desta ação.
	Outputs	<ul style="list-style-type: none"> • Número de pessoas que recebem a mensagem.
	Outtakes	<ul style="list-style-type: none"> • Número de visualizações ao longo da transmissão; • Número de pessoas que manifestam a vontade de aderir ao evento; • Quantidade de comentários; • Diversidade de espectadores por países.
	Outcomes	<ul style="list-style-type: none"> • Visibilidade da banda a nível internacional.

Tabela 24: Aumentar a notoriedade na imprensa geral e especializada - Campanha de lançamento Tour Japan 2013 e novo álbum

Campanha de lançamento Tour Japan 2013 e novo álbum	
Públicos-alvo	Imprensa geral e especializada argentina
Justificação	Ganhar visibilidade e notoriedade local através das publicações, entrevistas e apresentações em televisão que possam surgir, a fim de serem utilizadas posteriormente como suportes de promoção junto dos promotores ibéricos.
Descrição	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar os principais meios de comunicação na Argentina e elaborar uma base de dados; • Elaborar uma apresentação da banda utilizando o modelo onesheet, ou seja, numa folha com uma breve biografia da banda, fotografias, contactos e uma playlist. <p>Imprensa escrita:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enviar um comunicado de imprensa e o kit de imprensa anunciando a tournée no Japão, salientando o facto de ser a terceira, e o

		<p>lançamento do novo álbum;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posteriormente telefonar aos meios de referência para garantir que receberam a comunicação e oferecer informação adicional e entrevistas; <p>Rádio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marcar entrevistas e atuações ao vivo nas rádios gerais e especializadas; • Garantir que as rádios recebem o kit de imprensa com CD a fim de posicionar as músicas nas rádios locais (<i>plugging</i>) <p>Televisão:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contactar programas de televisão que promovam o tango ou de interesse geral e conseguir aparições em programas de televisão de sinal aberto preferencialmente;
Timing	Junho a setembro de 2013	
Avaliação	Inputs	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade da base de dados dos media; • Qualidade do kit de imprensa; • Qualidade dos comunicados e meios utilizados.
	Outputs	<ul style="list-style-type: none"> • Número de kits e comunicados enviados; • Número de contactos realizados; • Número de publicações nos meios de comunicação; • Número de entrevistas realizadas; • Número de <i>pluggings</i> das músicas nas rádios e televisão.
	Outtakes	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de contactos recebidos dos meios; • Número de comunicados lidos ou recibos de leitura.
	Outcomes	<ul style="list-style-type: none"> • Maior presença na imprensa e maior visibilidade.

Tabela 25: Aumentar a notoriedade na imprensa geral e especializada - Campanha de imprensa para tournée

Campanha de imprensa para tournée	
Públicos-alvo	Imprensa geral e imprensa especializada.

Parceiros	Promotor local e, em casos mais específicos como por exemplo no Japão, será necessário contar com os serviços de um enlace local para garantir que a comunicação seja fiel à campanha de comunicação do grupo.	
Descrição	<p style="text-align: center;"><u>Antes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Criar base de dados de imprensa local <ul style="list-style-type: none"> • No caso do promotor local ter uma base de dados, oferecer o kit de imprensa para que o mesmo o adapte e distribua a toda sua lista de contactos dos meios de comunicação; • Enviar o kit de imprensa com a agenda de espectáculos; • Realizar entrevistas para anunciar as datas aos meios locais. <p style="text-align: center;"><u>Durante</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Marcar e dar entrevistas aos meios locais durante a tournée; • Monitorizar o fluxo de publicações e guardar os recortes de imprensa; • Partilhar os recortes de imprensa mais relevantes no site e nas redes sociais; • Atualizar o site e as redes sociais de forma a que estejam disponíveis as fotografias e informação sobre a evolução do tour; 	
Timing	Tournée Japão - Junho a outubro de 2013 Tournée Espanha e Portugal - Maio a setembro de 2014	
Avaliação	Inputs	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade da base de dados dos media; • Qualidade do kit de imprensa; • Qualidade dos comunicados e meios utilizados.
	Outputs	<ul style="list-style-type: none"> • Número de kits e comunicados enviados; • Número de contactos realizados; • Número de publicações nos meios de comunicação; • Número de entrevistas realizadas; • Número de posicionamento das músicas nas rádios e televisão.

	Outtakes	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de contactos recebidos dos meios; • Número de comunicados lidos ou acuses de recibo.
	Outcomes	<ul style="list-style-type: none"> • Maior presença na imprensa e maior visibilidade.

3.2.3 Aproximação - Dinamizar a relação com os *stakeholders*

Objetivos	Ações
Gerir eficazmente a presença online	<ul style="list-style-type: none"> • Operação Cambaweb; • Combatango em <i>sites</i> de referência e aplicações; • Gestão Twitter; • Gestão Facebook.
Desenvolver ações de comunicação junto de parceiros estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa com artistas locais (Espanha e Portugal); • Parceria com Universidades de Audiovisual; • Parceria com reconhecidos dançarinos de tango;

Tabela 26: Gerir eficazmente a presença online - Operação Cambaweb

Operação Cambaweb	
Públicos-alvo	Todos os <i>stakeholders</i>
Justificação	O <i>sítio web</i> dos Combatango mantém a estética do primeiro álbum, e perante a apresentação de um novo álbum surge a necessidade de adaptar o aspecto estético. No entanto, para facilitar e agilizar a atualização de conteúdos, é também necessário mudar a configuração atual (flash) de modo a que qualquer um dos membros seja capaz de atualizar a página.
Descrição	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar os serviços de alojamento e domínio de Hostbaby para facilitar a gestão de conteúdos; através deste serviço é possível mudar a configuração atual do <i>sítio</i> (flash) e criar uma nova página de forma simples e num curto espaço de tempo; • Reformular a conceção gráfica da página em termos de identidade e do ordenamento dos conteúdos de forma a transmitir a evolução do grupo e o percurso

	<p>internacional;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atualização dos conteúdos: biografias; fotografias, vídeos, contactos; • Criar hiperligações para as redes sociais; • Criar uma music store na página; • Incluir hiperligações diretas para os pontos de venda online (CD Baby, iTunes, Amazon, Spotify; etc.), colocar esta informação em destaque na home page; • Incluir um reproduztor com uma seleção de músicas na página inicial; • Incluir no site um link para a subscrição da <i>newsletter</i> e oferecer uma música exclusiva a cada novo subscritor; • Manter as línguas: castelhano, inglês e japonês; • Atualizar constantemente à medida que surjam novos materiais e alimentar campanhas através das redes sociais; • Promover o novo site nas redes sociais, na imprensa, através de <i>newsletters</i> e através de uma lista de distribuição de e-mails que numa primeira fase será criada a partir dos contactos particulares dos músicos e pessoas mais chegadas; • Criar no Facebook um pequeno questionário sobre o site para avaliar a opinião; • Promover os novos conteúdos e atualizações nas redes sociais • Iniciativa passatempos a cada dois meses, por exemplo, oferecer uma música aos fãs 	
Timing	Setembro a outubro de 2013 Atualizações ao longo do ano	
Avaliação	Inputs	<ul style="list-style-type: none"> • Comentários sobre o novo design da página;
	Outputs	<ul style="list-style-type: none"> • Número de visitas ao site;
	Outtakes	<ul style="list-style-type: none"> • Número de <i>clicks</i> nos conteúdos; • quantidade de visualizações da biografia, agenda e contactos; • número de visualizações das fotografias e vídeos; • número de visitas ao music store; • número de <i>clicks</i> nos ícones das redes sociais; • Volume de inscrições na <i>newsletter</i>;

	Outcomes	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade dos conteúdos oferecidos em termos de relevância, atualidade e interatividade
--	----------	---

Tabela 27: Gerir eficazmente a presença online - Combatango em sites de referência e aplicações

Combatango em sites de referência e aplicações		
Públicos-alvo	Todos os <i>stakeholders</i>	
Justificação	É importante contar com informação sobre a banda em páginas <i>web</i> de referência, de forma a potenciar o número de utilizadores que possam vir a encontrar informações sobre o grupo e identificá-los.	
Descrição	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar <i>sites</i> de referência e aplicações para identificar música (Ex. Shazam), criar uma base de contactos para subscrever a informação; • Elaborar a informação adequada consoante o tipo de página; • Enviar a informação aos <i>sites</i>; • Monitorizar a inserção de conteúdo; • Em relação aos sítios que atualmente têm informação sobre o grupo, como por exemplo CD Baby, Amazon, Emusic, ou outros sítios, verificar se a informação está correta. No caso de ser necessária alguma alteração da informação nestes sítios, solicitar a correção dos mesmos. 	
Timing	Abril, agosto e setembro de 2013	
Avaliação	Inputs	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade da informação elaborada para cada site
	Outputs	<ul style="list-style-type: none"> • Número de <i>sites</i> contactados • Número de publicações dos conteúdos enviados • Número de atualizações das informações enviadas
	Outtakes	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade da informação publicada
	Outcomes	<ul style="list-style-type: none"> • Maior presença nos meios online

Tabela 28: Gerir eficazmente a presença online - Twitter

Gestão Twitter	
Públicos-alvo	Todos os <i>stakeholders</i>
Justificação	O Twitter é uma rede social que permite interagir e partilhar informação com diferentes <i>stakeholders</i> , portanto o grupo deverá tirar partido das potencialidades desta rede social para promover o seu trabalho.
Descrição	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer pelo menos duas publicações por dia; • Determinar os tipos de conteúdo a partilhar; • Elaborar e programar um esquema semanal de mensagens a partilhar através da ferramenta Tweetdeck³⁵, considerando os seguintes aspetos: angariar novos seguidores, interagir com os atuais seguidores e parceiros, partilhar informação sobre o tango, partilhar fotografias e vídeos e ir intercalando com outro tipo de informações. Exemplo: <ul style="list-style-type: none"> • Segunda-feira de manhã³⁶ – desejar boa semana e partilhar uma música. • Segunda-feira à noite – boas vindas aos novos seguidores. • Monitorizar no mínimo 4 vezes por semana para responder aos seguidores e partilhar informações, notícias e novidades colocadas por outros utilizadores; • Semanalmente, dar as boas vindas aos novos seguidores de forma a atrair os seus seguidores; • Enviar mensagens fazendo menções aos parceiros por exemplo: @cdbaby, @itunes, @emusic, etc. • Criar listas para monitorizar mais facilmente os <i>stakeholders</i>; • Utilizar os recursos do Twitter para aumentar o número de seguidores e por conseguinte número de potenciais visualizadores de mensagens tais como: <ul style="list-style-type: none"> • #hashtag – serve para fazer menção a temas actuais ou palavras-chave; • Menções @nomedomencionado, serve para fazer menção e ligar a outros seguidores ou

35 Através desta ferramenta é possível agendar os tweets www.tweetdeck.com

36 No caso das mensagens programadas, deve-se ter em consideração a localização da banda. Por exemplo, se estiverem no Japão.

