

As Relações Públicas e a gestão de artistas numa editora musical

FILIPA CATARINA SANTOS CARRASQUINHO

TRABALHO DE PROJETO SUBMETIDO COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE
MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

Orientadora:
Prof.^a Doutora Maria João Centeno
Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de Lisboa

NOVEMBRO, 2014

DECLARAÇÃO

Declaro ser a autora deste trabalho, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas, que constitui um trabalho original e inédito que nunca foi submetido (no seu todo ou em qualquer uma das partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho agora apresentado.

Lisboa, 11 de Novembro de 2014

AGRADECIMENTOS

Depois de uma longa caminhada de estudos, chegou o dia de apresentar o meu trabalho de projeto, para conclusão do Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas. Assim, agradeço a todas as pessoas, que estiveram envolvidas e que contribuíram para o sucesso do mesmo.

Agradeço à Prof^a Doutora Maria João Centeno, pela sempre disponibilidade e motivação que me concedeu ao longo destes largos meses, como Orientadora deste Trabalho de Projeto e que nunca me deixou desistir de o terminar.

Queria ainda salientar e agradecer aos meus pais, por acreditarem nas minhas capacidades ao longo destes anos de estudo e me apoiarem nas minhas decisões e vontade de progredir na minha vida pessoal e académica.

Não poderia de todo excluir e agradecer a ajuda, em todos os níveis, e a confiança que as minhas tias depositaram em mim e o facto de estarem sempre comigo nos bons e maus momentos da minha vida. Sem elas era impossível conseguir uma continuidade nos estudos que fiz até aos dias de hoje.

Ao resto da família de coração e a todos os amigos mais próximos e aos que comigo partilharam momentos académicos semelhantes, independentemente de contribuírem ou não para a realização deste projeto, um grande obrigada pela amizade, compreensão e dedicação.

A todos um grande bem hajam.

ÍNDICE

Resumo	1
Abstract	2
Introdução	3
 Parte I	
Capítulo I – Indústrias Culturais	
. História e teoria do conceito.....	8
. Indústrias Criativas.....	16
. Atividades culturais e criativas em Portugal.....	19
. Cidades Criativas.....	20
. Economia Criativa.....	22
. A Indústria Musical.....	24
 Capítulo II – As Relações Públicas	
. História e definição.....	28
. Evolução.....	30
. As Relações Públicas em Portugal.....	32
. As Relações Públicas e o seu mundo.....	33
. Estratégia.....	35
. Públicos.....	38
. Públicos Explorados.....	41
. Uma abordagem sistémica.....	42
. Processo de RP em quatro etapas.....	43
. Identidade, Imagem e Reputação.....	48
 Parte II	
Capítulo III – A Gestão de Artistas	
. O gestor de artistas.....	52
. A gestão de artistas.....	57
. Plano de carreira de artistas.....	59

Capítulo IV – Projeto de gestão de artistas na editora musical *Sony Music Entertainment Portugal*

. Origem e Caracterização da empresa.....	63
. Missão e Visão.....	65
. Valores da Marca.....	66
. Objeto/Atividade.....	66
. Segmentação, Público e Posicionamento.....	67
. Comunicação.....	68
. Análise da Concorrência.....	69
. Os Artistas da <i>Sony Music</i> e a sua gestão.....	72
<u>Pesquisa e Análise da Situação</u>	73
. Análise SWOT.....	73
. Entrevista/Pesquisa informal.....	74
. Identidade e Classificação dos principais <i>Stakeholders</i> da <i>Sony Music Entertainment Portugal</i>	75
<u>Projeto</u>	76
. Problema.....	76
. Meta.....	77
. Objetivos gerais de comunicação.....	77
<u>Estratégia</u>	77
. Ações.....	78
. Calendarização.....	87
. Orçamentação.....	87
. Avaliação.....	88
Conclusão	93
. Considerações Finais.....	94
Bibliografia	95
Anexos	99

Resumo

As Indústrias Culturais versam sobre produtos culturais que surgem com o padrão de troca e venda, fazendo com que ganhem um estatuto simbólico. A música faz parte desses produtos e integra, de tal forma, o quotidiano que não lhe damos a consideração necessária, principalmente os aspetos que dizem respeito a tudo o que está antes do produto final, ou seja, a música a que temos acesso através de diferentes meios. Partindo de uma hipótese que se veio a demonstrar válida, as editoras musicais em Portugal não integram a gestão dos seus artistas na própria empresa, o que faz com que percam cada vez mais talentos. Apresenta-se neste trabalho de projeto uma estratégia de comunicação, visando a integração nas editoras e mais-valia da gestão das carreiras dos artistas exercida como forma de progressão e dinamização do trabalho de novos talentos.

Dois temas emergem como centrais, nomeadamente o contributo das Relações Públicas e a Gestão de Artistas. Transversal a todo o trabalho encontra-se presente a noção de Indústrias Culturais e a sua evolução, centrando-se no produto cultural em questão, a música.

Defende-se que as Relações Públicas podem ser uma mais-valia desde que entendidas como fator estratégico para que a gestão de artistas seja executada dentro de uma editora musical e apresenta-se um plano de comunicação subordinado ao tema: “As Relações Públicas e a Gestão de Artistas numa editora musical”.

Na primeira parte apresenta-se uma revisão da literatura sobre os temas: Indústrias Culturais e a sua evolução enquanto conceito e temas subjacentes e as Relações Públicas. Na segunda parte, apresenta-se a temática da Gestão de artistas e o projeto a desenvolver pela *Sony Music Entertainment* para integrar nas suas atividades a gestão de artistas.

Para que o projeto beneficie a editora, foram aplicadas metodologias de carácter qualitativo que permitiram identificar os principais públicos e desenvolver a estratégia.

Palavras-chave: Indústrias Culturais; Relações Públicas; Gestão de Artistas; Editoras Musicais

Abstract

Cultural Industries deal with cultural products that come as standard for exchange and sale, causing them to gain a symbolic status. Music is part of these products and integrates so every day that we do not give the necessary consideration, particularly the aspects that relate to all that is before the final product, ie, the music we have access through different media. Starting from a hypothesis that came to show valid, music publishing companies in Portugal do not integrate the management of its artists in the company itself, which causes them to lose more and more talents. We present in this paper the design of a communication strategy, aimed at integrating the music publishing companies and asset management that pursued as a means of progression and promotion of the work of new talents

Two themes emerge as central, namely the contribution of Public Relations and Artist Management. Across the entire work is this notion of Cultural Industries and its evolution, focusing on the cultural product in question, the music.

It is argued that PR can be an asset since understood as a strategic factor for the management of artists to run within a music publishing company and we present a communication plan on the theme: "Public relations and the managing Artists in a music publishing company".

The first part presents a literature review on the topics: Cultural Industries and its evolution as a concept and underlying themes and Public Relations. The second part presents the theme of management of artists and the project to be developed by Sony Music Entertainment to integrate in their activities the management of artists.

So that the project benefits the music publishing company, methodologies of qualitative character were applied to identify the main public and develop the strategy.

Keywords: Cultural Industries; Public Relations; Artist Management; Music Publishing Companies.

Introdução

O presente trabalho de projeto recai sobre o contributo que a prática das Relações Públicas pode dar a uma editora musical na gestão da carreira e promoção dos seus artistas. Uma vez que se trata de uma atividade complementar, muitas vezes não é integrada no ambiente organizacional, mas sim feita de forma particular e autónoma. Com o propósito de contribuir para o sucesso dos artistas, a gestão da sua carreira deve ser controlada, cuidada e profissional.

O tema da investigação incide sobre a importância das Relações Públicas e a gestão estratégica da carreira de artistas numa editora musical, no caso em estudo, a *Sony Music Entertainment* Portugal. A pesquisa recai em torno de três dimensões de análise: as Indústrias Culturais, as Relações Públicas e a Gestão de Artistas. Relativamente ao enquadramento da temática do trabalho, apresentamos os seguintes aspetos: a evolução das indústrias culturais e a sua importância nos dias de hoje; a música como indústria cultural; a área das Relações Públicas (RP) e as atividades integradas no seu âmbito e que permitem realizar um plano de comunicação e as várias perspetivas estratégicas. A pesquisa tem como objetivos: perceber a importância e como é realizada a gestão da carreira dos artistas na área da música; e criar um plano de comunicação, pondo em prática estratégias definidas, direcionadas para a gestão da carreira dos artistas e as suas potencialidades organizacionais.

Este trabalho de projeto está organizado em quatro partes: no Capítulo I é expressa a necessidade de definir o conceito inicial de Indústria Cultural, no sentido de valorizar as produções ditas culturais, como é o caso da música e concluiu-se que nestas indústrias, a arte se transforma em produto mercantilizado, inserido num sistema de oferta e procura (Adorno, T. Horkheimer, M. 2006). Nesta sequência, as Indústrias Culturais na sua dupla dimensão - cultural e económica - referem-se às indústrias que impulsionam um conjunto de trocas de produções artísticas, reunindo criação, produção e comercialização de conteúdos criativos, sejam estes imateriais (simbólicos) ou de natureza cultural (UNESCO, 2008). Tudo o que é produzido pode ser de certa forma vendável. Mas para que este tipo de indústria seja instituída de forma consciente e capaz de serem considerados os produtos culturais, é necessário tomar partido do seu próprio conceito e aplicá-lo na sua produção, a fim de se assumirem na forma de bens ou serviços.

O conceito de Indústria Cultural surge no final dos anos 40 do passado século, e foi introduzido por Theodor Adorno e Max Horkheimer; está associado ao desenvolvimento

industrial e tecnológico da sociedade no século XX, com o desenvolvimento da produção cultural, em que a Indústria Cultural se insere. Os seus produtos vão constituir um sistema, do qual fazem parte a música, rádio, televisão, cinema, revistas, indústrias de gravação e edição musical, entre outras envolvidas no âmbito da comunicação com a sociedade, a fim de se avaliarem mensagens coerentes (Hesmondhagh, 2012).

O conceito é desenvolvido e começa-se a aplicar o termo Indústrias Criativas. Estas incluem as Indústrias Culturais mas de forma mais ampla, centram-se em toda a produção cultural ou artística de produtos ou serviços que contenham elementos criativos ou artísticos, tanto como bens produzidos individualmente. Apesar dos dois termos estarem interligados não podem ser considerados sinónimos e coexistem de forma separada.

Conforme afirma o documento publicado pela UNESCO intitulado “Comprender las Indústrias Creativas” (2007), as indústrias criativas são uma componente cada vez mais importante nas economias pós-industriais baseadas no conhecimento. Não só contribuem para o crescimento económico e para a criação de emprego, como também são um veículo para a transmissão de identidade cultural, este aspeto é essencial na divulgação e promoção da diversidade cultural.

As indústrias criativas estão ligadas a três setores: as artes, as indústrias culturais e as novas tecnologias de informação. Estas indústrias estão relacionadas com uma “revolução cultural”, a transformação de valores sociais e culturais que aconteceu no final do século passado. Essa revolução associa-se à originalidade e criatividade, reforçando o respeito pelas mudanças, ruturas e inovações de produtos e serviços mundiais. As atividades culturais ganharam o estatuto de uma verdadeira indústria.

Estas Indústrias Criativas são representadas pelos setores que usam a criatividade como principal fator económico, o que permite a associação de mais um termo às Indústrias Criativas, a Economia Criativa.

Este termo começou a ser empregue pelo governo australiano, no ano de 1994, no Projeto “*Creative Nations*” (Nações Criativas). Esse projeto tinha o objetivo de fomentar o investimento nas artes em geral, mas principalmente elaborar uma política pública que preservasse a herança cultural dos nativos australianos e os reconhecesse como parte importante da construção da identidade do país.

Perante estes aspetos, conceitos e termos adquiridos ao longo de várias décadas, pretendemos refletir sobre a música como Indústria Cultural ao tornar-se num produto industrializado. Diferentes estilos de música resultaram numa nova forma de encarar a música; as influências da indústria e todas as formas uniformizadas do século XX são, nos

dias de hoje, reproduzidas na cultura digital e no poder das indústrias culturais que, dependendo ou não de críticas concisas e determinantes, vêm determinar a construção de aspetos e formas de fazer e consumir cultura.