	utilizadores de Twitter; <ul style="list-style-type: none"> • Retweet – replicar uma mensagem enviada por outro utilizador; • #FF – Follow Friday, às sextas-feiras sugerir seguir outros utilizadores e conseguir que os nossos seguidores nos sigam; • @reply responder aos tweets que enviam os seguidores; • Utilizar a ferramenta Bitly, que serve para encurtar as hiperligações que partilhamos e permite analisar estatisticamente o impacto da nossa mensagem. 	
Timing	Ao longo do plano	
Avaliação	Inputs	<ul style="list-style-type: none"> • Adequação das mensagens consoante o meio • Planificação das publicações • Tipologia de mensagens (fotografias, vídeos, textos, passatempos, inquéritos, etc.)
	Outputs	<ul style="list-style-type: none"> • Número de seguidores; • Número de retweets, marcações de favoritos; • Número de <i>clicks</i> nos links bitly
	Outtakes	<ul style="list-style-type: none"> • Número de respostas; • Número de menções ao grupo;
	Outcomes	<ul style="list-style-type: none"> • Visibilidade da banda • Interação com os seguidores

Tabela 29: Gerir eficazmente a presença online - Facebook

Gestão Facebook	
Públicos-alvo	Todos os <i>stakeholders</i>
Justificação	Atualmente, o Facebook é uma das redes sociais mais conhecidas, por este motivo, por um lado, os Combatango devem ter uma estratégia nesta rede social que lhes permita aumentar a base de fãs e interagir com os mesmos. Por outro lado serve como uma plataforma para chamar a atenção de outros <i>stakeholders</i> .
Parceiros	Fãs, amigos, outras páginas de Facebook, meios de comunicação.

<p>Descrição</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer até duas publicações por dia; • Estabelecer e delinear uma temática de publicações semanais. Estas publicações podem ser fotografias, passatempos, material audio, vídeos caseiros, informações sobre tango, a agenda de espetáculos, partilhar conteúdos exclusivos, etc.; • Os conteúdos que forem partilhados no Facebook serão automaticamente publicados no Twitter; • Dedicar uns minutos por dia para responder a comentários e interagir com os fãs; • Numa primeira fase, com o propósito de aumentar a base de fãs na página de Facebook, todos os músicos que integram a banda deverão ser incluídos como administradores da página. Seguidamente, os mesmos deverão convidar aos seus contactos a “fazer gosto” na página através da função criar audiência; • A iniciativa para criar audiência, poderá também ser estendida a pessoas de extrema confiança do grupo (por ex. familiares). Estas pessoas serão previamente informadas da finalidade e da sua função como administrador da página para convidar a sua lista de amizades; • A identidade da página do Facebook deve corresponder à identidade da página <i>web</i>, ou seja, deve existir uma coerência; • Utilizando a cronologia, introduzir os eventos mais importantes (lançamento álbuns, datas de tournées, etc.) de forma a criar um histórico; • Criar eventos no Facebook e promovê-los em parceria com os promotores e contactos mais chegados. 	
<p>Timing</p>	<p>Ao longo do plano</p>	
<p>Avaliação</p>	<p>Inputs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adequação das mensagens consoante o meio; • Planificação das publicações e campanhas; • Tipologia de mensagens (fotografias, vídeos, textos, passatempos, inquéritos, etc.).
	<p>Outputs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de fãs; • Quantidade de publicações; • Número de visualizações;

		<ul style="list-style-type: none"> • Número de gostos.
	Outtakes	<ul style="list-style-type: none"> • Número de comentários; • Alcance; • Número de utilizadores envolvidos; • Viralidade das mensagens; • Número de pessoas que respondem aos eventos; • Número de pessoas que manifestam vontade de ir aos espectáculos.
	Outcomes	<ul style="list-style-type: none"> • Visibilidade da banda; • Interação com os seguidores.

Tabela 30: Desenvolver ações de comunicação junto de parceiros estratégicos - Iniciativa com artistas locais

Iniciativa com artistas locais		
Públicos-alvo	Artistas locais	
Justificação	Esta iniciativa permite atrair o público local com uma maior facilidade e ao mesmo tempo serve como estratégia de promoção para os artistas envolvidos.	
Descrição	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar artistas locais que pratiquem um género semelhante; • Elaborar uma proposta de intercâmbio para promover o trabalho dos Combatango junto do público do artista local e vice-versa; • Contactar com os representantes ou artistas para celebrar uma parceria; • Estabelecer estas parcerias dentro do calendário programado. 	
Timing	Agosto de 2013 a junho de 2014	
Avaliação	Inputs	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade da base de dados dos artistas a contactar; • Qualidade da proposta.
	Outputs	<ul style="list-style-type: none"> • Número de contactos realizados.
	Outtakes	<ul style="list-style-type: none"> • Número de artistas que manifestem interesse em trabalhar com o grupo.
	Outcomes	<ul style="list-style-type: none"> • Celebração de parceria com artistas locais.

Tabela 31: Desenvolver ações de comunicação junto de parceiros estratégicos - Parceria com Universidade de Audiovisual

Parceria com Universidade de Audiovisual		
Públicos-alvo	Universidades de Audiovisual na Argentina	
Justificação	Criar materiais com uma perspectiva de Buenos Aires e do tango pelos olhos de jovens realizadores locais que em contrapartida servirá para a projeção como portfólio e currículo.	
Descrição	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar as universidades de audiovisual e marcar reuniões com os responsáveis para celebrar um acordo; • A proposta consiste em criar um concurso para os alunos com o tema “Sentir Buenos Aires, sentir Tango”. O conceito será criar materiais visuais compostos por imagens ou efeitos que sejam representativos da cidade de Buenos Aires e do tango; • Os alunos deverão produzir os vídeos inspirados e sincronizados com a música dos Cambatango. • Os melhores vídeos serão utilizados como pano de fundo da tournée 2014; • A banda oferecerá um concerto de lançamento com a projeção dos materiais vídeos em parceria com a Universidade. 	
Timing	De julho a dezembro de 2013	
Avaliação	Inputs	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade da base de dados ; • Qualidade da proposta apresentada.
	Outputs	<ul style="list-style-type: none"> • Número de contactos realizados; • Número de entrevistas realizadas.
	Outtakes	<ul style="list-style-type: none"> • Número de Universidades que manifestem interesse em trabalhar com o grupo.
	Outcomes	<ul style="list-style-type: none"> • Celebração de parceria com Universidade.

Tabela 32: Desenvolver ações de comunicação junto de parceiros estratégicos - Parceria com reconhecidos dançarinos de tango

Parceria com reconhecidos dançarinos de tango	
Públicos-alvo	Companhias de dança, Conservatório de dança
Justificação	Atualmente, a dança do tango é uma modalidade que atrai público em todo o mundo. Assim, sugere-se realizar uma parceria com um casal de dançarinos ou grupo de dançarinos de

	tango que permita conquistar novos públicos	
Descrição	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar duplas ou grupos de reconhecidos dançarinos de tango; • Fazer uma seleção e contactá-los; • Celebrar uma parceria para realizar um videoclip e o acompanhamento nos espetáculos: <ul style="list-style-type: none"> • A proposta consiste em realizar um videoclip que poderá ser utilizado tanto pelo grupo, bem como pelos dançarinos para a divulgação dos seus trabalhos; • Os bailarinos acompanharão a tournée pela Península Ibérica e poderão paralelamente aproveitar para realizar <i>masterclasses</i> ou <i>workshops</i> nos destinos da tournée onde deverão também promover a música e os espetáculos da banda; • Além disso, cada vez que seja solicitado o grupo dará prioridade aos bailarinos para as apresentações nacionais e internacionais. 	
Timing	De julho de 2013 a junho de 2014	
Avaliação	Inputs	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade da base de dados os dançarinos a contactar; • Qualidade da proposta.
	Outputs	<ul style="list-style-type: none"> • Número de contactos realizados.
	Outtakes	<ul style="list-style-type: none"> • Número de artistas que manifestem interesse em trabalhar com o grupo.
	Outcomes	<ul style="list-style-type: none"> • Celebração de parceria com dançarinos de tango.

3.4 Orçamentação

Considerando que as ações do Plano de Relações Públicas serão implementadas em vários países e algumas delas poderão ser compartilhadas pelos promotores, não conseguimos, nesta fase, apurar o valor global da implementação deste plano. Também devemos destacar que, por se tratar de um trabalho de projeto, a proposta estratégica ainda está sujeita a aprovação. Neste sentido, sugerimos que seja realizada uma orçamentação detalhada numa fase de implementação do plano.

No entanto, através das entrevistas e dos diálogos mantidos com os músicos, fomos inquirindo sobre os valores que estimam gastar com algumas das propostas do plano, tais como: sessões fotográficas, contratação de um desenhador gráfico, realização de um videoclip, mudança de servidor da página *web*, etc. O valor monetário global que estão disponíveis a gastar como investimento inicial para a implementação do plano é de aproximadamente 2500 euros.

Uma vez que temos este valor inicial disponível, sugerimos que o montante seja utilizado nas ações prioritárias (Campanha de contratação de manager; Campanha de contratação de booking agent ibérico; Promoção do grupo junto das editoras discográficas; Concorrer a programas de apoios para 2014; Promoção do grupo junto dos promotores ibéricos; Sessão fotográfica; Reel de Apresentação da banda; Videoclip; Renovação Estética; Operação Cambaweb; Gestão Facebook e Twitter) e que as restantes sejam implementadas em função do aumento das receitas que resultem das ações de Relações Públicas, dos espetáculos e da venda de músicas.

CONCLUSÃO

A pesquisa teórica e a análise da situação realizadas permitiram-nos abordar da melhor forma a problemática inicial, a relação entre as Relações Públicas e a internacionalização de uma banda de tango, bem como criar um Plano de Relações Públicas e Comunicação sustentado em métodos de pesquisa qualitativa que, acreditamos, cumpre os objetivos do projeto.

Assim, conseguimos concluir que, no que diz respeito às indústrias culturais e criativas continua a não haver um consenso quanto à definição e utilização dos conceitos. Verificámos inclusive que os dois conceitos são muitas vezes utilizados indistintamente. A falta de acordo quanto à conceptualização de indústrias culturais e de indústrias criativas deriva principalmente da própria subjetividade das noções que lhes dão origem, da dificuldade em atribuir valor económico aos produtos culturais e da finalidade da criação dos produtos ou serviços culturais.

Esta confrontação de ideias sobre indústrias culturais e criativas refletiu-se nas entrevistas que realizámos aos promotores e nas conversas mantidas com os músicos. Por exemplo, no caso dos músicos, quando expressam a dificuldade de criar um repertório apelativo que coincida com os gostos do público. Neste caso, vemos como a subjetividade é inerente aos produtos culturais - para os artistas é um desafio criar música que não só tenha uma mérito artístico mas também uma finalidade deliberadamente comercial.

Também confirmámos que as grandes mudanças verificadas nos últimos anos na indústria da música afetam substancialmente o trabalho dos músicos. Estas transformações no modo de fazer, criar e ouvir música, obrigam-nos a mudar a forma de produzir e divulgar os seus trabalhos, bem como estar permanentemente atualizados sobre as novas tecnologias de informação e comunicação.

No caso dos promotores culturais, esta revolução tecnológica, por um lado,

permite ter maior acesso a uma vasta oferta de produtos culturais espalhados pelo mundo e, por outro lado, oferece meios de divulgar e promover mais facilmente os espetáculos junto dos públicos de interesse.

Quanto ao género musical do tango, através da pesquisa bibliográfica, da pesquisa informal e das entrevistas, percebemos que continua a ser um género de World Music muito apreciado a nível internacional. Ainda podemos referir que musicalmente, o tango tem evoluído quanto ao estilo e, somado à dança, tem sido um produto cultural de exportação, por excelência, da Argentina.

O presente trabalho de projeto desenvolve as Relações Públicas estratégicas numa perspectiva relevante para os artistas independentes. Desta forma, poderão finalmente beneficiar deste tipo de assessoria, até agora limitada aos artistas que trabalham com as empresas discográficas *majors*, potenciando as suas carreiras artísticas.

Evidenciámos também que Music PR é um conceito que assume diferentes formas consoante as organizações que o põem em prática. A utilização das funções transversais de Relações Públicas varia segundo a função e a dimensão dos agentes da indústria musical.

Como resultado da análise efetuada, podemos também afirmar que as empresas de Relações Públicas e Comunicação na Península Ibérica não têm qualquer área de negócio especificamente direcionada à promoção de artistas musicais, estando estas funções exclusivamente associadas a agentes da indústria musical.

Considerando a pergunta de partida: como é que uma banda de música de origem argentina consegue promover o seu trabalho em território ibérico?

Para responder a esta pergunta e atingir a meta a que nos propusemos, internacionalizar a banda, optámos por elaborar um Plano de Relações Públicas que sirva como guia de ações estratégicas de comunicação ao definir objetivos, eixos estratégicos e ações de forma a estabelecer e manter o diálogo com os diferentes públicos.

As ações sugeridas foram calendarizadas atendendo à tournée que se espera

que o grupo realize em Espanha e Portugal no verão de 2014. No entanto, é importante referir que será necessário avaliar a sua implementação ao longo do processo para confirmar se o que está a ser desenvolvido está ou não de acordo com as expectativas e objetivos previamente estabelecidos.

De qualquer modo, não podemos ignorar que o contexto de crise económica que atravessa a Zona Euro, especialmente a Península Ibérica, afetará as escolhas dos promotores em termos de custos e rentabilidade dos artistas que contratam. Atendendo a este aspeto, no plano sugerimos que os Combatango concorram a fundos de apoio para a internacionalização de artistas, de forma a poderem contar com capital de investimento, possibilitando a apresentação de propostas de valor mais reduzido aos promotores e que permitam a concretização da tournée em 2014.

A capacidade para produzir um álbum ou promover o seu trabalho junto dos diferentes públicos é sem dúvida um dos desafios para os Combatango. Por isso, foram delineadas ações que visam colmatar esta falha.

Cabe destacar que, numa primeira apreciação do plano, parecem existir propostas que nada têm a ver com a tournée Portugal – Espanha 2014, mas fazem parte do trabalho prévio que permitirá projetar uma imagem positiva e mais profissional do grupo.

Como resultado, acreditamos que o plano possibilitará estabelecer contacto com os promotores e agendar espetáculos nos principais festivais e teatros da Península Ibérica para os meses de verão de 2014.

Acreditamos que este plano potenciará a consolidação do grupo, o reconhecimento dos *stakeholders* e a conquista de novos públicos. Atingindo os objetivos estipulados, a banda tornar-se-á mais profissional e, naturalmente, aumentará o número de espetáculos realizados e volume de vendas de música.

Apesar de se tratar de um plano de Relações Públicas Internacional, porque se desenvolve em mais do que um país, é possível desenvolver a estratégia de comunicação trabalhando em parceria e colaboração com os promotores locais.

Reforçamos a ideia de que os Combatango praticam um género que é muito

valorizado a nível internacional, que têm talento musical e uma trajetória artística que é reconhecida em mercados musicais exigentes como por exemplo o japonês, mas que para ganhar maior projeção e visibilidade internacional devem **comunicar** estas virtudes aos públicos de interesse.

Tendo em conta o exposto, recomendamos que os Combatango considerem e invistam na implementação deste plano de Relações Públicas que os ajudará a consolidar a sua presença internacional, nomeadamente no território ibérico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alianza Global (2006) *Comprender las industrias culturales y creativas. Las estadísticas como apoyo a las políticas públicas*. [Internet] Disponível em: http://portal.unesco.org/culture/es/ev.php-URL_ID=29947&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html [Consult. 14 de setembro 2012].

Alonso, G. (2009) Creatividad, cultura y desarrollo económico, *Revista Bianual Pensamiento Iberoamericano*, 4 (2), pp.153-165.

Black, C. (2001) *Guia Prático do Profissional de RP*. Lisboa: Publicações Europa – América.

Britten, A. (2009) *Working in the Music Industry*, 3th. ed. Oxford, How to Books.

Bustamante, E. (2009) Industrias Culturales y cooperación iberoamericana en la era digital, *Revista Bianual Pensamiento Iberoamericano*, 4 (2), pp.73-102.

Bütschi, G. & Steyn, B. (2006) *Theory on strategic communication management is the key to unlocking the boardroom*, *Journal of Communication Management*, Vol. 10 Iss: 1, pp.106 – 109.

Caetano, J. & Rasquilha, L. (2007) *Gestão da Comunicação*, 3.^a ed. Lisboa. Quimera. Editores.

Cano, G. A., Bonet, L., Garzón, A. & Schargorodskyn, H. (2011) *Políticas para la creatividad: Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas*, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Paris, UNESCO.

Calcagno, N. & Cesín, E.E. (2008) *Nosotros y los otros: comercio exterior de bienes culturales en América del Sur*, Secretaría de Cultura de la Presidencia de la Nación. 1ª ed. - Buenos Aires. Disponível em:

http://sinca.cultura.gov.ar/sic/comercio/comercio_exterior_sm.pdf

DCMS (1998) Creative Industries Mapping Document 1998, London, UK: Department of Culture, Media and Sport.

Galloway, S. & Dunlop, S. (2007) A critique of definitions of the cultural and creative industries in public policy. *International Journal of Cultural Policy*, 13 (1), pp.17-31.

Gladwell, M. (2000) *The Tipping Point*, tradução de Nogueira, J., Dom Quixote, Lisboa.

Gregory, A. (2010) *Planning and Managing Public Relations Campaigns: A strategic Approach*, 3th. ed., London, Kogan Page.

Grunig, J. E. (2006) Furnishing the edifice: Ongoing research on public relations as a strategic management function. *Journal of Public Relations Research*, 18, pp.151-176.

IFPI (2012) *Digital Music Report 2012. Expanding choice. Going Global*. [Internet] Disponível em: <http://www.ifpi.org/content/library/DMR2012.pdf> [Consult. 15 de setembro 2012].

INE (2011) *Estatística da Cultura - 2010*. Instituto Nacional de Estatística. Lisboa.

Johnson, G. & Scholes, K. (1993) *Exploring Corporate Strategy* 3rd Edition.

KEA (2006) *The Economy of Culture in Europe*. Report prepared for the European Commission, Directorate-General for Education and Culture, Brussels.

Kong, L. & O'Connor, J. (2009) Creative Economies, Creative Cities: Asian-European Perspectives. *The GeoJournal Library series*, 98. Springer, Dordrecht and New York.

Malm, K. (1992) "The Music Industry", in Helen Myers, *Ethnomusicology. An Introduction*, Macmillan 1992, London, pp. 349-364.

Manchini, J. (2007) *El tango en la Economía de la Ciudad de Buenos Aires*. Observatorio de Industrias Culturales. [Internet] Disponível em: <http://oic.mdebuenosaires.gov.ar/contenido/objetos/eltangoenlaeconomia.pdf>

[Consult. 12 de outubro 2012].

Marconi, J. (2004) *Public Relations: The Complete Guide*. Ohio: South-Western Educational Pub.

Ministerio da Cultura (2011) Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales en España 2010-2011. Secretaría General Técnica. Subdirección General de Publicaciones, Información y Documentación. [Internet] Disponível em: http://www.mcu.es/estadisticas/docs/EHC/2010/Sintesis_2010-2011.pdf [Consult. 15 de setembro 2012]

Norese, M. R. (2002) *Contextualización y análisis del tango. Sus orígenes hasta el surgimiento de la Vanguardia*. Tese de Doutoramento Universidad de Salamanca.

Observatório da Comunicação (2010) *A Sociedade em rede em Portugal 2008*, OberCom, Lisboa.

Ochoa, A. M. & Yúdice, G. (2002) *The Latin American Music Industry in Era of Crisis*, UNESCO, Paris.

O'Connor, J. (2010) *The Cultural and Creative Industries: a literature review* [2nd ed.]. Creativity, Culture and Education Series. Creativity, Culture and Education. London.

O'Connor, J. (2000) The Definition of the 'Cultural Industries'. *The European Journal of Arts Education*, 2 (3), pp. 15-27.

O'Connor, J. (2006) *Creative Cities: the role of creative industries in regeneration*. North West Development Agency, Warrington.

Pirson, M. & Malhotra, D. (2008) *Unconventional Insights for Managing Stakeholder Trust*, 49 (4). MIT Sloan Management Review.

Porter, M. (1996) What is strategy? *Harvard Business Review* November – December 61-78, Boston.

Raffo, C.; Lovat, A.; Banks, M. & O'Connor, J. (2000) Teaching and Learning Entrepreneurship for Micro and Small Businesses in the Cultural Industries Sector. *Education & Training*, 42 (6), pp. 356-365.

Rey, G. (2009) *Industrias Culturales, Creatividad y Desarrollo*. Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. Madrid.

SInCA (2011) Informe de coyuntura económica sobre la cultura argentina. Año 3 N° 4 - Septiembre 2011 . [Internet] Disponible em: <http://sinca.cultura.gov.ar/sic/cc/CoyunturaCultural-Nro4.pdf> [Consult. 20 de setembro 2012]

Smith, H. J. (2003) The Shareholders vs. Stakeholders debate. *MIT Sloan Management Review*, 44 (4), Summer 2003, pp. 85-90.

Steyn, B. (2002) *From Strategy to Corporate Communication Strategy: A Conceptualisation*, Paper delivered at the 9th International Public Relations Research Symposium, held at Lake Bled from 4-7 July, 2002

The Work Foundation, 2007 *Staying Ahead: The Economic Performance of the UK's Creative Industries*. Department for Culture, Media and Sport.