No ano de 1877, Thomas Edison, inventor da lâmpada elétrica incandescente, foi o responsável pela criação do fonógrafo, aparelho que permite gravar e reproduzir a voz humana. Perante isto, a partir do século XIX, as novas invenções mudariam significativamente a forma de ouvir e falar de música. Foi no início do século XX que se começaram a criar as primeiras pequenas gravadoras musicais, mas só na década de 90 do século passado é que os aparelhos de gravação começam a desempenhar a sua principal função, já que anteriormente eram empregues por apreciadores para fins simples e funcionais de uso doméstico e industrial. Para atender à evolução da indústria fonográfica, a música foi-se modificando no seu próprio registo; a execução, por exemplo, tinha de ser feita em alto volume para poder ser registada. Com as tecnologias elétricas, a sofisticação foi progredindo de forma extraordinária.

Depois de se fazer referência a todos os aspetos e conceitos relevantes para enquadrar a questão da Indústria Cultural, na área da indústria da música, parte-se para o Capítulo II, que recai sobre as Relações Públicas, sendo desenvolvido o seu conceito e partes que envolvem todo o processo estratégico de comunicação.

As Relações Públicas (RP) são praticadas num vasto leque de áreas e em cada uma, de forma particularmente diferente, têm surgido diferentes habilidades e competências entre os praticantes. Muitas são as definições para as RP, nenhuma é a mais correta ou verdadeira, mas sim depende da forma que as queremos usar. Sendo relevante refletir sobre a sua importância estratégica para as organizações e reconhecer a sua influência na reputação, "*as Relações Públicas são a função de gestão que identifica, estabelece e mantém relações mutuamente benéficas entre uma organização e os seus variados públicos, dos quais depende o seu êxito ou fracasso.*" (Cutlip et al,1994:2).

As RP estão direcionadas para a gestão da comunicação, a fim de construir um bom relacionamento e compreensão mútua entre uma organização e os seus públicos mais importantes (Gordon, 1997). No entanto, é importante reconhecer que estes profissionais integram hipóteses implícitas que presumem que a sua principal função é promover os interesses da organização. No entanto, a globalização e as tecnologias influenciam o ambiente e o trabalho das RP, que, ao desenvolverem a sua atividade em organizações globais, sentiram a necessidade de comunicar e atender aos aspetos das diferentes culturas, línguas e sistemas de partilha de informação.

Para que este tema seja complementado é importante focarmos também na perspectiva estratégica, o que guiará toda a aplicação a realizar. A estratégia desempenha um papel fundamental nas ações e decisões tomadas pela organização. É conhecida por ser diversificada, tanto que se pode dividir em diferentes tipos a que correspondem características particulares. Além disto, a estratégia também se pode ramificar em três diferentes níveis hierárquicos. Esta perspectiva é sugerida por Johnson, Scholes e Whittington (2008) que delinearão a distinção entre os níveis corporativo, competitivo/de negócio e funcional/operacional.

Os autores Grunig e Repper (1992) concluem que as Relações Públicas são capazes de contribuir para a estratégia organizacional, ajudando a gerir potenciais conflitos e auxiliar na construção de relacionamentos com os públicos estratégicos que podem limitar a autonomia da organização. Porém, pode ser útil considerar alguns dos mais importantes desenvolvimentos no pensamento sobre o conceito e sobre o processo de tomada de decisão que fornece o contexto para examinar o papel estratégico das RP.

No Capítulo III é apresentada, num primeiro ponto, a questão da gestão de artistas, partindo da perspectiva ditada por Paul Allen (2007) no livro *Artist Management for the Music Business*, que explora toda uma panóplia de casos e aspetos interessantes para realizar essa gestão e assegurar o bom funcionamento da gestão de artistas na área da música. Grande parte do trabalho de um gestor de artista são as vendas, a promoção, o planeamento e a gestão do trabalho do artista e da sua equipa. Para muitos, o papel de um gestor é simplesmente ajudar um artista nos seus compromissos, isto é certamente uma parte do trabalho, mas um excelente gestor também é o grande “mentor” do artista, ensinando-o e orientando-o sobre assuntos diretamente ligados ao momento e ao seu desenvolvimento enquanto músico.

Este gestor tem de ser um profissional de comunicação, saber comunicar é a chave do seu trabalho, tem de agir como intermediário com os interessados que podem requisitar atividades ao artista. O seu trabalho pode ajudar artistas a chegar a uma programação de funcionalidade benéfica para ambas as partes. Assim, o gestor tem de desenvolver atividades de Relações Públicas para poder ajudar a promover a carreira do artista e, em aspetos importantes ou projetos especiais, conseguir proporcionar uma estratégia de “negócio” rentável e equilibrada. Se um artista é bem-sucedido e mantém um bom relacionamento com o gestor da sua carreira, essa parceria de sucesso é parte determinante da sua carreira.

Seguidamente à explicação de como é feita a gestão de artistas, parte-se para o

Capítulo IV correspondente a um Projeto de Gestão de Artistas numa editora musical. O objeto de estudo em questão é a *Sony Music Entertainment Portugal*, e a sua escolha incide sobre a particularidade de ser uma das maiores editoras musicais do nosso país e gerir um vasto leque de artistas, de diferentes idades, estilos musicais e culturas. A *Sony Music Entertainment* é uma subsidiária da *Sony Corporation of America*. Foi fundada em 1929 como *American Record Corporation (ARC)*, e em 1938 foi comprada pela *Columbia Broadcasting System* e rebatizada de *CBS Records*. A *Sony Music Entertainment Portugal* instalou-se em Portugal no início da década de 80 do passado século, ainda sob o nome de CBS e só, em 1991, é que foi rebatizada internacionalmente pelo nome que hoje a designa. Esta empresa desenvolve uma vasta categoria de produtos e serviços para os seus artistas e parceiros de negócio, com vista a maximizar o acesso e consumo da música enquanto formato de entretenimento para os consumidores.

Perante os aspetos analisados sobre a empresa, tendo como ponto de vista a gestão realizada pela mesma, propõe-se a integração de várias táticas/ações para resolver problemas presentes na mesma, com o intuito de aumentar as suas vendas, associada à integração de novos artistas dentro da *Sony Music Entertainment Portugal*.

Por fim, serão desenvolvidas as considerações finais necessárias, tendo em conta todas as constatações realizadas através do estudo às Indústrias Culturais, Relações Públicas e à Gestão de Artistas. Deseja-se chegar a novas conclusões que permitam integrar e sobressair o trabalho das Relações Públicas integrado numa editora musical. Assim como responder à questão de partida, pretendendo demonstrar o contributo que a área das Relações Públicas pode dar ao campo da indústria musical no relacionamento entre uma editora musical e a gestão dos seus artistas.

Parte I

Capítulo I - Indústrias Culturais

. História e teoria do conceito

A arte é uma das principais atividades humanas impulsionadoras do desenvolvimento de processos criativos, ao pertencer à origem intelectual do ser humano e das suas manifestações artísticas e culturais. Ela assume o esplendor máximo da criatividade e expressa um ideal estético, que vai ao encontro da origem de outras referências como é o caso do desenvolvimento cultural. Como afirma Heineman (1983:451-2) *"a arte, como atividade, é uma emanção da atividade fundamental da vida humana (alma, espírito)"*; por outro lado, *"a arte, como atividade, é o ensaio incessante do espírito para se elevar à imagem e à forma, isto é, para formar e estruturar domínios parciais da experiência humana e do material que se encontra à sua disposição"*. Sociólogos e Marxistas defenderam que este tipo de expressão pode ser uma forma de "trabalho", não menos diferente das outras, por serem idealizadas como produção de objetos ou experiências (Wolf, 1993).

Relacionada à arte como forma de expressão artística e conhecimento humano, as manifestações culturais começaram a ocorrer no momento em que o homem passou a raciocinar e ir além dos primatas (Laraia, 2009:57), onde ganhou importância ao longo dos anos e se tornou uma forma de conquista das sociedades em desenvolvimento, considerando-a como toda a forma de expressão humana, seja através da própria arte, seus suportes, rituais ou celebrações. Além disso, sabemos que as expressões culturais humanas também estão associadas a toda uma cultura pré-estabelecida de determinado país ou região, enaltecendo os seus hábitos culturais, religião, língua e comportamentos. Estes aspetos são determinantes para o desenvolvimento cultural de conteúdos e produtos, na medida em que o ser humano é responsável pela manifestação de experiências motivacionais, capazes de mudar, não só numa perspectiva individual, mas também num conjunto amplo de contempladores, capazes de mudar o mundo.

Na chamada Idade Moderna, as mudanças que o mundo sofreu com o passar dos tempos dão azo a um sistema económico-político capitalista, onde o conceito de arte toma um novo rumo e é apresentado como forma de consumo, fetichização absoluta da própria, em que se abandona o seu principal valor cultural e passa a seguir o valor do mercado. O artista perde a liberdade de criar e expressar os seus sentimentos de forma livre, ao estar agregado ao público e à função da obra de arte, que se torna tecnicista e perde o seu carácter

mágico, que possibilitava uma fruição profunda. Com o aparecimento do Capitalismo, a sociedade foi contagiada pelo Sistema e passou a relacionar-se cada vez mais com o consumismo, que transformou também as manifestações culturais em produtos e fontes lucrativas.

O saber da sociedade capitalista prioriza a técnica à reflexão e deixa de conseguir separar o valor que o sujeito tem em relação ao objeto. Assim, existe uma relação de simbiose entre eles, onde o sujeito se apaixona pelo objeto e não consegue distinguir o seu valor real, atribuindo-lhe “vida”, o que vai acontecer com a arte. Passa a ser valorizada pelo seu estatuto ao envolver as obras mais dispendiosas e de caráter vendável na única forma de apreciação, pondo isto não vai conseguir transparecer a abstração necessária à reflexão. *“Contra todas as provas dos sentidos, um homem que se ache enamorado declara que “eu” e “tu” são um só, e está preparado para conduzir como se isso constituísse um facto”* (Freud, 1997:12).

O desenvolvimento do capitalismo elevou a alienação, que para Marx (1964) era uma característica do modo de produção e da relação de trabalho, para as diversas áreas das relações humanas da sua época. A educação, a arte, a produção de conhecimento e a ciência também são fontes de alienação, onde é característica uma admiração diante do objeto, ao mesmo tempo que há uma necessidade de domínio e aprendizagem da natureza na sua totalidade e colocá-la ao serviço do homem.

“O preço que os homens pagam pelo aumento do seu poder é a alienação daquilo sobre o que exercem o poder” (Horkheimer; Adorno, 1985:24).

A lógica do Capitalismo torna a arte em mercadoria. Perante este cenário de desenvolvimento de produção, surge o conceito Indústria Cultural, que veio enaltecer o valor cultural, com o objetivo de gerar lucro e distribuir conteúdo artístico, embora o conceito ainda não tenha uma definição concisa. Se definirmos a palavra, por partes, a Indústria consiste numa forma de atividade que deriva da produção artesanal e tem como objetivo a transformação de matérias-primas ou produtos semiacabados¹. Embora esta seja a definição de indústria na sua generalidade, o conceito de indústria a que nos referimos, está relacionado com instituições que estão inteiramente envolvidas na produção para o meio social. Por sua vez, a Cultura, no seu sentido antropológico, é determinada como “o modo de vida” de um povo ou sociedade (Williams, 1981:11). Ao fim e ao cabo, as Indústrias Culturais são todas as atividades que envolvam produção e consumo de produtos culturais, a fim de conquistar um público.

¹ Indústria, [http://www.infopedia.pt/\\$industria](http://www.infopedia.pt/$industria) [consultado em 04-01-2014].

O conceito de Indústria Cultural surge em 1944 por Theodor Adorno (1903-1969) e Max Horkheimer (1895-1973), filósofos e pensadores alemães da Escola de Frankfurt, refugiados nos Estados Unidos da América devido à Segunda Guerra Mundial (1939-45), onde publicam o livro "Dialética do Iluminismo"² em 1947. O termo original empregue era de Cultura de Massa (*Massenkultur*), passou a ser utilizado de forma diferente e acrescentou um novo conceito denominado de Indústria Cultural (*Kulturindustrie*). Contudo, o conceito de Indústria Cultural de Adorno e Horkheimer opõe-se ao termo cultura de massas; até à origem das suas obras, alguns teóricos achavam que a cultura popular era oriunda das próprias massas e, de certa forma, espontânea. O grande mérito destes pensadores foi mostrar que tudo surge, de facto, com a Indústria Cultural.