Throsby, David (2002) *The music industry in the new millennium: global and local perspectives*, paper prepared for the Global Alliance for Cultural Diversity, Division of Arts and Cultural Enterprise, UNESCO, Paris.

Tschmuck, P. (2003) How creative are the creative industries. A case of the music industry. *The Journal of Arts Management, Law and Society*. London, Routledge.

Xifra, J. (2000) *Planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona, Padiós Ibérica.

Smith, Brian G. (2010) Whither the Public Relations Role? Exploring the Influence of Integrated Communication on Public Relations. *Institute for Public Relations* [Internet] Disponible em:

http://www.instituteforpr.org/iprwp/wp-content/uploads/PublicRelationsIntegration_Smith.pdf [Consult. 5 de outubro 2012]

Soto-Vélez, I. (2009) Teorías y trasfondo de las relaciones públicas internacionales. *Palabra - Clave*, 12 [1], junio de 2009, pp. 121-138.

UN (2008) *Creative Economy Report 2008, The Challenge of Assessing the Creative Economy: towards Informed Policy-making*. United Nations.

UN (2010) *Creative Economy Report 2008, Creative Economy: A Feasible Development Option*. United Nations.

UNESCO (1982) *Documento da Declaração de México sobre as políticas culturais. Conferência Mundial sobre as políticas culturais, 26 de julho - 6 de agosto de 1982, México D.F.*

UNESCO (2000) *Cultura, Comercio y Globalización, preguntas y respuestas*, Ediciones UNESCO/CERLALC

Zallo, R. (1988) *Economía de la comunicación y la cultura*, Madrid, Akal.

www.argentina.ar

www.adecec.com

www.apecom.pt

www.cdbaby.com

www.clarin.com.ar

www.cambatango.com

www.efwmf.org

www.exibmusica.com

www.festivaisverao.com

www.gotanproject.com

www.gov.uk

www.ifpi.org

www.ine.pt

www.lanacion.com.ar

www.mcu.es

www.oac.pt

oic.mdebuenosaires.gov.ar

www.prsa.org

www.sonsemtransito.com

www.unesco.org

www.unctad.org

ANEXOS

Anexo I

APECOM - Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas

C&C - <http://www.cec-online.pt>
Central de Informação - <http://www.centraldeinformacao.pt/>
Companhia das Soluções - www.companhiasolucoes.com
Comunicarte - <http://www.comunicarte.pt>
Cunha Vaz & Associados - <http://www.cunhavaz.com/>
Emirec - <http://www.emirec.pt>
Generator - <http://www.generator.pt>
Global Press - www.global-press.com
Hill & Knowlton - <http://www.hillandknowlton.pt>
Imago - <http://www.imago.pt>
Inforpress - <http://www.inforpress.pt>
Ipsis - <http://www.ipsis.pt>
Leadwide Consulting - <http://www.leadwide.pt>
Lift Consulting - <http://www.lift.com.pt>
M Public Relations - www.mpublicrelations.pt
Midlandcom - www.midlandcom.pt
Multicom - <http://www.multicom.co.pt>
Porter Novelli Portugal - <http://www.porternovelli.com>
QI | Porto de Ideias - <http://www.qiportodeideias.com>
Quintela & Reis Consultores - www.quintela-e-reis.pt
Única - <http://www.unica.com.pt>
Unimagem - <http://www.unimagem.pt>
Weber Shandwick | D&E - <http://www.dne.pt>
YoungNetwork - <http://www.youngnetwork.net>

ADECEC - Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación

ACH Consultores de Comunicación- <http://www.ach.es>
Actitud de Comunicación - <http://www.actitud.es>
Apple tree communications - <http://www.appletreecomunications.com/>
Asesores de Relaciones Públicas y Comunicación - <http://www.comunicacionrrpp.com/>
Bassat Ogilvy Comunicación - <http://www.grupobassatogilvy.es/>

Burson - Marsteller - <http://burson-marsteller.es/>
Citigate Sanchís - <http://www.citigatesanchis.com/sp/index.html>
Cohn & Wolfe - <http://www.cohnwolfe.com/es/>
Edelman España - <http://www.edelman.com/>
Evercom - <http://www.evercom.es/index.html>
Globally - <http://www.globally.es/>
Hill & Knowlton - <http://www.hillandknowlton.es/>
Ideograma - <http://www.gutierrez-rubi.es/>
Ketchum/ S.E.I.S - <http://www.ketchum.es/>
MBN Comunicación - <http://www.grupombn.com/>
Medialuna Comunicación - <http://www.medialunacom.es/>
Paniagua Consultores de Comunicación - <http://www.paniagua.com.es/>
Porter Novelli - <http://www.porternovelli.com/iberia>
Poweraxle - <http://www.poweraxle.es/>
Torres y Carrera - <http://torresycarrera.com/>
Weber Shandwick - <http://www.webershandwick.es/>

Anexo II

Publicações tournée 2011

The screenshot shows the website for Sapporo Concert Hall Kitara. The main navigation bar includes links for ticket purchase, access, seating chart, shopping, and contact. The 'Event Calendar' section is active, displaying a search bar and a list of performances. The featured performance is '2011 El Tango Orchestra Kanbatango' on November 2, 2011, at 19:00 in the Large Hall. The page includes details about the appearance, program, fee, and contact information.

Home > Calendar of performances

公演カレンダー

Event Calendar

Search Please press the "Search" button, type in the name of looking for performance, conductor, and performer. "Organ Mon 3" (example: multiple entries allowed)

チケット購入

オンラインチケット予約の流れ チケットの購入方法

Hall Date /	Performance name
Large Hall November 2, 2011 19:00 (Wed)	2011 El Tango Orchestra Kanbatango
Appearance	Orchestra / Kanbatango playing vocal / Maribetsu-Aimendros & Hugo Chizuko Dance /
Program	La Kunpa Rushita Canaro of Paris Caminito Libertango other grief bandoneon
Fee	All seats reserved 4,000 yen
Start Date Advance	Discontinued Kitaraチケットセンター取扱
Contact Us	One office 011-612-8696

戻る

The poster features a couple in tango attire dancing in the foreground. In the background, the orchestra is performing on stage. The text is in Japanese and English, providing details about the concert.

バンドネオン、ギターとコントラバス、タンゴ創成期の編成で伝統的なタンゴに新風をおくる気鋭の楽団！

エル・タンゴカンバタンゴ楽団

2011

平日のアフタヌーンに贅沢な時間を！

EL TANGO 2011
cambatango

10月26日(水)
開演 2:00 p.m.
ザ・シンフォニーホール
入場料: 3,000円 (消費税別)

【出演者】
アリエル・ロペス・サルティエラ
ルーク・ステリン・ベンゼン
アントニア・アバル・レス

【指揮者】
早苗 晴彦

【ソリスト】
マリベツ・アイルメンドロス
ちづこ・チズコ

【演奏曲】
ラ・クンパ・ルシタ
カンアロ・デ・パリ
カミニト
リベルタンゴ
その他哀愁のバンドネオン

【お問い合わせ先】
ABCチケットセンター
06-6453-6000

【販売場所】
ABCチケットセンター
06-6453-6000
チキチキ 06-70-02-9999 (FAX: 011-86-4116)
ローズチケット 06-70-000-407 (L: 06-2991)
ONプレイガイド 06-70-08-9990
アズライトickets 06-5292-1146
eチケット http://epit.us/ (ソニー・モバイル)

5/22(日)発売

※本公演のチケットは、必ずしもこのように販売されるものではありません。予めご了承ください。

Anexo III

Álbuns



	Cómo Querés que te Quiera	cambatango	Cómo Querés que te Quiera
	1	Orlando Goñi	(3:18)
		Tango / M: Alfredo Julio Gobbi	
	2	Mocosita *	(3:10)
		Tango / M: Gerardo Matos Rodríguez L: Víctor Solís	
	3	Milonga De Mis Amores	(2:30)
		M: Pedro Laurentz	
	4	Organito de la Tarde	(3:04)
		Tango / M: Cátulo Castillo	
	5	Tu Nombre *	(2:49)
		Vals / M: Félix. Lipesker L: Homero Manzi	
	6	No hay Tierra Como la Mía *	(2:45)
	Milonga / M: Charlo - L: Enrique D. Cadícamo		
7	Fangal *	(2:40)	
	Tango / L. y M.: Enrique Santos Discépolo		
8	Un placer	(3:25)	
	Vals / M: Vicente Romeo		
9	Mala Entraña *	(2:02)	
	Tango / M: Enrique Maciel - L: Celedonio Flores		
10	Como Querés Que Te Quiera *	(3:12)	
	Tango / Héctor Marcó		
11	Don Agustín Bardi	(3:42)	
	Carolina y Ariel / Tango / Horacio Salgán		
12	Payadora	(2:43)	
	Milonga / J. Plaza		
Bonus track		Recuerdos de Bohemia (3:08) Koji / Tango / M: Enrique Delfino Arr: Carlos Paso	
www.cambatango.com info@cambatango.com www.hiratakoji.com tangooffice_hiratakoji@yahoo.co.jp			*Canta Ruth DeVicenzo
©2008. Reservados todos los derechos de los autores y compositores, del productor fonográfico, del editor, y de los intérpretes de las obras reproducidas en este ejemplar. Prohibida la reproducción, grabación, alquiler, préstamo, canje, ejecución pública, y difusión por cualquier medio y procedimiento sin previa autorización o cualquier otro uso no autorizado. AADI / CAPEF / AADI - CAPEF / SADAIC / BIEM. Industria Argentina. Disco es Cultura.			



	1	Grillito (1955) Tango / H. Salgán	3:23
	2	Milonguando el '40 (1941) Tango-Milonga / Armando Portier	3:08
	3	Milonga Triste (1936) S. Piana - H. Manzi	5:52
	4	Romance de Barrio (1947) Vals / A. Troilo - H. Manzi	2:49
	5	Suerte Loca (1925) Tango / A. Aieta - F. G. Jiménez	3:08
	6	Oblivion (1984) A. Piazzolla	4:11
	7	Corralera (1956) Milonga / A. Aieta	2:33
	8	Tu Pálida Voz (1942) Vals / Charlo - H. Manzi	3:48
	9	Tango Suite per Mov. / A. Piazzolla	7:31
	<i>bonus track</i> La Calandria (1948) Chamamé / Isaco Albitbol		2:34

ENGLISH TEXT INCLUDED
 INCLUYE TEXTO EN ESPAÑOL
 日本語解説書付也
www.cambatango.com
info@cambatango.com

©2010. Reservados todos los derechos de los autores y compositores, del productor fonográfico, del editor, y de los intérpretes de las obras reproducidas en este ejemplo. Prohibida la reproducción, grabación, alquiler, préstamo, copia, ejecución pública, y difusión por cualquier medio y procedimiento sin previa autorización por escrito o en su no autorizada. SADI / CAPIF / AADI / CAPIF / SADIAC / BIEM, Industria Argentina, Discos y Cultura.



	1	Corralera (1956) Milonga / A. Aseta	3:33
	2	Yira Yira (1930) Tango / E. S. Di Ceppolo	3:12
	3	Milonguando el '40 (1941) Tango Milonga / Armando Portier	3:08
	4	Tu Pálida Voz (1942) Vals / Charlo - H. Manzi	3:45
	5	Oblivion (1984) A. Piazzolla	4:11
	6	Tango Suite (1984) per Mov. A. Piazzolla	7:33
	7	Soledad (1914) Tango / C. Gardel - A. Lepera	2:16
	8	El Chrelo (1909) Tango A. Villoldo	2:39
	9	Canaro en París (1926) Tango / Alejandro Scarpino - Juan Caldarella	3:43
	10	Caminito (1926) Tango / J. de Dios Filiberto - G. C. Peñalosa	2:48
	11	La Cumparsita (1917) Tango / G. M. Rodríguez Galop de C. Lazzari variación L. Moreaco (1959)	3:46
	Bonus track Ave María (Caccini) Vladimir Vavilov	4:16	

ENGLISH TEXT INCLUDED
 INCLUYE TEXTO EN ESPAÑOL
 日本語解説書付録

www.cambarango.com
info@cambarango.com

© 2015. Reservados todos los derechos de los autores y compositores, del productor fonográfico, del editor y de los intérpretes de las obras reproducidas en este ejemplar. Prohibida la reproducción, grabación, alquiler, préstamo, copia, ejecución pública, y difusión por cualquier medio y por cualquier sistema sin previa autorización o cualquier otro uso no autorizado. AADI / CAPIF / AADI - CAPIF / SALIAC / BEM. Industria Argentina. Discos y Cultura.

Anexo IV

Entrevistas

Entrevista Adriana Pedret

Directora de Exib Música, Productora (Espanha)

SANDRA CÁRDENAS- ¿Hace cuánto tiempo trabaja en la industria de la música y cuál su mayor motivación para trabajar en esta área?

ADRIANA PEDRET - Hace más de veinte años trabajo en Gestión Cultural, desempeñando diferentes roles, desde la Gerencia de Instituciones Culturales, Instituciones bilaterales de cultura, pasando por la producción en teatro, danza y de música en diferentes formatos. Manager de artistas en el ámbito musical, hasta el camino actual que gira en torno al desarrollo de la Gestión Musical Iberoamericana, desde la creación y el impulso de plataformas como EXIB Música, hasta la exploración para su proyección y difusión de manera independiente desde las Redes y los social media.

S.C. - Enumere y caracterice las principales actividades que desarrolla como:

A.P. - Productora: De múltiples conciertos, montajes, proyectos entre América y Europa.

Manager: De artistas latinoamericanos en Europa.

Gerente Cultural: De diferentes Instituciones Culturales.

Directora de Exib Música: Diseño y contenidos del Proyecto, Directora de la Asociación Cultural EXIB Música.

Otros cargos y actividades: Directora y Productora de varias ediciones de Festivales musicales, como es el caso de las seis ediciones del Festival Brasil en Caracas.

Consultora en Proyectos de Gestión Cultural Iberoamericana.

Honrada con la Orden Cruzeiro do Sul de Brasil (en grado oficial)

S.C. - ¿Cuál es la relación entre la oferta y la demanda actual de la música iberoamericana en Europa?

A.P. - Determinar la relación actual es complicado, en el presente todo esta mediado por una crisis importante que golpea principalmente al sector cultural.

La disposición es buena, el gusto europeo es muy favorable a los ritmos y fusiones de la música iberoamericana, además de ser también altamente favorable a las propuestas alternativas y a los proyectos menos comerciales y mas fundamentados en la calidad o lo relativo a los contenidos de raíz y al Folk.

S.C. - ¿Cuál es la relación entre la oferta y la demanda actual del Tango argentino en Europa?

Especifique también esta relación en la península ibérica

A.P. - No es fácil determinar las respuestas con criterios de oferta y demanda, existen tintes y procesos que intervienen en esta relación y que influyen en el ritmo de la demanda. Como productora tengo la impresión (y este comentario es absolutamente personal y nunca deberá ser usado como una afirmación) de que la música latinoamericana ha sufrido un ritmo de modas que ha contribuido a agotar el gusto del público por los diferentes géneros, el Tango es quizás uno de ellos, aunque nunca me atrevería a decir que es menos interesante hoy de lo que fue ayer, quizás hoy es necesario renovar la forma de presentarlo, tomando en cuenta que se trata de un género de amplia difusión internacional.

Sería interesante hacer un estudio de investigación de alguna agrupación o artista determinantes en la proyección del tango, de algún artista consagrado o agrupaciones de tango fusión y a través de su experiencia entender un poco cuales fueron sus canales. Sugiero también entrevistar a artistas iberoamericanos que han trabajado el género y entender a través de ellos los elementos que contiene el tango y que lo hace siempre vigente. En Portugal, Dulce Pontes tiene varios tangos en repertorio, es una opción!

S.C. - ¿Cuál es su percepción del Tango argentino como producto de exportación?

A.P. - Es un género muy potente, de una identidad muy definida y con una carga emocional capaz de mover públicos muy diversos, pero veo necesario renovar los mecanismos de difusión y buscar presencia en los espacios menos comunes, penetrar los públicos mas jóvenes podría ser una alternativa.

S.C. - ¿Considera que en Europa hay un nicho de mercado específicamente para el Tango? Si afirmativo, caracterice

A.P. - Siempre ha existido y seguirá existiendo, es necesario explorarlo desde la creatividad de nuevos nichos.

S.C. - ¿Cuáles considera son los mejores canales de distribución para este género musical? (espectáculos, ventas de música online o tiendas de música, festivales, etc.)

A.P. - Todos ellos, sin olvidar los mercados musicales.

S.C. - ¿Podría caracterizarnos el mercado de la música en España desde una perspectiva de consumo de músicas del mundo?

A.P. - En los últimos años han cambiado mucho los escenarios para la proyección de la llamada World Music en España, por un lado se han complicado las cosas con la crisis y los ajustes y las diversas situaciones que afrontan los productores que impulsan festivales, mercados y eventos especializados en estas músicas, pero por otro lado crece un espacio que no permite que nada muera, los canales, las redes, los blogs, la interacción on line hace que nada quede oculto y genera grandes oportunidades imposibles de descuidar, nuevos caminos potentes y de gran alcance. Se hace necesario evaluar ambas cosas y construir caminos a la carta, a medida de cada quien, de sus capacidades y de sus objetivos.

Mercados especializados como EXIB, aún no consiguen ver la luz porque arrancan en momentos de grandes dificultades, sin embargo intentamos leer la situación para abrir nuevas opciones, tal y como lo hacen mercados legendarios como el Mercat de Vic que en esta última edición se ha montado en nuevos aires y nuevos esquemas de cara a su entorno y a su realidad, es necesario reinventarse para revivir con nuevas formas y no morir en el intento.

S.C. - ¿Existe en España una Red de Ciudades Creativas? Si es afirmativa, caracterice su funcionamiento.

A.P. - La Red de Ciudades Creativas que conozco es la de UNESCO, se que hay ciudades españolas que forman parte de ella, aunque esta red esta articulada por varias sub-redes en diferentes áreas como Literatura, Cine, Artesanía, Diseño, Arte Digital, Gastronomía y Música, en esta última la única ciudad española que forma parte de la RED de Música es Sevilla, junto a Glasgow, Bologna y mas recientemente Bogotá que acaba de sumarse hace pocas semanas.

S.C. - Teniendo en cuenta el contexto económico actual en España, ¿cuáles son sus perspectivas futuras sobre el consumo de música a nivel de espectáculos y ventas de música (CD's y digital)?

A.P. - Me gustaría tener claro el panorama, sería de gran ayuda para el desarrollo de mi trabajo, pero la verdad no tengo una respuesta para esto, imagino que todo apunta al desarrollo de la creatividad, la supervivencia en crisis y a la búsqueda de formas originales que planteen nuevas formas de hacer las cosas.

S.C. - Como directora de ExiB Música, ¿cuál considera que debe ser la estrategia para la proyección de artistas independientes iberoamericanos en Europa?

A.P. - Quiero recordar que EXIB es hoy por hoy una Asociación Cultural que plantea la puesta en marcha de una plataforma profesional para la proyección de la música iberoamericana en Europa y el mundo, una EXPO Iberoamericana de Música, la cual esta en proyecto pero aún no ha visto su primera edición.

Para mi, ese es el camino, constituir un mercado especializado, dotado de diversas áreas de discusión, que contemple un espacio para directos en show cases y que consiga reunir a un destacado grupo de programadores de diversos destinos, en torno a esos directos. El camino debe ser profesionalizar un espacio, o varios espacios de difusión y dar la mayor oportunidad de directos posibles, encuentros, foros, conferencias... acciones que contribuyan a generar circuitos de circulación donde todos los géneros y todas las propuestas encuentren espacio para oportunidades.

S.C. - En términos generales, ¿cuáles considera que son las principales estrategias que los artistas independientes deben considerar para la internacionalización?

A.P. - Saber leer al destinatario, creo que eso es lo primero, por donde se mueve el gusto del objetivo y donde encajaría tu propuesta. Pero lo mas importante es definir objetivos comenzando por los mas pequeños, estos darán pie a los medianos y así. Generar circuitos pequeños y cercanos, empezar por pequeños añillos e ir ampliando el esquema, es importante que te conozcan primero en tu barrio, en tu ciudad, antes de pensar en grandes pasos.

S.C. - ¿Cuáles son las principales dificultades y desafíos que enfrentan los artistas independientes? (Por ejemplo en términos de visas de trabajo, agendar conciertos, cachet, traslados, contratos, etc.)

A.P. - Creo que si se trata de internacionalizar un trabajo, es necesario saber si se cuenta con las posibilidades económicas que lo permitan. Hoy en día es complicado que un programador pueda correr con los gastos de pasajes, alojamientos, dietas y cachet de una agrupación, tomando en cuenta que seguramente deberá también alquilar o negociar una sala o espacio, contratar sonido, personal técnico y realizar publicidad para la venta de entradas... mirando a grandes rasgos estos gastos de producción, sobresale que difícilmente esto sea un negocio rentable para alguien a no ser que se trate de un artista altamente mediático, por lo que creo que todo pasa construir el camino de la respuesta anterior. Contando con un trabajo desarrollado en sitio, es mas fácil conseguir apoyos para dar el salto, o reunir los recursos que permitan generar un proceso autónomo.

S.C. - ¿En cuanto a espectáculos de orquestas de Tango, además de la danza, que otros factores considera que enriquece o son valorizados en un show en el mercado europeo?

A.P. - Yo pensaría en nuevas tecnologías, pero la pureza de las cosas también es importante, todo pasa por lo que se quiera proyectar y el espíritu del trabajo y los objetivos.

S.C. - ¿Qué tipos de apoyos e incentivos a la internacionalización pueden recurrir los artistas independientes iberoamericanos?