O conceito surgiu na fase terminal do Capitalismo³, com a revolução industrial capitalista e o aparecimento da publicidade (*'advertising'*) que vieram inaugurar o estudo do comportamento do consumidor. Com o desenvolvimento da Indústria Cultural tornou-se possível estabelecer a escolha, oferta e classificação de um dado produto de acordo com o potencial de consumo de cada indivíduo. Segundo Adorno e Horkheimer, toda a cultura de massas é idêntica e expressam que a Indústria Cultural, ao receber financiamento de detentores de capital e de poder, perde o compromisso com a produção artística e assim legitimou a produção cultural como um negócio, no qual a arte passou a valer, não pelo seu valor estético e poético, mas pelo valor de mercado. Uma vez industrializada, a cultura tornou-se padronizada e os seus produtos, reproduções semelhantes, sem existir uma preocupação com o sentido da obra artística e muito menos com o seu papel representativo na sociedade. *"Os valores orçamentários da Indústria Cultural nada têm a ver com os valores objetivos, com o sentido dos produtos"* (Adorno, Horkheimer, 1947:58).

Contudo, a grande diferença entre a Indústria Cultural e a Cultura de Massa é a questão da mensagem. A Cultura de Massa caracteriza-se pela transmissão em massa, de uma mensagem homogénea para públicos heterogéneos, ao possuírem a mesma identidade de consumo de determinados produtos tidos como "universais", através de meios de comunicação como é o caso da televisão.

A expansão desta produção deu-se inicialmente nos Estados Unidos da América, onde ocorriam as maiores inovações no modo de produção e venda de mercadorias e produtos. Este país liderava a principal frente económica do mundo. Mesmo antes da 1ª Guerra

² Dialektik der Aufklärung – Philosophische Fragmente, 1947. A Indústria Cultural: O Esclarecimento como Mistificação das Massas.

³ Influência ou predomínio económico ou político do capital: in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013, <http://www.priberam.pt/dlpo/capitalismo> [consultado em 13-01-2014].

Mundial (1914-18), introduziram a linha de produção que uniformizava os produtos e onde se enfrentava um período de grande avanço tecnológico mediático com o aparecimento da fotografia (1826), rádio (1887) e cinema (1895). Este avanço tecnológico favoreceu a divulgação dos meios de comunicação e entretenimento.

O domínio existente na sociedade capitalista era o das classes, prevalecendo a burguesia, que dominava as relações sociais (culturais, políticas, ideológicas). Por outro lado, a classe trabalhadora organizada, contestava o domínio da burguesia e tentava transpor-se. Porém, “a automatização parece, de facto, ser o grande catalisador da sociedade industrial desenvolvida” (Marcuse, 1973:52). Mesmo com todo o avanço tecnológico, continuava a sobressair a divisão social de trabalho e a diferença entre classes.

No contexto social em que se encontravam, Adorno e Horkheimer desenvolveram o conceito inicial de Indústria Cultural, como a valorização de produções ditas culturais e concluíram que nesta indústria, a arte transforma-se em mercadoria, sujeita às leis de oferta e procura. Para estes pensadores, a Indústria Cultural, ao apoderar-se dos elementos de produção de um bem cultural, desde o momento da conceção da ideia até ao último efeito sonoro, revelou o poder absoluto de um sistema capitalista, dono de toda a capacidade de produção cultural existente, qualquer que fosse o tema ou assunto.

O poder económico dos mais fortes é o próprio poder da racionalidade técnica, dominante numa sociedade alienada. Dentro desta relação de poder e dominação, os monopólios culturais são, segundo Adorno e Horkheimer, fracos e dependentes, dando por fim razão aos verdadeiros donos do poder para que a sua esfera, numa sociedade massificada, não seja submetida a uma série de críticas. No mercado encontramos diferentes indústrias que apresentam os produtos, classificando-os de acordo com as novidades criativas para iludir o consumidor acerca do que é o melhor em determinados aspetos, a fim de ditarem o valor do produto final.

Perante este processo, as artes erudita e popular dissiparam-se e impediu-se a criação e o desenvolvimento de uma sociedade independente capaz de decidir e julgar. A Indústria Cultural incentiva a prática do comodismo, onde a consciência humana é proibida, encorajando o espetador a ter uma atitude acrítica ao oferecer apenas o que este quer (ou é influenciado a querer). Ele conforma-se com as situações fúteis do quotidiano a fim de aliviar a tensão, mesmo que de forma inconsciente.

A riqueza da técnica e a necessidade quase que obrigatória de retratar o quotidiano, proporciona cada vez mais a aproximação e identificação do espetador com a ilusão de um universo fictício enquanto extensão do mundo real. Desta forma, a música, rádio, televisão,

cinema, revista, indústria de gravação e edição musical, ou seja, os produtos culturais da época ensinavam os espectadores que se identificavam imediatamente com as realidades que lhes eram apresentadas, na sua totalidade de caráter consumista, voltadas para o benefício do poder capital. A indústria cultural promete que o indivíduo seja único, ao mesmo tempo que se identifica com um determinado grupo e consome produtos, com a ilusão de se sentir diferente. Esta necessidade fundamental a que a indústria submete é a promessa da procura de identidade ou vazio existente, tornando o indivíduo feliz. Embora as reflexões da indústria cultural não sejam nem regras para uma vida feliz, nem para uma nova arte de responsabilidade moral, mas incitações ao conformismo, através do qual estão presentes os interesses do grande poder.

“Sob o poder do monopólio, toda cultura de massas é idêntica, e seu esqueleto, a ossatura conceitual fabricada por aquele, começa a se delinear. (...) a técnica da indústria cultural levou apenas à padronização e à produção em série, sacrificando o que fazia a diferença entre a lógica da obra e a do sistema social.” (Adorno e Horkheimer, 1985: 114).

O conceito é fruto da economia industrial capitalista, a cultura dos anos 40, que confere a tudo um ar de semelhança. Os EUA foram os principais responsáveis pelo seu desenvolvimento, que despontaram como potência econômica após a Segunda Guerra Mundial. A hegemonia norte-americana e o potencial de distribuição de produtos culturais pelos quatro cantos do mundo proporcionaram a este país vislumbrar a possibilidade de dominação cultural mundial. A Indústria Cultural, segundo Adorno e Horkheimer, comprova essa origem dada nos países economicamente desenvolvidos. *“Não é à toa que o sistema da indústria cultural provém dos países industriais liberais, e é neles que triunfam todos os seus meios característicos, sobretudo o cinema, o rádio, o jazz e as revistas. É verdade que o seu projeto teve origem nas leis universais do capital.”* (Idem:62).

Contudo, esse crescimento da Indústria Cultural nos EUA não foi alcançado pelo atraso cultural face aos países europeus, ao passarem por um período pós-guerra onde era visível um "atrasado" do ponto de vista mercadológico, alimentado pela indústria. Mas foi justamente esse "atraso" que garantiu a autonomia de alguns países europeus, como é o caso da Alemanha, onde a produção de bens artístico-culturais, como teatros, museus, orquestras, sistemas educativos e universidades, foram protegidos em função de vestígios absolutistas, que tornaram estas instituições pouco atraentes para o mercado capitalista cultural. Contudo, no próprio mercado norte-americano, a consideração pela qualidade

ainda existia, porém como a lógica do valor, neste caso era invertida, a qualidade artística sem utilidade imediata transformou-se em poder de compra. Perante esta realidade, os editores musicais ainda podiam dar-se ao privilégio de manter a presença de autores e músicos cujas obras rendiam pouco e só tinham pouco mais do que a admiração e o respeito de quem as conhecia. Para o artista, enquanto operário da indústria cultural, não há mais liberdade que a condescendência.

Consideramos que a Indústria Cultural é o modo de produção industrial fabril de bens culturais, dispostos a servirem para consumo da sociedade (pós-industrial, capitalista, burguesa, burocrática, individualista). A sua função principal consiste em produzir mercadorias de caráter cultural. Portanto, a cultura deixa de ser artesanal e passa a ser industrial e como em qualquer indústria é necessário um conjunto burocrático que garanta o seu bom desempenho. Segundo Morin (2007:25), a burocracia desintegra o poder cultural, ou seja, ao pertencer à indústria a ideia criada inicialmente é filtrada e submetida a análises para ver a sua capacidade de satisfazer e qual a sua oportunidade política, que ao ganhar um determinado estatuto pode sofrer manipulação por parte de entendidos, passando a ser considerada falsa.

Assim, os indivíduos são de certa forma manipulados de acordo com o instituído pela Indústria Cultural. A própria arte, através das suas formas e estética, demonstra uma falsa ideologia, através da imitação que é observada como algo deslumbrante. A produção capitalista controlada pelos ideais de liberdade conduzem de forma ideológica a sociedade, fazendo-a acreditar no mito do sucesso que é prestado a todos de forma semelhante, e que ao mesmo tempo escraviza através do poder da manipulação que incute à sociedade.

A transformação do ato cultural em valor desvaloriza a sua função crítica e priva o papel autêntico da cultura. Para reforçar esta ideia, o também sociólogo alemão nacionalizado norte-americano, Herbert Marcuse (Escola de Frankfurt) desenvolve uma análise a respeito da falta de liberdade confortável, suave, razoável e democrática que prevalece nas sociedades industriais e avançadas, como também é testemunho de um progresso técnico que ocorre nos países emergentes. Para este, os meios de comunicação conseguem fazer aceitar interesses particulares, pertencendo a todos a noção tradicional de que a neutralidade não pode mais ser sustentada. *“A tecnologia não pode, como tal, ser isolada do uso que lhe é dada; a sociedade tecnológica é um sistema de dominação que já opera no conceito e na elaboração das técnicas”* (Marcuse, 1973:19). Segundo o autor, o desenvolvimento da tecnologia repõe, pelo seu próprio caráter formal, a dominação social.

E assim, torna-se difícil acreditar que a tecnologia é neutra se a racionalidade presente nesta é a dos setores dominantes da sociedade.

Os meios de comunicação de massa procuram atingir a sociedade e indicar as suas ideias fabricadas. A tecnologia, hoje em dia, é bastante utilizada para a produção e difusão dos meios de comunicação, ao mesmo tempo, como Marcuse dita, esta sociedade tecnológica utiliza as suas técnicas como sistema de dominação.

O mundo inteiro é forçado a passar pelo filtro da Indústria Cultural, em que um dos intuitos fundamentais desta indústria é incentivar ao consumo do produto, não ao desenvolvimento intelectual. Adorno e Horkheimer explicam que a Indústria Cultural surgiu com e através do cinema, que apresentava padrões de consumo consideráveis. Embora Adorno e Horkheimer afirmem que o cinema e a rádio não precisam de se apresentar como arte, pois os bens culturais, quando são produzidos em série, são apenas um negócio e passam a definir-se por si próprios como indústrias. Sem dúvida, que os produtos da indústria cultural têm um objetivo: chegar aos seus consumidores a partir da venda. Por essa razão, pode dizer-se que a Indústria Cultural tem esse papel e no sentido marxista do termo, é uma falsa consciência ou uma inversão da realidade. Para os autores, a técnica da Indústria Cultural levou apenas à padronização e à produção em série.

Para Adorno e Horkheimer, a Indústria Cultural não é democrática, pois submete-se à dominação da técnica que é usada pelos meios de comunicação de forma original e criativa, e impede que o homem pense, imagine e sonhe, educando consciências que fazem com que o que é transformado para efeitos comerciais seja convertido como entretenimento de todos nós.

Embora as teorias apresentadas por Adorno e Horkheimer deem uma perspectiva abrangente do que é a Indústria Cultural, ao serem os teóricos mais presentes e relacionados com a indústria em questão, existem outros grupos que por sua vez, questionam sobre essas pesquisas e põem em causa a sua contribuição benéfica, ou não, para o desenvolvimento da sociedade. Os idealistas franceses (na década de 1970) foram os primeiros a considerar que a Indústria Cultural não existia por si mesma, pois apresentava leis próprias, específicas e padronizadas. O resultado dessas intervenções fez com que o conceito de Indústria Cultural perdesse significado, ao apresentar contradições na descrição significativa do resultado dessa indústria, e perante este resultado passa-se a utilizar o termo no plural de “Indústrias Culturais”.

Segundo Justin O'Connor (2007), esta mudança de termos provem de um conjunto de críticas ao termo criado por Adorno e Horkheimer, onde é rejeitada a forma comercial da

cultura de massas como ameaça à sociedade e a necessidade de criar novos produtos, ditados por uma indústria homogênea, sem originalidade ou autenticidade é subestimada. A mudança do termo para o plural ocorreu principalmente, segundo David Hesmondhalgh (2012), por ser considerado mais que simples produtos sujeitos à troca e venda, mas sim considerá-los conteúdos simbólicos, a fim de comunicar com os públicos.

Um dos grandes grupos a questionar o conceito de Indústria Cultural foram os responsáveis pela Teoria Culturológica, que define contornos de uma nova forma de cultura na sociedade contemporânea criada a partir dos meios de comunicação: a cultura de massa. Esta teoria é considerada própria e inerente à atmosfera cultural que marcou uma parte do século XX. Dá menos importância aos meios de comunicação e atribui maior relevância às produções significativas da indústria da cultura como filmes, jornais, revistas, banda desenhada, ficção de TV, entre outras. A Teoria Culturológica corrige a teoria crítica ao situar-se na antropologia cultural e na análise estrutural. Edgar Morin é um dos grandes sociólogos defensores da Teoria Culturológica, apresenta uma intensa circulação de imagens, símbolos, ideologias e mitos que dizem respeito tanto à vida prática quanto à vida imaginária (Morin, 2007:18). Estuda os aspetos da cultura difundida pelos meios de comunicação e mostra que, nesta forma de cultura, se delineia uma mitologia em contraste às exigências de realismo factual e à rapidez com que os acontecimentos surgem. Para Umberto Eco (Wolf, 1995:103), é a forma cultural por excelência do homem moderno, onde a cultura está relacionada aos fenómenos da comunicação. Para este, tanto os funcionalistas como os Frankfurtianos, transformam em fetiches os conceitos de Cultura de Massas e Indústria Cultural, ao usarem ideias preconcebidas para tratar de factos sociologicamente complexos, como as relações entre sociedade, cultura e meios de comunicação. Eco estuda os modos de expressão empregues nos produtos e o próprio prazer do público.

Outro grupo que questiona as teorias de Adorno e Horkheimer são os *Cultural Studies*. Estes estudiosos confirmam uma abordagem Culturológica (lógica dialética da cultura) da visão crítica radical de Karl Marx. Para esse modelo, o recetor é um ser humano que adquire experiência cultural quando apreende, interpreta e assimila as mensagens a ele destinadas. Comunicar seria assim, renovar uma troca simbólica e não só uma forma de manipulação. Para Gramsci (1989:36), a cultura popular destruída e com falta de prestígio refletia uma dependência. No entanto, era capaz de opor resistência, aderindo de modo próprio às condições materiais impostas pela vida social e às mudanças trazidas pelo tempo, tornar-se num condutor responsável pela transformação política.

As teses Frankfurtianas (como a de Adorno e Horkheimer) dizem que a produção classificada de factos culturais tem fins políticos e os “*Cultural Studies*” mostram que a política é uma parte integrante da cultura. Assim, os meios de comunicação têm uma relação direta com as instituições e os indivíduos. Os meios de comunicação correspondem a sistemas organizados de produção, difusão e receção de informação, são orientados para um dado público, o mais abrangente possível, ao produzir um produto específico e passar mensagens políticas, ideológicas, comerciais, recreativas e culturais. O conceito de cultura abrange significados e valores. O interesse dos *Cultural Studies* é atribuir sentido à realidade e evolução de uma cultura de significados. A sociedade de consumo transformou tudo em produtos de consumo, desde alimentos, arte, literatura, e todas as atividades culturais, em que o sucesso social se mede pela capacidade de venda e não se preocupa com o bem-estar das sociedades.

A Escola de Economia Política defende outra forma de ver a Indústria Cultural; perante o Capitalismo, a cultura é produzida como um produto que põe em causa a sua ideologia, ou seja, questiona a finalidade da produção cultural. No dito Capitalismo, não há agentes associados à imposição de regras e poder superior, cada um produz o que quer, quando quer e na quantidade que deseja. “*A Economia Política da Comunicação, fundada a partir dos conceitos de Karl Marx, utiliza a Indústria Cultural para criticar e propor escolhas de condutas sociais, políticas, culturais e económicas, de forma a alcançarem a democratização e a garantia de uma sociedade mais igualitária, autónoma, educada, consciente e crítica, ao responsabilizar-se por colaborar e agir de forma ativa para a construção do contexto social onde se insere*” (Cardoso e Carvalho 2011).

Assim, podemos reforçar a ideia de que a mudança do termo Indústria Cultural para Indústrias Culturais exprime a necessidade das Indústrias Culturais não poderem ser qualificadas como a forma de anti cultura e assim teriam de ser estudadas na medida em que produzem e fazem circular formas e mensagens simbólicas. As Indústrias Culturais conciliam a “criação, produção e comercialização de conteúdos de natureza intangível e culturais, adicionam valor individual e social aos conteúdos e baseiam-se em conhecimentos e trabalho intensivo, criam emprego e riqueza, alimentam a criatividade e desenvolvem a inovação nos processos de produção e comercialização” (UNESCO, 2006).

. Indústrias Criativas

Com a Indústria Cultural percebemos que a criação, produção e comercialização de conteúdos criativos, imateriais e de natureza cultural estão agregados à mesma. A indústria

passou a ter como preocupação principal a descoberta de características humanas, dando uma especial atenção à criatividade de cada indivíduo. A criatividade era considerada uma qualidade que poucos indivíduos tinham o privilégio de possuir, apenas artistas, poetas, pintores, escritores e outros interessados na difusão da cultura e da arte tinham esse “dom”, pois o seu trabalho dependia de momentos de criação e inspiração.

Contudo, a perspectiva evoluiu e surgiram mudanças relevantes na idealização do termo criatividade. Podemos observar com facilidade que o termo se popularizou e deixou de ser uma característica de um determinado grupo, indivíduo ou organização. Nos dias de hoje, a criatividade está no centro de um novo setor, que expandiu e ganhou grande importância social e principalmente económica além-fronteiras. Chamamos a este “fenómeno” de Indústrias Criativas. Estas indústrias correspondem a um conjunto mais amplo de atividades que incluem as Indústrias Culturais, assim como toda a produção cultural ou artística de bens produzidos de forma individual. Parte da criatividade, do conhecimento ou do talento individual, em que o produto ou serviço tem um elemento artístico ou criativo substancial como é o caso da publicidade, arquitetura, *design*, música, cinema e vídeo, *internet*, videogames. Por sua vez, explora a propriedade intelectual como potencial crescimento económico e criação de empregos.

Embora tenham tido origem no conceito de “Indústria Cultural”, criado por Adorno e Horkheimer, a expressão Indústria Criativa é recente. Teve origem na década de 90, na Austrália, embora venha a ganhar maturidade com a “Creative Industries Taskforce”, criada em 1997, no Reino Unido, durante o mandato de Tony Blair e encontra-se integrada no contexto do processo industrial e na evolução do conceito de Indústrias Culturais (Cunningham, 2003:1).

A Indústria Criativa representa um conjunto de atividades económicas emergentes, que ultrapassam os limites tradicionais entre a produção e o consumo. As atividades económicas que compõem o núcleo das Indústrias Criativas não são, por si mesmas, novas ao estarem associadas à primeira revolução industrial, como é o caso da música ou do cinema. No entanto, apresentam uma dimensão económica e social totalmente renovada com o aparecimento da sociedade do conhecimento. Assim, as Indústrias Criativas envolvem o intercâmbio de serviços e produtos, sendo que estes adquirem valor económico por meio da própria distribuição. Sonhos, sensações e projeções de sentimentos positivos são os produtos finais de um novo ramo económico, que se alimenta da criatividade como matéria-prima principal, ou seja, toda a atividade que cria valor a partir da capacidade intelectual.

Atualmente, as Indústrias Criativas têm um peso considerável na taxa de crescimento de alguns países, como é o caso da Inglaterra, a Nova Zelândia, a Austrália, a Holanda ou a Dinamarca, para os quais os sectores cultural e criativo geram mais de 8% dos postos de trabalho.

Uma diferenciação objetiva entre Indústrias Culturais e Indústrias Criativas é expressa por Hesmondhalgh (2007), as primeiras incorporam significado simbólico e métodos de produção à escala industrial, como o cinema, o audiovisual, a edição e a música gravada. As Indústrias Criativas, por seu lado, correspondem às artes da criatividade como o teatro, espetáculos, dança, etc., e assim não empregam métodos de produção à escala industrial, pelo que são retiradas do conceito original de Indústria Cultural.

“A partir desta perspectiva que aborda voluntariamente as indústrias culturais e criativas como um todo, é distinguido por um lado, os setores cujo modo de operação é a reprodução industrial ou semi-industrial com a capacidade de reproduzir e distribuir produtos em grande escala, e por outro lado os setores em que bens, serviços e atividades não são reprodutíveis industrialmente e operam em pequena ou média escala. No entanto, estes dois modelos compartilham uma dimensão comum, a comercialização, promoção e divulgação.”⁴

Para muitos estudiosos, este conceito surgiu como forma estratégica por vontade política e não como uma lógica coerente necessária para dar uma nova abordagem ao conceito antes explorado. Além disso, são muitas as interpretações à “nova” indústria, ao que destacamos a perspectiva de Stuart Cunningham que vai ao encontro das normas da Unesco, embora faça correlação entre vários conceitos, que considera pertinentes para a própria definição, assim as indústrias criativas são simultaneamente indústrias culturais, pela representação simbólica que detêm, tal como pelo autoconhecimento e a crítica à globalização do mundo; também são indústrias de serviços, pois passam informação e entretenimento num ambiente económico; por outro lado, são consideradas indústrias do conhecimento ao requererem níveis consideráveis de investigação e desenvolvimento para ter a capacidade de inovar e evoluir.

Conforme esta abordagem, as indústrias criativas têm vários aspetos consideráveis e torna-se difícil defini-las de forma concreta. Para Cunningham (2003), o mais pertinente de

⁴ Políticas para la creatividad. Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas (2010), Unesco (traduzido).

explorar nesta indústria é o próprio conceito de “conteúdos”, tão presente na origem do mesmo, e as problemáticas subjacentes tais como a sua origem e extensão ou as grandes diferenças entre os *media* e conteúdo criativo. Embora existam estas contrariedades, como em todos os sectores, as indústrias criativas funcionam como principal incentivo para o desenvolvimento do sector económico e a expansão de determinados aspetos como economia transectorial, transprofissional e transgovernamental.

Fonte geradora de lucro ou simplesmente forma de arte simbólica e valorização da criatividade humana, o certo é que as indústrias criativas geraram interesse por parte dos governos em vários países por todo mundo, na medida em que desenvolvem políticas como fonte de crescimento económico e social. O *Department for Culture, Media and Sport*⁵, responsável pelo desenvolvimento do conceito de indústrias criativas, e que instituiu o grande crescimento cultural no Reino Unido, publicou no ano de 2007 conclusões interessantes, em que demonstra que o crescimento das indústrias criativas é conduzido sobretudo por empresas novas e empreendedoras, ao representar 48% do total, entre os anos de 1995 a 2005 e nas empresas com maior valor 50% dos seus investimentos no setor.