A.P. - Es necesario estar inmerso en los canales de información de la WEB, existen muchas alternativas, pero es necesario estar atento, se crean muchas posibilidades todos los días, aunque yo no enfocaría mi trabajo en eso, aún sin descuidar esas posibilidades, es un sendero que va en paralelo.

S.C. - ¿Cuál el papel de las nuevas tecnologías de información y comunicación y su influencia en la internacionalización de los artistas independientes?

A.P. - En este momento, muy importante!

S.C. - ¿Cuál el papel de un manager en la internacionalización de una banda?

A.P. - Depende de varios factores. De la relación de retroalimentación que pueda existir, de identificar que es necesario una persona para este rol, no todas las agrupaciones o artistas lo necesitan.

S.C. - ¿Cuál el papel de un booking agent en la internacionalización de una banda?

A.P. - Importante! Es la persona que tiene los contactos y que conoce el mercado donde se mueve.

S.C. - ¿Cuál el papel de un promotor en la internacionalización de una banda?

A.P. - Si la agrupación se lo puede permitir y el promotor es capaz de traducir las oportunidades en cada locación, desde luego que es importante!

S.C. - ¿Ha oído hablar de Music PR (Relaciones Públicas para la música o músicos)?

A.P. - El Music PR lo he visto siempre vinculado a las grandes empresas de producción musical o discográfica.

S.C. - ¿Cuáles son los principales canales de comunicación que una banda debe utilizar en la actualidad?

A.P. - Todos los que esten a su alcance!

S.C. - ¿Cuál el grado de desenvolvimiento de las agencias de Music PR en España?. Puede citar algunas?

A.P. - Todas las que conozco están vinculadas a trasnacionales o a grandes grupos comunicacionales con apartados de proyección musical o discográfica.

S.C. - ¿Entre marketing y relaciones públicas: cuál considera da mayores resultados en términos de impulso para la carrera de los artistas independientes? ¿Por qué?

A.P. - Se complementan, entiendo que el marketing debe contribuir en el desarrollo de una imagen que traduzca el espíritu y el objetivo de la agrupación, y el RRPP debe ser capaz de mantener las características positivas de esa imagen y saber usarlas de cara a potenciar las relaciones y oportunidades que se deriven de las mismas. Entendiéndolo así, creo que si una agrupación esta en capacidad de considerar ambos roles, podría ser de gran apoyo conseguir la integración de estas disciplinas en torno a un mismo objetivo.

S.C. - ¿Qué soportes de comunicación considera que una banda debe tener? (Ej. Kit de prensa, vídeos)

A.P. - Todos los mencionados. La imagen en vivo, bien lograda, es muy importante!

S.C. - ¿Cuáles son los principales canales de comunicación que una banda debe utilizar en la actualidad? (Ej. redes sociales, myspace, last.fm)

A.P. - Todos!

S.C. - ¿Qué estrategias de comunicación considera que ayudan en la proyección de los artistas independientes? (Ej. comunicados de prensa, base de datos promotores, etc.)

A.P. - Conformar una buena Base de Datos es un trabajo largo y que requiere de gran dedicación, por otro lado es una herramienta que permite gran autonomía a la hora de buscar opciones.

Los comunicados de prensa, solo serán interesantes si realmente están sustentados con información relevante y si la agrupación cuenta con una agenda que lo justifique.

Entrevista Ariel Lopez Saldivar

Cambatango – 1ª Guitarra

SANDRA CÁRDENAS - ¿Hace cuánto tiempo trabajás en la industria de la música y cuál la mayor motivación para trabajar en esta área?

ARIEL LÓPEZ SALDÍVAR - Hace más o menos 6 años en el tango y la mayor motivación es el amor a la música.

S.C. - ¿Cuál es tu formación académica en música?

A.L.S. - Terminé el conservatorio, soy profesor superior de guitarra.

S.C. - Además de integrar Cambatango cuales son tus principales ocupaciones en la actualidad:

A.L.S. - Me dedico a la docencia y a la música en general, a veces me contratan para tocar música contemporánea, música clásica ejerzo también profesionalmente (...) toco también la mandolina.

S.C. - ¿Cómo se distribuyen las tareas de administración del grupo?

A.L.S. - Los roles van cambiando, por ejemplo cuando viajamos a Japón nos ponemos a merced de Koji, porque ahí él es que hace las relaciones con su gente (...) nos dice el repertorio más adecuado y nos ponemos a su disposición (...) No es muy profesional pero hasta ahora es lo que hicimos y no nos fue tan mal, pero necesitamos que nuestro techo sea más alto.

S.C. - ¿Como se inició el grupo?

A.L.S. - Primero nos conocíamos con Lucas del barrio, yo tocaba la guitarra y me enteré que él también tocaba la guitarra, pasado casi un año de cruzarnos en el barrio y las milongas, un día nos encontramos y se nos ocurrió formar un grupo (...) de tango (...) y ahí nos fuimos juntando y decidimos desde el inicio que serían dos guitarras, un bandoneón, un contrabajo y una cantante.

Probamos algunos músicos, y fueron surgiendo, primero Carolina, luego Tina que Lucas las conocía a ambas y finalmente Koji.

Después empezamos a armar el repertorio, y ahí lo elegimos entre Lucas y yo, hicimos algunos arreglos juntos, otros los mandamos hacer, empezamos a ensayar y empezamos a tocar.

S.C. - ¿Cómo se eligió el nombre?

A.L.S. - Primero se llamó Contramarca, pero luego nos enteramos que ya había un grupo que se llamó Contramarca (...) El nombre lo puso Tina (cantora), estábamos grabando nuestro primer disco (...) cambia viene del lunfardo (...) de bacán (...) uno de los significados es “un hombre que tiene guita”, pero más que solamente tener guita, es un tipo que tiene onda y tango por el tango (...) bacan y al contrario queda cambia.

S.C. - ¿Qué los distingue de las demás agrupaciones de tango?

A.L.S. - La formación cuanto a los instrumentos (...) dos guitarras, bandoneón, contrabajo es una formación no tan usual, no se ve mucho (...) hay pocos grupos que tienen este tipo de formación. Otra cosa (...) me parece que instrumentalmente, modéstita aparte, somos buenos (...) Koji toca muy bien.

Otra cosa es que somos muy diferentes todos (...) en las fortalezas de uno sirve para apoyar las debilidades de otros.

S.C. - ¿Sienten que necesitan un manager?

A.L.S. - Sí, ese es el camino (...) que cada cual que se dedique a tocar bien su instrumento (...) y que otra persona se dedique a hacer el resto del trabajo que lleva un montón de tiempo (...) nunca tuvimos eso (...) como grupo nunca tuvimos alguien que digamos es nuestro manager.

Nos falta agregar más gente en el equipo, que no sean músicos, sino que hagan el otro trabajo (...) marketing (...) representación (...) a eso también llamo tener grupo.

S.C. - ¿Podés caracterizar los álbums y la música que hacen en general?

A.L.S. - El primer disco por lo general tiene tangos antiguos, que se les dio una nueva lavada de cara digamos, en donde también se ve la personalidad del grupo gracias a la voz de Tina (...) y como ya le dije a Lucas hay versiones que van a quedar en la historia (...), para mí por ejemplo Mocosita, Fangal, Como querés que te quiera y Tu nombre yo creo que van a quedar...

S.C. - ¿Cuáles considerás los objetivos de Cambatango a largo plazo? (5 años)

A.L.S. - Afianzarnos como grupo y crear un lenguaje propio en el tango, lenguaje propio digo

componer nuestros propios tangos.

Asentarnos en cuanto a los circuitos (...) por ejemplo saber que cada dos años vamos a Canadá y así vamos digando alternando los años (...) cada dos años vamos a Europa y ya tenemos un circuito asentado y así tener fijos, los lugares, el circuito.

Que la gente tenga acceso, que esté a disposición de la gente los discos.

Tener todos los medios actuales (de comunicación).

S.C. - ¿Cuáles consideras los objetivos de *Cambatango* a corto plazo? (1 año)

A.L.S. - Entre febrero y marzo del 2013 conciertos en Buenos Aires, Paraguay, Brasil (...) También aprovechamos para preparar el nuevo disco.

Luego organizarnos con respecto a la gira que tenemos en septiembre en Japón (...) o sea desde mediados de agosto hasta setiembre.

Cuanto a la venta de discos 1000 de cada uno por año sería bueno.

Volver a hacer una página de internet nueva; mantener actualizado las redes sociales; mantenernos frescos, o sea, renovar el repertorio y componer.

(...) tengamos gente q haga el trabajo de prensa, que se contacte con críticos, que salga por el diario la crítica de los discos, que comenten los shows (...) hoy en día por ejemplo es para hacer noticia en un diario a comentar que un grupo va de gira por tercera vez a Japón, este (...) es un mérito, modestia aparte, pero es un mérito, es para comentarlo.

Es un buen objetivo establecer relación con gente de la prensa (...) radio, diario, tele, nos encantaría tratar de salir en la NHK q es la tele de referencia en Japón.

S.C. - ¿Cuál ha sido la estrategia para utilizada para la internacionalización de *Cambatango*?

A.L.S. - Digamos que con la primera gira tuvimos una parte de suerte y otra de estrategia. En el primer contacto que tuvimos con Cancillería, antes de la primera gira, avisamos que íbamos a Japón y ellos avisaron a las Embajadas en los países circundantes, que a su vez hicieron contactos y así surgieron giras en Tailandia y Singapur (...) Tuvimos suerte q la gira salió bien (...) hay como un dicho que cuando vas a Japón por segunda vez, quiere decir que hiciste las cosas bien la primera vez.

S.C. - ¿Qué tipos de apoyos e incentivos recibieron hasta la actualidad para internacionalización de la banda?

A.L.S. - El primer contacto con Cancillería fue estratégico (...) luego una señora, con la que contactamos, en la Cancillería nos avisó que había un concurso para pasajes (...) luego más adelante en una otra visita, la misma Señora nos volvió a advertir que acababa el plazo y nos inscribimos y conseguimos. Esos pasajes sirvieron para la gira en Europa.

S.C. - ¿Cómo y quién hace los contactos para conseguir espectáculos?

A.L.S. - Más Koji, Lucas y yo vamos hablando con gente que nos presentan.

S.C. - ¿En cuanto a espectáculos, cuál es el formato?

A.L.S. - Cuando son las milongas tienen que ser tandas bailables; cuando son en teatros generalmente ya sabemos como se maneja el productor, y con ellos se maneja el repertorio (...) puede incluir parejas de bailarines.

S.C. - ¿Qué tipo de materiales entregan a los productores?

A.L.S. - A veces le indicamos la página, le enviamos el disco, el reel, fotos.

S.C. - En general, ¿me podrías caracterizar quién es el público de *Cambatango*?