. Atividades Culturais e Criativas em Portugal

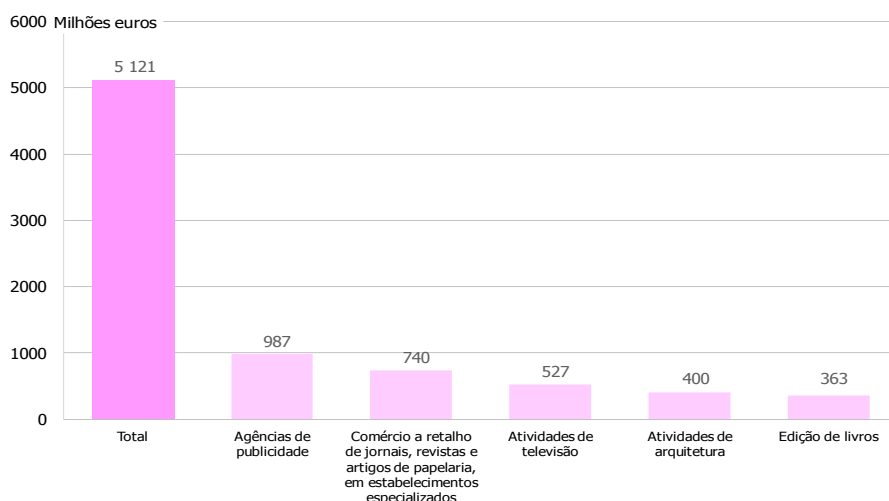
Em Portugal, é necessário analisar a situação económica do país para serem interpretados valores dos dados disponíveis relativos à atividade cultural e criativa e postos de trabalho. Perante isto, em 2012, segundo os dados do Inquérito ao Emprego, a população empregada nas atividades culturais e criativas prefazia um total de 78,6 mil pessoas, embora as profissões culturais e criativas, do mesmo ano, registassem menos 5,6% pessoas face ao ano anterior (2011). Dessas profissões culturais e criativas destacam-se as seguintes: “Trabalhadores qualificados do fabrico de instrumentos de precisão, joalheiros, artesãos e similares” (30,4%), “Arquitetos, urbanistas, agrimensores (responsáveis pela medição de campos ou propriedades agrícolas) e *designers*” (20,8%). Os “Artistas criativos e das artes do espetáculo” e “Autores, jornalistas e linguistas” representavam 12,7% e 7,3% respetivamente, no total das profissões culturais e criativas.⁶

De acordo com a informação proveniente do Sistema de Contas Integradas das Empresas, em 2011, o número de empresas que tinha atividade principal nas áreas

⁵ Estrutura do governo do Reino Unido que produz estimativas anuais quanto à dimensão das indústrias criativas na sua economia.

⁶ Dados estatísticos recolhidos pelo INE – Instituto Nacional de Estatística, 19 de Dezembro 2013.

culturais e criativas era de 53.064. As empresas do sector cultural e criativo registaram um volume de negócios de 5,1 mil milhões de euros, menos 8,4% face ao ano anterior. As “Agências de publicidade” estão no topo da lista, que em 2011 faturaram 19,3% do total do setor.⁷



Fonte: INE – Instituto Nacional de Estatísticas

Gráfico 1: Volume do negócio das empresas culturais e criativas, total e as 5 classes da CAE rev. 3 com maior VVN, 2011.

. Cidades Criativas

Primeiro com a Indústria Cultural que passou a Indústrias Culturais, que por sua vez originou o fenómeno das Indústrias Criativas, verifica-se uma evolução de conceitos com a necessidade de integrar e fomentar uma sociedade sólida e dita de cultura. O “novo” conceito é consequência das Indústrias Criativas e é assim denominado de Cidades Criativas.

A definição precisa deste termo varia de autor para autor, como já aconteceu com os conceitos referidos. Assim, segundo Richard Florida (2005), uma cidade criativa é aquela que tem a capacidade de atrair e gerar uma classe criativa, capaz de dominar a tecnologia, onde derivam, interagem e circulam os produtos criativos (indústria criativa), o talento e a abertura à tolerância, que são características próprias de uma sociedade diversificada. Estes são aspetos chaves para o desenvolvimento económico dessas cidades, tornando-as em cidades que se distinguem umas das outras, devido a características específicas. O

⁷ Dados estatísticos recolhidos pelo INE – Instituto Nacional de Estatística, 19 de Dezembro 2013.

mesmo autor apresenta uma teoria que designa de "*Florida's theory*" em que vai ao encontro das regiões metropolitanas com alta concentração de uma nova classe de trabalhadores na área da tecnologia, arte, música, desde homossexuais a grupos que descreve como "*high bohemians*" (altos boémios), todos apresentam um maior nível de desenvolvimento cultural, e vão proporcionar à cidade uma dinâmica que, por sua vez, gera a riqueza da cidade, o crescimento económico e qualidade de vida dos próprios habitantes.

Do que já referimos, é relevante considerar a cidade criativa como um "conjunto atrativo", que pode ser constituído pelos seguintes elementos: paisagem, pessoas, atividades, motivações, poder, imagem, identidade própria, valores tangíveis e intangíveis, e tudo aquilo que é decorrente da Natureza e da Cultura, sendo possível admitir-se que os fluxos de afirmação da criatividade e do talento contidos nestas cidades decorrem da capacidade destas em atraírem aqueles elementos e respetivas energias.

Como exemplo deste conceito temos o caso da cidade de Londres, vanguardista da inserção das Indústrias Criativas, é um dos grandes centros mundiais das ditas Cidades Criativas e representa o segundo maior setor empregador com 600.000 pessoas a prestarem serviços nas indústrias criativas ou nos setores criativos de outras indústrias. Outros exemplos são o caso de Manchester (centro televisão), Vancouver (cinema complementar a Hollywood, também considerada Cidade Criativa) ou Chicago (centro da música jazz).

Consideramos que o conceito seja uma espécie de guia que só algumas cidades estarão aptas a adotar, como é o caso de Portugal que demorou para conseguir elevar alguma cidade a este conceito, ao ser um país relativamente pequeno. Para que esses países conseguissem integrar a cidade criativa, foi proposto uma versão 2.0 direcionada às pequenas e médias cidades, onde Portugal se encheu de Cidades Criativas, apesar do fraco aumento económico provindo destas, que confundiu o conceito com a criação cultural. Ou seja, a cultura criativa inicial, assente na economia digital e no *design*, transformou-se num mero incremento de manifestações culturais, de tipo artístico, normalmente centralizadas na própria gestão cultural das cidades. Em suma, muitas Câmaras Municipais imaginaram que as suas cidades se tornariam criativas pelo simples facto de oferecerem mais espetáculos e exposições. A versão atualizada para 3.0 não é tanto aquela que exhibe muita criatividade, mas sim a que gera as condições tecnológicas e ambientais para que a criatividade possa emergir e desenvolver-se (Moura, 2010)⁸.

⁸ Disponível em http://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/detalhe/cidades_criativas_30.html;

. Economia Criativa

Como resultado da evolução das Indústrias Criativas, desenvolveu-se a Economia Criativa, concebida no projeto australiano *“Creative Nations”* (1994) ao apostar num modelo de desenvolvimento que tem como principais diretrizes o conhecimento, o talento individual, a cultura e a tecnologia. Embora tenha tido origem nesse mesmo projeto, foi no Reino Unido, em 1997, que a economia criativa se potenciou como principal criação de riqueza do país, ao gerar a necessidade de desenvolver outros segmentos focados na criatividade e na capacidade intelectual, onde o principal interesse recai no impacto dos bens e serviços produzidos pelos grandes grupos - arte e cultura, tecnologia e *design* - que detêm alta qualidade, talento criativo e proporcionam maiores rendimentos.

A Economia Criativa abrange não apenas a riqueza que gera diretamente, mas principalmente os processos de procura e produção que são integrados por quase todos os setores económicos e por outro lado estabelece a criatividade como principal causa para a produção comercial e artística. É uma tendência que propõe transformar o modelo económico atual.

“Assim como a moeda de troca das empresas do Século XX eram os seus produtos físicos, a moeda das corporações do Século XXI serão as ideias. A Economia Industrial está rapidamente a dar lugar à Economia da Criatividade. Vantagens competitivas desfrutadas por grandes empresas do passado são agora totalmente disponíveis para novas empresas em formação, graças à enorme disponibilidade de capital e ao poder da Internet.” (S. Shepard, 2000)⁹.

Os ideais relacionados com a Economia Criativa foram desenvolvidos por John Howkins, e, segundo este, a Economia Criativa corresponde a uma análise dos fatores que geram riqueza económica, tendo em conta as necessidades de sobrevivência e evolução de uma sociedade. Podemos dizer que não é apenas um novo setor da economia mundial, mas sim uma perspetiva diferente dos factores económicos e do comportamento sociocultural de um indivíduo e da sua própria localidade, em prol de garantir um futuro sustentável e um melhor equilíbrio, em parte devido às inúmeras necessidades que o indivíduo carece, contrapondo-se ao número de recursos disponíveis. Howkins, no livro *“The Creative Economy”* (2001), afirma que as diversas atividades que constituem essa economia têm um

⁹ Stephen B. Shepard, Editor Chefe de Business Week, 28 de Agosto de 2000.

aspecto comum, ao gerar indivíduos a trabalhar a sua imaginação e de certa forma prevenirem-se para que outros não explorem o seu valor (económico).

As principais armas deste “negócio” são a criatividade, a imaginação e a inovação. A criatividade corresponde à conceção de novas ideias, tanto observar problemas existentes ou ver novas oportunidades, explorar tecnologias emergentes, ou mesmo mudanças que ocorrem nos mercados económicos. A inovação diz respeito à análise bem sucedida de novas ideias. É o processo através do qual essas são traduzidas em novos produtos, novos serviços, novas maneiras de gerir os negócios ou mesmo novas maneiras de negociar. Perante a junção destas duas características surge o *design* que transforma ideias em propostas práticas para usuários ou consumidores. O *design* pode ser definido como a criatividade aplicada a um fim específico, logo também é considerado uma fonte inerente da Economia Criativa. Prova de que estes aspetos são geradores de sucesso temos o exemplo das empresas mais influentes (Coca-cola ou Disney) que detêm as melhores informações, os melhores colaboradores e controlam-nos de forma mais eficaz, explorando características como as apresentadas.

Com a Economia Criativa compramos e vendemos conhecimento. Os produtos e serviços autênticos e acessíveis, ou os recursos naturais que geravam receitas para a economia, já não são considerados a principal fonte de rendimento, pois a capacidade intelectual é valorizada ao desempenhar um papel de extrema importância no desenvolvimento da economia. Assim, os ativos intelectuais tornaram-se os elementos mais importantes no mundo dos negócios. O grande desafio económico para um futuro próximo, em que a Economia Criativa passa a ser prioridade, é a sua reinvenção ao ser unidimensional e avaliar só o quantitativo e o numérico, porém a economia vem a desenvolver um trabalho relevante ao nível da sustentabilidade onde inclui o setor ambiental, social, cultural e económico, estando em contacto permanente com uma perspetiva ampla e próxima do conceito estabelecido da Economia Criativa.

O conceito de Economia Criativa vai ao encontro da forma de enriquecer economicamente uma sociedade, através do conhecimento intelectual, que ganha uma importância acrescida ao estarmos a viver na Era Digital (início em meados dos nos 80) onde o sucesso organizacional e económico provêm do conhecimento tecnológico e da inovação, muito importante para o sucesso do mercado de valor.

. A Indústria Musical

Encontramo-nos numa época de crescente comercialização de produtos que podem gerar conflitos de negócio permanentes, assim as Indústrias Culturais e Criativas assumem um papel determinante na resolução de problemas e garantem o respeito e valor da diversidade cultural para uma sociedade mais inclusiva. A economia é dominada pelo poder destas Indústrias Culturais e Criativas, principalmente a partir dos anos 90, ao incluir atividades económicas ligadas à música de forma direta ou indireta, desde editoras e produtoras de espetáculos, rádio e televisão, ao integrarem a música nos seus principais conteúdos programáticos de apresentação ao público.

A produção musical aparece associada a uma crescente evolução dos meios de comunicação e representações diversificadas a partir dos anos 90, mas segundo Neto e Noboru (2008) foi com a invenção do fonógrafo, em 1877, por Thomas Alva Edison, que a produção musical ganhou uma conotação especial, que por sua vez veio impulsionar, até aos dias de hoje, um avanço no mundo musical. Embora a maioria da teoria associada à indústria da música defenda esta data como pioneira do desenvolvimento da indústria musical, o mesmo não acontece para o autor Peter Tschmuck (2006) que defende como início da indústria da música a distribuição em massa e o seu uso comercial com o uso das partituras em 1501, muito antes da invenção do fonógrafo. Também Garofalo (1997) dizia que *“as partituras eram o principal veículo para a divulgação da música em massa e as editoras musicais consistiram o centro do negócio da música”* (Garofalo, 1997: 17).

Tschmuck (2006:1-3) afirma que nenhuma indústria se desenvolveu com o fonógrafo, pois a criação da indústria do fonógrafo ocorreu dez anos após a data de invenção original do mesmo (1877), apesar de ter sido uma das maiores influências para o desenvolvimento da indústria musical. Assim, não podemos determinar uma data exata para o seu aparecimento, já que decorreu num processo de desenvolvimento caracterizado por uma passagem do Feudalismo para um Capitalismo Burguês.