A.L.S. - Depende, en Japón en los grandes teatros se ve que es un público de 80 a 90% de gente adulta, hasta podemos decir jubilados, después hay otra franja de gente joven que puede ser que venga por relacionarse con el baile. En Europa cambió, es un poquito más joven la gente. Después cuando estuvimos en Canadá estuvimos en un lugar que se llama Vancouver Island donde también es gente mayor, ya jubilada. Acá (Argentina) hay gente variada, hay de todo (...) gente joven, de todo, no prevalece una edad.

S.C. - ¿Cuál es tu percepción del Tango argentino como producto de exportación?

A.L.S. - Hoy en día el tema del baile le ayudó mucho al tango (...) a la música del tango, quizá antes era la música en sí, pero creo que actualmente el baile es lo más actual.

Entrevista Lucas Sterin Pensel

Cambatango – Guitarra Base

SANDRA CÁRDENAS - ¿Hace cuanto tiempo trabajás en la industria de la música y cuál su mayor motivación para trabajar en esta área?

LUCAS STERIN PENSEL - 10 años más o menos (...)

Me gusta la música y también que la música popular tiene talvez un poco más de llegada (al público) que la música clásica.

S.C. - ¿Cuál es tu formación académica en música?

L.E.P - Estudié en la facultad de Bellas Artes y después hice cursos en teoría, armonía y audioperceptiva durante 4 años.

S.C. - Además de integrar Combatarango, ¿cuáles son tus principales ocupaciones en la actualidad?

L.E.P - Me dedico a dar clases en colegios y bastante alumnos particulares (...) toco también con otras agrupaciones (...) porque me gusta tocar más improvisado, juntarnos con otros músicos e improvisar.

S.C. - ¿Cuáles considerás las fortalezas de Combatarango?

L.E.P - Principalmente la calidad musical de la gente (...) nos adaptamos a varios escenarios, de cosas más grandes a cosas más chicas... conciertos de cámara, milongas.

Estamos bien encaminados (...) toda la experiencia musical previa al tango (de los integrantes) como que te levanta el nivel, comparado con gente que solamente toca tango.

S.C. - ¿Cuáles considerás las debilidades de Combatarango?

L.E.P - La falta de manager y que no somos conocidos ampliamente.

S.C. - ¿Cuáles considerás los objetivos de Combatarango a largo plazo? (5 años)

L.E.P - Grabar 2 o 3 álbumes (...) 1 gira por año, o si son cortas 2 (de 2 semanas) Europa y Brasil.

El objetivo es hacernos conocidos, hay varios grupos que son más conocidos pero musicalmente no son muy buenos y a nosotros nos cuesta es la parte de la difusión.

Crear composiciones propias(...) en el estilo respetando el estilo del tango tradicional (...) pero dándole un más modernos, másailable.

Conseguir un manager para hacer toda la parte comercial, toda la publicidad, porque hasta ahora lo estuvimos haciendo nosotros y creo que estuvimos bien, pero si lo hace alguien que esté abocado a eso sería mejor.

S.C. - ¿Cuáles considerás los objetivos de Combatarango a corto plazo? (1 año)

L.E.P - Hasta enero marcar conciertos para gira por latinoamerica (...) Luego continuar con los preparativos para el tour en Asia que será en septiembre del 2013

Hacer más promoción (...) ir a radios, con relación

2000 porque en las giras se vende mucho

S.C. - ¿Cómo promueven la venta de discos?

L.E.P - Después de los conciertos, también intentamos en algunas disquerías (en Buenos Aires) y en una galería de arte pero no le pudimos dar continuidad.

S.C. - ¿Con qué soportes de comunicación cuentan?

L.E.P - Flyers, calcomanías, remeras, banderas (...) el resto generalmente se encarga el productor local.

S.C. - ¿Están dispuestos a gastar/invertir en publicidad, redes sociales, folletos, sesiones fotográficas? ¿Cuánto estarían dispuestos a gastar para una sesión fotográfica?

L.E.P - Sí, 200 dólares

S.C. - ¿Cuánto estarían dispuestos a gastar para realizar un video clip?

L.E.P - Ahora no tenemos muy programado (...) en el caso que sí, 400 o 500 dólares.

S.C. - ¿Cuál es el costo actual que tienen con la página web?

L.E.P - Más o menos 120 dólares por año, el dominio y el alojamiento.

S.C. - ¿Quién actualiza la página web?

L.E.P - Durante mucho tiempo lo actualicé yo.

S.C. - ¿Qué te parece que le hace falta a la página?Cuál la mayor dificultad que sentís como

administrador de la página?

L.E.P - Actualización de fotos y algo más interactivo, mostrar todas las giras y también la tienda virtual.

S.C. - ¿Quién está el encargado de administrar o actualizar las cuentas de myspace, Youtube, Facebook, otras?

L.E.P - Y varia (...) Nadie de los músicos se dedica a eso, lo tenemos pero después lo dejamos abandonados.

S.C. - Otras redes donde creen que tienen que estar y ¿por qué? ¿Cuál es el principal objetivo que quieren conseguir a través de las redes sociales?

L.E.P - El Facebook es el más importante ahora, tenemos que crecer más en Facebook y talvez el Youtube (...) porque un productor de afuera ve que tiene mucha gente y nos ven activos (...) después también para comunicarse con toda la gente suscrita de Facebook, para que nos vean las fotos

las radios estamos casi en cero, en las comunes y las online, nos falta sonar ahí.

S.C. - ¿Qué tipo de materiales entregan a los productores?

L.E.P - Los flyers, postales, reel (video), el disco, alguna reseña.

S.C. - ¿Cuándo sería la altura ideal para hacer una gira por España y Portugal?

L.E.P - A la vuelta de Japón, sino para el 2014.

S.C. - ¿Cuales son las principales dificultades para hacer una gira?

L.E.P - Contactar alguna persona local en cada lugar que se consiga la gira.

Entrevista Vasco Sacramento

Direção Geral, Sons em Trânsito – (Portugal)

SANDRA CÁRDENAS - Há quanto tempo trabalha na indústria da música?

VASCO SACRAMENTO - 10 anos.

S.C. - Há quanto tempo trabalha como diretor de Sons em Trânsito?

V.S. - Profissionalmente há 10 anos com a Sons em Trânsito (...) anteriormente tinha trabalhado organizando concertos em forma amadora por assim disser na altura da faculdade...

S.C. - Qual a sua principal motivação para trabalhar nesta área?

V.S. - É o amor pela música, definitivamente (...) é gostar muito de música, sempre foi isso que essencialmente me motivou.

S.C. - Quais as principais responsabilidades que tem como Diretor de Sons em Trânsito?

V.S. - Tudo (...) planeamento (...) para se ser director de uma empresa como sons em transitio tem que se dominar um bocadinho de tudo, ou seja, tratar do agenciamento dos artistas, ou seja falar com os clientes, negociar concertos, etc.

Tenho um trabalho de proximidade com os próprios artistas, todos os dias praticamente falo com eles todos (...) mas também tenho tarefas que são comuns a uma empresa normal controlar as contas, planeamento financeiro e elaboração de contratos e nessas áreas por exemplo a minha formação académica como jurista ajuda.

S.C. - Qual o trabalho da Sons em Trânsito?

V.S. - Inicialmente, a missão da Sons em Trânsito e objetivo principal era de contribuir para a descentralização da apresentação de música em Portugal, nomeadamente nas áreas do world music e do jazz. Nós, na altura, estávamos a passar pela abertura da rede nacional de teatros e cineteatros, começaram a aparecer salas boas no país e a nossa ideia era contribuir para que a música se torna-se mais descentralizada (...)

Mas entretanto viramo-nos para a área do management e neste momento gerimos a carreira de muitos artistas portugueses acontece uma descentralização mas para o exterior, ou seja, passa pela internacionalização da música portuguesa que é uma das coisas que mais me interessa.

Funcionamos como booking agent e funcionamos também como promotores de concertos maioritariamente em Portugal e no estrangeiro, procuramos vender porque não estamos no terreno e é mais difícil para nós, mas em Portugal somos maioritariamente promotores de concertos, quer dos artistas portugueses, quer dos artistas internacionais.

S.C. - Qual a relação entre oferta e a procura na atualidade do género world music na Europa?

V.S. - Baixou muito nos últimos anos (...) Em Portugal o mercado da músicas do mundo cresceu muito diria de 2002 a 2007, com o eclodir da crise em 2008, o mercado foi baixando e neste momento estamos pior do que quando começamos há 10 anos atrás.

Em termos de festivais, neste momento há praticamente dois, o festival de Sines e o festival de Loulé (que organiza a Sons em Trânsito) e praticamente não há mais nada, alguns concertos avulso.

S.C. - Trabalham em rede com outros festivais ou promotores?

V.S. - Eu gosto muito de trabalhar em rede com os espanhóis e acredito muito nessa colaboração, nós devíamos entender a Espanha como um prolongamento do nosso território.

Eu acho que Portugal e Espanha deviam funcionar da mesma forma, são territórios tão próximos geograficamente e até no ponto de vista cultural, que faria todo o sentido que funciona-se de uma forma uniforme.

S.C. - Qual a sua percepção da procura do Tango argentino como produto de exportação?

V.S. - Acho que é incrível, mas acho que está muito mal explorado (...) Eu acho que há 3 músicas que marcam o séc. XX e são de cidades portuárias que provem de um ambiente com actividades noctivas e bohemias, que são: o fado, o flamenco e o tango. Dessas três músicas, que são músicas mais conhecidas no mundo todo, o flamenco e o tango são mais conhecidos por serem mais populares, até porque têm uma vertente associada que é a vertente da dança (...)

E eu acho que o tango é um desperdício (...) é um estilo de música que está muito afastado do grandes palcos e é uma pena porque é um estilo de música muito popular que as pessoas adoram e

que eu acho deviam estar muito mais explorado.

S.C. - Considerando o contexto económico actual em Portugal, quais são as suas perspectivas futuras sobre o consumo de música a nível de espectáculos y ventas de música (CD's y digital)?

V.S. - Más, a situação aqui em Portugal é dramática e lá fora no estrangeiro também, os mercados mais tradicionais que são América do Norte e Europa estão também a passar um período muito difícil, há mais esperança é nos mercados emergentes – Brasil, África do Sul, China, são mercados que tem aparecido cada vez com mais força.

S.C. - Enquanto a seleção dos artistas, existe uma preferência por determinados géneros? Porque?

V.S. - Não. É subjectivo

S.C. - Quais os critérios para a seleção dos artistas?

V.S. - Há um critério que é subjectivo que é gostar-mos ou não gostarmos, identificar-nos ou não identificar-nos e acreditar que aquele artista pode ou não vir ser um grande sucesso, e obviamente que há critérios mínimos de mercado que fazem com que dois artistas não faz sentido que estejam os dois na mesma agência, mas eu não acredito muito nisso as vezes até acho que possa ser uma vantagem (...) por exemplo um promotor que contrate um artistas de um determinado género, sabemos que no ano a seguir podemos oferecer outro dos nossos artistas que esteja dentro do mesmo estilo.

S.C. - E no caso dos artistas internacionais, aplicam-se esses mesmos critérios?

V.S. - Sim, mas aí um até um bocadinho mais subjectivo é uma questão de eu gostar do trabalho deles e de acreditar que há mercado para eles em Portugal, que eles podem adaptar ao nosso país, ou seja, que há público interessado e clientes interessados neles.

S.C. - Já trabalharam com artistas de tango? (Se sim)

V.S. - Sim – Bajofondo, Melingo e Cristobal Repetto.

S.C. - Como foram seleccionados esses artistas de Tango?

Cristobal Repetto, vi-o numa feira internacionais de música (...) e Melingo (...) não me lembro bem (...) acho que alguém deu-me o CD ou também o vi numa feira (...) Bajofondo já conhecia.

S.C. - A Sons em Trânsito intervém na orientação artística/comercial do espectáculo?

V.S. - Há um envolvimento diferente (...) Nos artistas internacionais nós somos booking agent. Com os artistas portugueses, somos agentes e managers (...) Ana Moura, Pedro Abrunhosa, Deolinda (...) aí claro que sim há uma influência muito maior ao nível do repertório ,porque todos os passos da carreira são decididos em comum acordo entre o artista e eu, mas o artista é sempre quem tem a palavra final como é evidente, é ele que da a cara e que da o nome.

S.C. - No caso dos artistas internacionais sugerem algum tipo de repertório?

V.S. - Não, se me pedirem opinião posso dar uma sugestão, mas isso é muito raro. Mas as vezes há pedidos especiais, ou seja, para um ciclo especial...

S.C. - O quê é que considera pode ser diferenciador para os artistas de tango se apresentarem na península ibérica?

V.S. - Em termos artísticos, há formatos já testados (...) a originalidade, alguma coisa que seja diferente do que é expectável dum artista de tango.

Em termos práticos (...) capacidade para investir, quando tu queres fazer uma carreira internacional tens que investir tens que andar vários anos a trabalhar de borla e as vezes até com prejuízos e isso é a única forma, não há outra forma de fazer as coisas. E muitas vezes é preciso que os músicos estejam cientes disso, os agentes dos músicos estejam cientes disso, os técnicos e toda a equipa técnica que um músico ou um cantor tenha tem que estar dispostos a colaborar doutra forma não é possível.

Por exemplo um dos fatores que ajuda a internacionalização dos artistas brasileiros, são os apoios que o governo brasileiro da para a compra das viagens.

S.C. - A seu critério quais são as principais dificuldades e desafios que enfrentam os artistas independentes? (Ex. vistos de trabalho, agendar concertos, cachet, traslados, contratos, etc.)

V.S. - O principal desafio neste momento é a questão da edição discográfica, ou seja, chegamos a um ponto tão baixo de venda de discos, que simplesmente já não existem editoras, já não é uma questão de simplesmente fazer acordos com editoras que permita editar os discos em troca de uma

percentagem dos concertos, que por exemplo era uma coisa que se fazia muito há uns 3 ou 4 anos atrás, o que se passa hoje em dia é que já não há editoras.

Quando estamos a falar em artistas internacionais já quase não há distribuidoras ou editoras em Portugal interessadas em distribuir os discos.

Por exemplo se hoje eu quiser editar um disco de um artista meu, depois tenho muita dificuldade em encontrar alguém que o queira distribuir, há uns anos atrás acreditava-se que os artistas sobreviviam por causa dos concertos, o que até agora era verdade, embora isso para mim parte de um principio completamente errado, porque se eu sou um músico e edito um disco, não sou obrigado a fazer concertos e tenho de ser remunerado pela minha música a mesma.

Uma possível solução será o serviço de streaming pelo Youtube, Spotify, Last.fm.

S.C. - Vocês (Sons em Trânsito) consideram que fazem Music PR?

V.S. - Sim, acho que sim, temos de fazer isso e cada vez mais por causa do declínio das editoras o trabalho de PR passa quase todo por nós.

E hoje em dia tens um outro fator que apresenta um grande desafio que são as redes sociais. Todo aquilo que acontece tem que ser imediatamente espalhado pelas redes sociais e o tempo de reação é nulo, ou seja, hoje em dia é tudo imediato e portanto temos duas pessoas a fazer comunicação. A Inês faz mais clássica da comunicação, o relacionamento com a imprensa e temos outra pessoa, o João Vilarinho que só faz redes sociais, internet, site, press releases, newsletter...

S.C. - Há uma estratégia delineada (de comunicação)?

V.S. - Há, claro que há. Na segunda-feira vamos lançar o disco de (...) e há quatro meses que estamos a seguir um plano o mais a risca possível, desde a marcação das entrevistas, lançamentos de videoclip e até os conteúdos virais que estamos a lançar pela internet, tudo obedece a uma estratégia e a objetivos.

Entrevista Inês Cristóvão

Departamento de Comunicação - Sons em Trânsito – (Portugal)

SANDRA CÁRDENAS - Quais as principais funções do departamento de comunicação?

INÊS CRISTÓVÃO - Depende porque nós temos artistas nacionais e internacionais, obviamente que os artistas nacionais ocupam muito de nosso tempo, são artistas que vivem cá e que nós temos de tratar do zero, muitas vezes os internacionais já tem esses materiais todos desenvolvidos.

Basicamente o que nós fazemos num ponto de vista da agencia e do management (...) de alguns artistas nós fazemos a gestão da carreira e o agenciamento, e noutros é só agenciamento ou seja, é só marcação de espectáculos.

Quando um artista tem a parte da gestão de carreira connosco, o nosso envolvimento é muito maior, fazemos muito no departamento de comunicação a ponte com a editoras discográficas, porque o nosso trabalho é mais ao nível dos espectáculos, muitos artistas nossos tem uma discográfica que trata da parte dos discos e nós mais dos espectáculos, mas trabalhamos em conjunto com eles, e basicamente o que nós fazemos é toda uma planificação do trabalho do artista.

Por exemplo ontem foi o lançamento do disco (...), e nós estivemos a acompanhar todo o planeamento até o lançamento que foi ontem, estivemos envolvidos em tudo desde as fotografias, ao compositor, aos músicos, produtores mas digamos sempre num trabalho de parceria com a editora.

Ao inicio é uma construção com o departamento de promoção deles do plano de promoção, comunicação e marketing. Paralelamente a isto, nós estamos a marcar os concertos relativamente à promoção deste novo trabalho, quer em Portugal quer no estrangeiro, e esse materiais que nós desenvolvemos cá, obviamente vamos passá-los lá para fora.

S.C. - A Sons em Trânsito considera que faz Music PR?

I.C. - Eles lá fora chamam PR ao que nós cá chamamos promoção. Obviamente que internacionalmente nós temos parceiros com quem trabalhamos, mas localmente contratamos esse trabalho local tal como se faz uma estratégia para trabalhar radio, televisão, também há um plano (...) Aqui temos muito cuidado para o plano a desenvolver nas redes sociais por exemplo nos canais de youtube, no Facebook, mesmo arranjar parcerias com sites já existentes, também o Twitter, todos esses canais tem que estar a serem sempre alimentados e fazem parte do nosso plano de divulgação tal como uma entrevista no jornal ou na televisão.

O disco é um plano de um ano (...) a promoção começa antes pelo menos 3 meses antes do disco estar a tocar.

S.C. - No caso dos artistas nacionais, vocês estão envolvidos na produção das fotografias, vídeos, etc.?

I.C. - Não, trabalhamos nisso em parceria com a editoras.

S.C. - Têm artistas portugueses independentes?

I.C. - Sim, já tivemos duas edições que foram feitas só com os artistas, as editoras estiveram só na parte da distribuição de colocação nas lojas e nós fizemos tudo o resto (...) pode-se contratar o serviço de distribuição as discográficas e tudo o resto fica pela vossa conta, o marketing, etc.

S.C. - Que tipo de materiais ou suportes de comunicação devem ter os artistas? (fotografias, vídeos, press release, etc.)

I.C. - Fotografias, vídeos, EPK (electronic press kit), o disco, alguma informação sobre a carreira deles lá fora, se é a primeira vez em Portugal, se não é... se têm disponibilidade para fazerem entrevistas em antecipação (...) por telefone ou por Skype, para promover o espectáculo em antecipação e depois se tem disponibilidade cá para fazer entrevistas.

S.C. - No caso dos artistas internacionais, eles costumam estar envolvidos no processo ou tem exigências relativamente a parte da comunicação?

I.C. - Depende, alguns têm (...) geralmente quando são nomes maiores, alguns deles já têm algumas indicações, ou que só fazem x quantidade de entrevistas por dia ou que não querem fazer sessões fotográficas ou que não querem fotografias durante os espectáculos.

Quando nós marcamos os concertos, geralmente vem com essa informação já de fora tanto da parte

técnica, também vem da parte da comunicação a explicar se o artista está disponível ou não, ou tem esta exigência ou aquela. Isto porque os artistas internacionais estão cá muito menos tempo, então como vêm no meio de grande tournées europeias vem muito cansados, daí que muitas vezes não tem disponibilidade para estarem a fazer toda uma tarde de entrevistas quando a seguir têm um concerto à noite.

S.C. - Uma vez que a SET trabalha na internacionalização dos artistas nacionais, que estratégias de comunicação considera que ajudam na projecção destes artistas nacionais?

I.C. - Há muito um trabalho de relações públicas obviamente, o Vasco (director) participa em algumas feiras internacionais onde faz a apresentação dos nossos produtos, há uma comunicação constante das coisas que vão acontecendo cá, há um envolvimento e uma alimentação. Por exemplo a Ana Moura teve um produtor que ganhou inúmeros Grammy's que é o Larry Klein (...) ou participações especiais do Herbie Hancock, são todas coisas que servem para alimentar digamos a carreira do artista lá fora, que ajudam a explicar que o produto é bom, muitas vezes convidam-se alguns produtores para virem a um concerto mais especial, para verem como é o artista em palco, muitas vezes lá fora os artistas convidam outros parceiros para verem o concerto lá fora, são todas estratégias de comunicação.

S.C. - Quais considera os suportes que devem ter?

I.C. - É sempre bom ter boas fotografias, bom material video, boas ferramentas para utilizar na internet, é bom ter material diversificado para adaptar a cada meio, boa fotografia para o cartaz, disponibilidade para as entrevistas. Porque por exemplo, se não temos material vídeo, como vamos fazer publicidade em televisão?, se os artistas não estão disponíveis para entrevistas, em vez de sair um artigo de uma página sai uma notícia de 4 linhas e tudo isso marca depois a diferença no nosso trabalho.

Se tivermos filmes caseiros, que agora estão muito na moda, podemos utilizar esse material video para aplicar nas redes sociais e, no Facebook e, nos site, e isso é ótimo porque estamos a dar sempre coisas novas as pessoas.

S.C. - Fizeram algum streaming de concertos?

I.C. - Sim, já tivemos internamente e também já tivemos uma banda brasileira que fez em directo no Facebook deles. Essa é uma boa plataforma, já transmitimos concertos e ensaios.