O princípio das bases da própria indústria para a criação da indústria musical só veio a resultar com a interação entre o aparecimento de uma empresa de edição musical e um emergente contato entre a cultura da música de concerto e o público no século XVIII.

Assim, os editores de música e os promotores de espetáculos começaram a assumir a função de porteiros institucionais que decidiram como é que a música chega ao público e de que forma específica, determinando parâmetros dentro dos quais a criatividade foi capaz de desenvolver-se (Tschmuck, 2006). Neste sentido, o mercado de referência desta

indústria são os Estados Unidos da América, pelo entretenimento e poder sobre pessoas dotadas de conhecimentos musicais (compositores, letritas, músicos, cantores); e o centro das empresas fonográficas.

Tudo era novidade e a sociedade estava predisposta a alimentar o facto de poder ouvir música de forma independente, embora a indústria musical enfrentasse uma estagnação e recessão mundial no início de 1980, resultado da segunda fase da crise petrolífera (1973) e do aparecimento das cassetes que permitiram a cópia privada de música. Assim, era emergente desenvolver uma nova tecnologia fonográfica que tivesse um grande impacto sobre esta indústria. Deu-se a introdução no mercado das cassetes de música graváveis, que poderia ter sido um *spin-off* da indústria musical e das gravações das fitas magnéticas, produzidas desde o final da década de 1940 (Tschmuck, 2006:150).

Gronow e Saunio¹⁰ (1998:187) descrevem o dilema que o setor enfrentou, ao longo das décadas, referindo-se ao 100º aniversário da invenção do fonógrafo:

“Na verdade, o gira-discos de 1977 foi baseado exatamente na mesma tecnologia que o fonógrafo de 1877. A qualidade melhorou, mas o princípio básico de gravação mecânica era o mesmo.”

Os anos passaram e foi necessária uma evolução para acompanhar o despertar de novos interesses por parte da indústria da música e do próprio público, já em 1979, uma parceria entre a grande empresa *Philips* e a empresa japonesa *Sony* desenvolveu o protótipo do *Compact Disc* (CD). O CD foi o resultado do início da revolução digital a partir de 1980. A capacidade de armazenar informação digital tornou-se possível ao comprimir música num meio de armazenamento. A inovação dos CD *players* desenvolvidos pela *Sony* constituiu um avanço tecnológico significativo sobre o famoso gira-discos.

O CD foi um sucesso e o potencial inovador da indústria da música, mas não foi a única invenção que levou o mercado a aumentar as taxas de crescimento, a *Sony* por exemplo desenvolveu o *Walkman* em 1979 ou a aposta da *Warner Amex Cable Company* e *Warner Amex Satellite Entertainment*, subsidiárias da *Warner Communications*, em cooperação com a *Communications Satellite Corporation* da RCA¹¹ e IT & T¹², num canal de vídeos musicais

¹⁰ in Tschmuck, P. (2006) *Creativity and Innovation in the Music Industry*, The Netherlands, Spinge

¹¹ Radio Corporation of America, empresa norte-americana pioneira no setor de produtos eletrónicos, criada em 1919. Disponível em [<http://www.rca.com/about/the-rca-story/>].

¹² Empresa de telecomunicação fundada em 1901, responsável pelo gerenciamento da rede IP, tecnologia óptica de reconhecimento de voz automático de última geração e produtos de text-to-speech. Disponível em [<http://www.corp.att.com/atllabs/>].

(vídeo-clipes), que chamaram de *Music Television (MTV)*. Tornou-se evidente que existia nos Estados Unidos da América um mercado disponível para este formato televisivo, com audiências iniciais de 2,5 milhões, que depressa chegaram a 17 milhões em apenas dois anos. Em 1983, a *MTV* conseguiu assinar um contrato de transmissão de exclusividade com as principais empresas de discos, que cedia à *MTV* a autorização de transmitir um número específico de vídeos musicais em troca de uma taxa mensal destinada à música e às principais empresas de propriedade de direitos autorais. No entanto, em 1985, a *MTV* foi vendida à *Viacom International*. Em 1990, a *MTV* alcançou uma audiência mundial ao chegar a cerca de 100 milhões de lares (Wicke, 1992: 465)¹³.

Depois de chegar à televisão, a indústria musical aproxima-se e acompanha cada vez mais a evolução das novas tecnologias de informação e distribuição, sendo a Internet, nos dias de hoje, o principal canal para a sua expansão. Em 1982, o termo "Internet" foi utilizado pela primeira vez e popularizou-se e em poucos anos abrangeu inúmeros computadores. Nos dias de hoje é o principal meio de comunicação utilizado pela sociedade dos países desenvolvidos. No início da década de 1990, um método de compressão de sinais digitais de áudio apareceu na Internet sob o nome MP3 (*Motion Picture Especialista Group-1/Layer 3*). A partir deste sistema é que foi possível o envio de música através da Internet, de qualidade superior, semelhante à dos CDs e armazená-la no próprio computador. Apesar de todos estes avanços de certa forma mais livres, os direitos exercidos sobre os dados foram parcialmente propriedade das editores de música das grandes empresas (Tschmuck, 2006:165).

As empresas relacionadas com a indústria musical reconheceram que os fonogramas tornaram-se inúteis, e os direitos autorais poderiam ser prejudicados, o que parece ter posto em risco o negócio da própria indústria. A revolução que ocorre atualmente na indústria da música leva a que este negócio esteja cada vez mais ligado à Internet. Assim, existem provas evidentes de que estamos a sofrer uma mudança de paradigma na medida em que: a distribuição mais rentável de dados de música através da Internet desafia a distribuição dos fonogramas; sites de troca de música, muitas vezes ilegais, vêm pôr fim ao sistema de direitos de autor; compositores e intérpretes têm a oportunidade de se lançarem no mercado, sem o auxílio das gravadoras, embora estas sejam indispensáveis para que um músico seja reconhecido ao criar instrumentos de comunicação e *marketing*.

¹³ In Tschmuck, P. (2006) *Creativity and Innovation in the Music Industry*, The Netherlands, Springer

Segundo Tschmuck (2006:211-213), estes aspetos evolutivos na indústria da música delinearão-se desde a criação do fonógrafo de acordo com três períodos culturais sucedidos por três quebras estruturais que correspondem:

- Período 1: Do final do século XIX ao início dos anos 20 do século XX, dominado pela lógica da criação de editoras de música;
 - Quebra estrutural 1: A revolução *Jazz*, no início dos anos 20;
- Período 2: De 1920 a meados de 1950, a era da radiodifusão dominada pelas rotinas dessas redes de ação e nacionalização da rádio na Europa;
 - Quebra estrutural 2: A revolução do *Rock 'n' Roll* na década de 1950;
- Período 3: Da década de 1950 até aos dias de hoje, a era das empresas fonográficas *majors*, que produzem e distribuem fonogramas;
 - Quebra estrutural 3: A revolução digital do final dos anos 80 até à atualidade.

A palavra "indústria da música" veio delinear uma rede de produção e distribuição de música que parte dum processo baseado na divisão do trabalho e da ajuda das mais avançadas tecnologias. Só assim o consumo de música a uma grande escala mundial é possível e entra na vida das pessoas para que desfrutem de momentos particulares a fim de lhes proporcionar momentos de prazer.

Capítulo II - As Relações Públicas

. História e Definição

A prática das Relações Públicas é indissociável do meio social, político e econômico. Há quem considere que as Relações Públicas tiveram origem em meados do século XIX, nos EUA, mas a primeira vez em que há registro da prática de Relações Públicas (RP) foi durante a Guerra da Independência (1775-1782), utilizada como forma de publicidade para a promoção de várias empresas e tranquilizar a população americana, que se encontrava numa situação de pobreza substancial (Grunig e Hunt, 1984). Neste contexto, Ivy Lee foi reconhecido como sendo o primeiro profissional na área, na sequência de revolucionar a imagem de uma empresa que se encontrava em situação de má reputação perante a população Americana.

As RP são uma disciplina do âmbito das ciências sociais e humanas que tem revelado interesse e preocupação pela relação entre as organizações e uma entidade a que chamamos públicos. Sem definição concisa até aos dias de hoje, muitos autores defendem as suas próprias teorias e caracterizam o conceito conforme interpretação metodológica. O público é um dos elementos mais importantes para o desenvolvimento da sociedade ao ser pro ativo nas tomadas de decisão de uma organização mesmo que de forma indireta, assim esse interesse está bem visível numa das definições mais conhecidas da atividade, da autoria de Cutlip, Center e Broom (1985:1) e que se tem mantido ao longo dos tempos, onde afirmam que: “As relações públicas, no sentido lato, são a função de gestão que estabelece e mantém relações mutuamente benéficas entre uma organização e os seus públicos de quem o seu sucesso depende”.

Harlow (1976) considerou 472 definições diferentes de Relações Públicas e construiu o seu próprio conceito, em que as considera como uma função de gestão que ajuda a estabelecer e a manter a comunicação, compreensão, aceitação e cooperação entre uma organização e os seus públicos. Define e enfatiza a responsabilidade da gestão em servir o interesse público, apresenta-as como função que permite antecipar tendências e que utiliza a investigação e as técnicas de comunicação éticas como as suas principais ferramentas (Harlow, 1976: 36).

Segundo a Associação Mundial de Relações Públicas (México, 1978), sob uma outra perspetiva, essas são uma “arte e uma ciência social”. Aqui, as palavras “arte” e “ciência social” não são usadas ao acaso, na medida em que ajudam a definir o conceito, por este ter

uma base científica que são as ciências da comunicação e por reconhecer no trabalhos dos seus profissionais o lado mais criativo.

Grunig e Hunt (1984:6) são os autores da definição mais usada pelos profissionais, em que as Relações Públicas fazem a gestão da comunicação entre uma organização e os seus públicos. Segundo estes, as relações públicas gerem a comunicação da organização com os seus diferentes públicos: os internos e os externos - os colaboradores da organização (desde trabalhadores a acionistas) e com todos os públicos exteriores à organização (desde os clientes aos meios de comunicação social).

Kitchen (1997) definiu de forma sucinta que as RP garantem a comunicação com vários públicos, reforçando a importância da função de gestão e o papel estratégico a desempenhar. Explica ainda que os elementos chave para definir as RP são: a função de gestão; um conjunto vasto de atividades e propósitos; um carácter bidirecional e o trabalho com diversos públicos.

Por outro lado, White e Mazur (1995) definiram o conceito com base nos objetivos das próprias RP: influenciar o comportamento de grupos de pessoas uns em relação aos outros, por meio do diálogo, com todos os diferentes públicos corporativos, agindo como um recurso estratégico e ajuda a implementar a estratégia corporativa.

As definições estendem-se e de todas estas é importante destacar o facto de que as RP dizem respeito à gestão da comunicação, a fim de construir um bom relacionamento e compreensão mútuos entre uma organização e os seus públicos mais importantes (Gordon, 1997). No entanto, estes públicos fazem integrar suposições implícitas que presumem que a sua principal função é promover os interesses da organização, e alguns autores opuseram-se a isso, como é o caso de Botan e Hazelton (1989), que argumentam que tais definições tendem a apresentar uma visão de RP como um canal de comunicação independente e refletem parcialmente a sua prática, em que o principal trabalho de um profissional de RP é manipular a opinião pública para o benefício das organizações. Esta perspetiva é inculcada ao público em geral e muitos vêm as RP como um meio pelo qual as pessoas são persuadidas a pensar ou a comportar-se de uma maneira particular (Kitchen, 1997; Cutlip et al, 2006).

Já referimos que o público é o grande impulsionador para que a atividade das RP seja desenvolvida de forma concisa e benéfica para uma organização que não existe de forma isolada. Para que esta atividade se encarregue de apresentar as melhores propostas comunicacionais é necessária uma investigação teórica e precisa da envolvente e dos seus públicos (Cutlip et al., 2000). As Relações Públicas são as responsáveis pelas relações que

as organizações têm com os diversos públicos, internos e externos. Os públicos a identificar compreendem as necessidades e ponto de vista das pessoas, que por sua vez, são afetados pela evolução das tendências da própria sociedade. Assim, é necessário investigar o ambiente em que as organizações operam, aspecto vital para determinar o futuro das mesmas.

. Evolução

As RP surgiram devido a circunstâncias políticas e económicas e de acordo com as necessidades da envolvente. Esta é uma atividade praticada à escala global e os Estados Unidos da América assistiram ao seu aparecimento. Contudo, ainda não há uma definição universalmente aceite sobre este novo ramo de atuação como já referimos pois as RP são usadas em múltiplas aplicações e contextos diferentes, cada uma de forma particular, o que as torna um conceito multidisciplinar (Grunig 1992; L'Etang 1996; White e Mazur 1995; Moloney 2000).

A utilização da comunicação para influenciar os públicos tem centenas de anos, desde as civilizações antigas, como nos impérios Grego e Romano. Ao longo da história, governantes, monarcas e instituições com poder como a Igreja Católica usaram a comunicação e a informação por forma a conseguir apoio para as suas causas entre a população (Grunig and Hunt 1984; Cutlip et al. 2000).

Também durante a Segunda Guerra Mundial, as RP foram utilizadas como meio para conquistar a opinião pública a favor da participação dos Estados Unidos na guerra, bem como para cativar e obter soldados; foi a primeira vez que a informação foi utilizada como arma da guerra (Stuart Ewen, 1996).

Segundo Philip Lesly (1998), as RP mudaram consideravelmente desde os tempos em que surgiram, ou seja, quando ainda só eram consideradas como publicidade. Esta nova "ciência de atitude" apareceu devido à dificuldade das pessoas interagirem e se compreenderem umas às outras. A publicidade providenciou às organizações um meio sistemático de se dar a conhecer às pessoas. Desde então, esse campo jamais parou de crescer, incluindo centenas de atividades que ajudaram cada grupo a alcançar múltiplos objectivos. As RP são um fenómeno e uma necessidade dos tempos modernos, em que toda a prática deriva da necessidade que os diversos públicos têm em comunicar entre si, com a necessidade de se relacionarem mutuamente uns com os outros, trabalhando com o propósito de ter vantagens e oportunidades.

A prática de RP tem sido alterada por várias tendências na nossa sociedade considerada complexa e industrializada. Três tendências fundamentais estão, particularmente, relacionadas com a evolução das Relações Públicas que dizem respeito ao crescimento de grandes instituições; à incidência crescente na mudança, conflito e confronto na sociedade; e à consciencialização das pessoas de um modo generalizado devido às sofisticadas tecnologias de comunicação.

Em 1984, Grunig e Hunt elaboram os “Quatro Modelos de Relações Públicas”. Esta proposta é uma forma de compreendermos a evolução da atividade de RP que distingue e identifica quatro momentos/fases de desenvolvimento desta atividade, quatro formas de conceptualizar a comunicação nas organizações e quatro modelos de Relações Públicas: a direção da comunicação (uma ou duas vias) e a intenção da comunicação (assimétrica ou simétrica).

As quatro fases designam-se por **1ª Etapa/Modelo - Press Agency** - tem início na passagem do século XIX para o XX, no período da Revolução Industrial com inúmeras mudanças a nível social e económico, com os monopólios e com o fenómeno da urbanização, surgem os primeiros Profissionais de Relações Públicas. Ao mesmo tempo, as indústrias comportavam-se de forma pouco ética com os seus trabalhadores, explorando-os. Quanto aos públicos havia uma despreocupação da parte das organizações/empresas (“*Public must be damned*”), que para agravar a situação partiram de um grupo de jornalistas intitulados de “*Muckrakers*”, caracterizados como puros sensacionalistas que criticavam e denunciavam a exposição de corrupção e de casos sociais mediáticos, como maus-tratos. Para todos os efeitos, esses eram os RP da época, pois as empresas procuravam alguém que as defendesse. O trabalho dos RP resumia-se a efetuar relações com os *media*, tendo como única preocupação a defesa das empresas (gestão de crises resultantes das relações das empresas com os *media*). Nesta fase, a natureza da comunicação definia-se como unidirecional e assimétrica.

2ª Etapa/Modelo - Public Information - desenvolve-se no final da 1ª Guerra Mundial, em que se verifica uma inversão na perspetiva da visão das Relações Públicas e como são entendidas, recorre-se agora a uma perspetiva mais ativa, em que a filosofia de comunicação estabelecida para os públicos passa a ser: “*Public must be informed*” (Ivy Lee e Edward Bernays foram dois dos precursores mais marcantes da época, permitiram uma nova abertura e ajudaram a perceber que as organizações têm responsabilidade em informar os seus públicos. E assim, a prática das RP começou a crescer em cada setor da

sociedade americana.) Apesar de tudo, a divulgação da informação efetua-se num só sentido (unidirecional) com o fim de persuadir.

3ª Etapa/Modelo – Two Way Asymetric – desenvolve-se no pós 2ª Guerra Mundial, em que se impulsiona a prática das Relações Públicas na Europa e se toma consciência de que é necessário chegar a uma compreensão mútua entre a organização e os públicos. Refira-se que o poder estava do lado da Organização. Havia, portanto, uma comunicação de natureza bidirecional (de duas vias), mas assimétrica, cuja intenção apontava para que houvesse uma compreensão mútua.

4ª Etapa/Modelo – Two Way Symetric – momento em que parecem ser encontradas as soluções certas para resolver os problemas de comunicação entre a organização e os públicos. Dá-se no fim do século XX, onde era necessário, não só compreender o público, mas também perceber como é viável existir uma interligação entre as duas partes. Houve, por isso, mudanças não só da parte do público, mas também da organização. Assim, a natureza da comunicação passou a ser bidirecional e simétrica, tornando-se mais acessível a ambas as partes.

Desde os anos 60 do século passado, as Relações Públicas aumentaram quer na importância quer na complexidade. Várias tendências foram alcançadas neste período, o que tornou as relações com o governo numa das principais tarefas e funções da RP e surgiram os termos "gestão de problemas" e a "gestão por objetivos". Assim, entre as décadas de 40 e 60 apareceram os primeiros livros e cursos de Relações Públicas ao mesmo tempo que surgiam conceitos importantes como o de Aldeia Global.

Assim, as RP tornam-se mais importantes em termos sociais com a junção de três fatores gerais que vieram fazer com que ganhassem "maturidade": o crescimento das grandes instituições e o seu sentido de responsabilidade perante o público; o aumento das mudanças e conflitos entre grupos de interesse na sociedade; uma maior consciência das pessoas a nível mundial, devido ao aumento das tecnologias da informação e comunicação.

. As Relações Públicas em Portugal

A atividade de RP em Portugal surgiu em meados do ano de 1960, praticada na sua maioria por grandes empresas multinacionais. Embora esta prática fosse desenvolvida, não era aplicada da maneira mais correta, dada a falta de qualificação verificada numa grande parte do pessoal, e só depois de 1974 é que começou a ser aplicada de maneira efetiva, com métodos e técnicas corretas. No entanto, a profissão continua ainda, ao nível da sociedade,

relativamente desconhecida e é muitas vezes associada a diferentes atividades de vendas e promoção, e confundida com a publicidade, ou, o que é mais frequente, com as relações pessoais (Lampreia, 1996).

Portugal é responsável por algumas menções relacionadas com as Relações Públicas como o Código Lisboa (1978); em relação a escolas o ISMAI¹⁴, INP¹⁵ (1964), ESCS¹⁶ (1989) e ISCEM¹⁷ (1990); e a associações o ARPP¹⁸, SOPREP¹⁹ (1968) APECOM²⁰, (1989), APCE²¹ (1990) (responsável pelo código de Ética), APERPEC²² (2004) e SOPCOM²³ (1998).

Como curiosidade a primeira empresa em Portugal a ter um departamento inteiramente relacionado com as RP foi a gasolina MOBIL, na década de 1960.

. As Relações Públicas e o seu Mundo

As organizações com maior sucesso e capacidade de integrar uma equipa inteligente, apostam na análise constante do ambiente exterior para identificar problemas e assuntos da atualidade; analisando estes em tempo considerável, a organização consegue se adequar às mudanças, a fim de aumentar o seu desenvolvimento sólido.

A sociedade está cada vez mais em constante mudança, a curiosidade do novo e as tendências a aumentarem, por vezes de forma instantânea, fazem com que as mudanças do mundo variem entre diferentes organizações, dependendo da natureza do negócio, tamanho, esfera de operação e da cultura. Perante estes aspetos, as organizações são influenciadas por vários aspetos e ambientes que de certa forma conseguem controlar ou não – ambiente interno e ambiente macro – e são afetadas de diversas formas consoante o seu setor.

O ambiente macro engloba questões que surgem a partir das ações dos governos, tendências económicas e sociais, e dos desenvolvimentos científicos e tecnológicos; como é o caso da **Globalização** (comunicar através de culturas, línguas e sistemas de distribuição de comunicação diferentes); **Media** (os meios de comunicação social estão a tornar-se cada vez mais dependentes de fontes, em que muitas vezes são os profissionais de Relações

¹⁴ Instituto Universitário da Maia

¹⁵ Instituto Superior de Novas Profissões

¹⁶ Escola Superior de Comunicação

¹⁷ Instituto Superior de Comunicação Empresarial

¹⁸ Associação de Relações Públicas de Portugal

¹⁹ Sociedade Portuguesa de Relações Públicas

²⁰ Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas

²¹ Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa

²² Associação Portuguesa de Estudantes de Relações Públicas e Comunicação

²³ Sociedade Portuguesa de Ciências da Comunicação

Públicas, os grandes impulsionadores dessas informações); **Tecnologia** (a informação pode ser enviada e é acessível através do tempo e das fronteiras geográficas; traz grandes oportunidades, mas também ameaças); **Diversidade** (a sociedade compreende a variedade de grupos de diferentes culturas e todos esses grupos têm direitos políticos e económicos); **Consumismo** (as pessoas, nas sociedades desenvolvidas, estão a tornar-se cada vez mais consumistas e individualistas - Ritzer, 2004).

Por sua vez, o ambiente interno está sujeito a fatores externos, a forma de comunicar é organizada e apropriada à própria natureza da empresa ou do tipo de operação que realiza. O tipo de empresa vai determinar o equilíbrio das atividades de Relações Públicas e da sua prioridade relativa. Consideramos assim alguns fatores importantes, como é o caso do **Setor** (conforme o setor, a atividade de RP altera-se e tem de acompanhar o mesmo); **Cultura** (uma das maiores influências na determinação de como a função de RP é organizada, é a cultura de uma organização); **Tamanho** (grandes empresas, vários departamentos, mais profissionais, mais oportunidades; pequenas empresas, poucos profissionais, por vezes nem há departamentos para cada função).

As RP definem-se como uma área que recorre a conhecimentos e experiências de muitos campos, tendendo mesmo a sobrepor-se com outras disciplinas, que por vezes são confundidas com a própria prática de RP²⁴. Exemplos dessas áreas temos o **Marketing** (a sua principal função é compreender o consumidor e produzir produtos ou serviços que satisfaçam os desejos dos clientes a longo prazo, prevalecendo sempre uma margem de lucro; a sua responsabilidade fundamental é construir e manter um mercado de produtos de uma organização ou serviços; resume-se a números, vendas e preços); **Publicidade (Advertising)** [também confundida com RP; envolve o pagamento de um *media* (televisão, rádio, jornal, revista,...) correspondente a um tempo de antena ou coluna, a fim de anunciar uma mensagem promocional; o conteúdo a anunciar é sempre da responsabilidade do publicitário; o profissional de RP utiliza-a para atingir o público que não seja cliente-alvo do *marketing*; é o meio mais persuasivo que há, para vender uma mensagem relacionada com um produto/serviço, sob o menor custo possível (Fawkes, 2012:14); **Divulgação (Publicity)** (informação de uma fonte externa usada pelos *media*, pois a informação tem valor de notícia; método controlado de divulgar mensagens nos meios de comunicação; a fonte não paga aos *media* para a sua divulgação; notícias e informações nos *media* provém de fontes de RP.); **Jornalismo** (objetivo principal informar; principais destinatários as grandes Massas; escrita objetiva, clara e livre; usa como principal canal os *media*); **Lobby**

²⁴ Fawkes, J., 'What is Public Relations?', in Theaker, A. (Ed.), *The Public Relations Handbook*, Routledge, London, 4th Ed 2012.

(tentativa de influenciar as decisões legislativas e regulamentares no governo; uma parte especializada das RP, que constrói e mantém relações com o governo com a finalidade de influenciar a legislação e a regulamentação; deve ser estreitamente coordenado com outros esforços de RP dirigidos a públicos não-governamentais; prática proibida em Portugal).

. Estratégia

Apesar do amplo consenso na literatura de gestão que tem sido elaborada em torno deste assunto e que emergiu há já mais de 30 anos, a estratégia preocupa-se essencialmente com um processo de gestão da interação entre uma organização e o seu ambiente externo de modo a garantir uma harmonia entre os dois. Assim, a importância estratégica das funções de Relações Públicas é posta em evidência quando as organizações encaram uma crise que pode ameaçar a sua competitividade ou até mesmo pôr em causa a sua sobrevivência. A estratégia pode ser vista como uma resposta contínua e adaptada às oportunidades e adversidades externas com que a organização se confronta (Argyris, 1985; Mintzberg, 1989; Steiner and Miner, 1977). Por outro lado, Grunig e Repper (1992) argumentam que as RP têm o potencial necessário para dar um importante contributo para a estratégia organizacional, ajudando a gerir potenciais conflitos e auxiliar na construção de relações com públicos estratégicos que podem limitar a autonomia da organização.

Hambrick (1983) sugere duas principais razões que explicam a falta de consenso sustentada neste conceito: primeiro, a estratégia é um conceito multidimensional; e em, segundo lugar, a estratégia é inerente à situação, como consequência, tende a variar com a indústria.

Portanto, mais do que nos preocuparmos em definir um único conceito de estratégia, pode ser mais útil focarmo-nos na identificação das áreas acerca do que constituem as dimensões básicas da estratégia. Assim, ser-nos-á útil considerar duas abordagens alternativas relevantes, para a definição de estratégia, nomeadamente a de Mintzberg (1991) e a de Kerin et al. (1990).

Mintzberg (1991) conclui que é extremamente difícil encontrar uma única definição que compreenda todos estes aspetos e apresentou os **5P's** para definir o conceito de estratégia – tarefa difícil, dado a natureza multidimensional do conceito: **Plan** (planeamento), **Ploy** (mapeamento), **Pattern** (campo de ação), **Position** (posição) e, por fim, **Perspective** (perspetiva).

Kerin et al. (1990) adotaram uma abordagem contrastante. Analisaram inúmeras definições de estratégia de vários autores e construíram as seis principais dimensões da estratégia, que correspondem a: **1.** A estratégia é um meio para atingir os propósitos coerentes da organização; **2.** Define o domínio competitivo que identifica elementos distintivos da empresa; **3.** É uma resposta a oportunidades externas e a forças e fraquezas internas entre aquilo que afeta a organização e o ambiente; **4.** É um veículo central para conseguir vantagens competitivas; **5.** Aponta qual a ação que a organização vai tomar; **6.** É uma força motivadora para *stakeholders*, gestores, empregados, clientes, comunidade, governo e todos os que de forma direta ou indireta recebem os benefícios ou as desvantagens resultantes das ações da organização.

Apesar de as posições defendidas por Mintzberg e Kerin não serem diretamente comparáveis, há que notar que as ideias que eles defendem são complementares.

Com todo o debate e discussão criados à volta da problemática da estratégia e das dimensões que a constituíam, Chafee (1985) decide pronunciar a sua posição e neste sentido, identifica três grupos distintos de estratégia e do processo de estratégia - linear, adaptativa e interpretativa.

Estratégias Lineares - têm um carácter metódico, direcionado e sequencial e contribuem para alcançar os objetivos delineados *a priori* de modo a atingir determinadas metas; **Estratégias Adaptativas** - supõem que o ambiente é mais dinâmico a fim de manter ou alcançar metas, assim, enfatizam a importância da estratégia como sendo o meio pelo qual se dá resposta às mudanças externas que ocorrem; **Estratégias Interpretativas** - enfatizam igualmente a ideia de que a estratégia assume o meio pelo qual a organização procura gerir as relações que estabelece com o ambiente. Porém, a perspectiva interpretativa sublinha a ideia de que os colaboradores fazem face às alterações provocadas na organização, tendo como base um ponto de vista interpretativo. A estratégia é definida continuamente sob uma resposta proativa, por antecipação às alterações do mercado e das suas dinâmicas.

Chaffee (1985) sugere que as organizações devem inicialmente adotar estratégias lineares para posteriormente progredirem para adaptativas e interpretativas.

A estratégia, como já foi visto anteriormente, desempenha um papel fundamental nas ações e decisões tomadas pela organização. Conceptualmente, tem sido considerada em termos de uma estrutura organizada hierarquicamente, em que as camadas essenciais de qualquer processo de planeamento estratégico formal compreendem os níveis de negócios, corporativo e funcional da estratégia. A articulação de tais hierarquias pode ser vista como

típica da perspectiva linear de estratégia, em particular. Além disto, a estratégia também se pode ramificar em 3 diferentes níveis hierárquicos. Esta perspectiva é divulgada por Johnson, Scholes e Whittington (2008) que fazem a distinção entre os níveis *Corporate* (corporativo), Negócio/Competitivo e Funcional/Operacional.²⁵

A **Estratégia Corporativa** preocupa-se com as decisões que afetam a organização como um todo. Este tipo de estratégia também pode preocupar-se com questões estruturais financeiras e organizacionais, como um todo que representa a empresa. No fundo, esta estratégia, pela sua própria natureza, acaba por recair sobre todos os assuntos que afetam a organização na sua totalidade.

A **Estratégia de Negócios ou Competitiva** preocupa-se em determinar a forma como a empresa deve competir em mercados particulares. Enquanto a Estratégia Corporativa se centra sobre as decisões da organização como um todo, a Estratégia de Negócios ou Competitiva preocupa-se com várias unidades de negócio, dentro da organização. Neste âmbito, as decisões devem focar-se em questões não apenas ao nível do mercado como um todo, mas também sobre segmentos particulares do mercado. Este tipo de estratégia é também associado às vantagens competitivas, na medida em que pondera a melhor forma de competir em novos mercados, a melhor forma de analisar oportunidades e combater as ameaças dos concorrentes nos mercados em que a organização opera.

Por fim, a **Estratégia Funcional ou Operacional** importa-se com a forma como as várias funções de uma organização – marketing, finanças, produção, recursos humanos, logística, entre outros – contribuem para o sucesso dos outros níveis de estratégia. Estes contributos podem ser de extrema importância, por exemplo, na forma como a organização procura ser competitiva; ou como as decisões a respeito da qualidade dos produtos de fabrico e o tipo de pessoal colaborador podem servir como medidas decisivas para o sucesso de uma organização. Não é ao acaso que Johnson, Scholes e Whittington (2008:7) afirmam que *“na maior parte dos negócios, as estratégias de sucesso dependiam consideravelmente das decisões que eram tomadas, ou das atividades que ocorriam, ao nível operacional”*. A integração das operações e da estratégia representam, portanto, uma grande relevância para o bom funcionamento da organização.

É geralmente reconhecido que os três níveis de estratégia apresentados precisam de ser aplicados em conjunto a fim de assegurar que uma organização é capaz de fazer empregar melhor os seus recursos e competir efetivamente nos seus mercados.

²⁵ Todas as Estratégias apresentadas têm como referência: Kitchen, Philip J. (1997) *Public Relations: Principles and Practice*, International Thomson Business Press, re-pints 2000 by Thomson Learnig.

. Públicos

Para introduzirmos conceitos que abrangem várias noções diferentes e com valor considerável é necessário compreendermos determinados aspetos a fim de encadear cada conceito de forma correta. “O Conceito de Público enquanto coletividade social emerge dos ideais iluministas democráticos dos finais do séc. XVII a inícios do séc. XVIII” (Eiró-Gomes; Duarte, 2005:453). Surge como um conceito a partir da distinção face às noções de Multidão e de Massa. Surgindo, assim, três tipos de coletividade social, a Multidão, a Massa e o Público.

A **Multidão** teve origem na psicologia das multidões (ramo da psicologia social) e corresponde a um grupo com o mesmo objetivo, em que os elementos se encontram numa situação de reciprocidade primária em que existe uma anulação das capacidades individuais dos próprios indivíduos e reduz o comportamento dos seus membros e fatores predominantemente emocionais (idem).

Segundo o filósofo Gustave Le Bon (1895), o comportamento de uma multidão resulta do anonimato dos seus membros que sentem uma invencibilidade e falta de responsabilidade social. Além disso, a multidão exerce um controlo sobre os seus membros, acabando por influenciar as capacidades racionais e reflexivas de cada pessoa, provocando um rápido contágio de ideias.

As **Massas**, por outro lado, caracterizam-se por um conjunto de indivíduos anónimos, em que raramente há interação e comunicação entre os elementos e têm dimensão superior à multidão. “Uma Massa é extremamente heterogénea” (Eiró-Gomes; Duarte, 2005:453) e o que a torna numa Massa é um determinado foco comum. Herbert Blumer (1978) refere que as especificidades das massas estão correlacionadas com o facto dos seus membros serem provenientes de diferentes estratos sociais sendo, por isso, indivíduos anónimos, o que explica a falta da noção do todo, à luz do seu afastamento físico e interação inexistente. Tudo isto, no fundo, elucida o porquê de haver tanta dispersão e falta de ação colectiva, não agem como um todo.

O **Público** é um agrupamento humano. É mais reduzido que a Multidão e a Massa. O que distingue o Público é o facto de ser um grupo que é auto consciente, racional, capaz de agir como um todo. Em função da atitude dos públicos (negativa, positiva, neutra, desinteressada) face a um assunto, as relações públicas definem a sua estratégia. As RP são benéficas para o público, pois fornecem o meio pelo qual o público comunica os seus desejos e interesses às instituições da sociedade; permitem estabelecer um consenso entre

instituições e grupos, criando relações que beneficiam o público; são um elemento essencial no sistema de comunicações que informa as pessoas de muitos aspetos que afectam as suas vidas; podem ajudar a alterar a consciência social da organização; as RP são uma atividade universal que funciona em todos os aspetos da vida. “Os públicos aparecem como respostas a situações problemáticas que se auto-organizam para as resolver” (Eiró-Gomes; Duarte, 2005:453).

Segundo, Grunig e Repper (1992), a evolução do comportamento de determinados agrupamentos sociais face a uma determinada organização deveria ser explicada na construção de um quadro de referência. Desta forma, foram estabelecidos três estados de desenvolvimento desses agrupamentos: o Estado de *Stakeholder*, o Estado de Público e o Estado dos Assuntos.

É necessário numa primeira instância compreender o que são os *stakeholders*, para chegarmos aos estados referidos. Os *stakeholders* são um grupo de pessoas que afetam e são afetados pela organização, com as suas decisões de um modo inconsciente e pacífico. Comportam-se de uma forma passiva. “Quando esses *stakeholders* reconhecem um problema, aumentam o seu nível de envolvimento, e dispõem-se a agir face a problemas, então passam para um estado de Públicos (...), caso os Públicos não fiquem satisfeitos com o comportamento da organização nessa situação particular, pode chegar-se ao estado de Assuntos” (Eiró-Gomes; Duarte, 2005:455).

O **Estado dos Stakeholders** caracteriza-se por uma organização ter uma relação com as partes interessadas quando o comportamento desta ou de uma das partes interessadas tem consequências sobre o outro. O profissional de Relações Públicas deve fazer uma pesquisa formativa do ambiente e do comportamento da organização para identificar essas consequências. Apesar dos *stakeholders* de cada organização serem particulares e distintos a cada organização, é possível identificar tipos gerais de *stakeholders* de que são exemplo os colaboradores, os *media*, a comunidade envolvente, os investidores, os parceiros de negócio, os representantes do poder público, etc. Todos estes tipos de *stakeholders* encontram-se em equilíbrio dinâmico e têm a capacidade de se transformarem em públicos. A comunicação permanente com as partes interessadas ajuda a construir um relacionamento a longo prazo.

O **Estado dos Públicos** é motivado por uma situação em particular, isto é, “quando os *stakeholders* reconhecem uma ou mais das consequências como um problema e organizam-se para fazer algo sobre estes” (Eiró-Gomes; Duarte, 2005:45), podendo os indivíduos permanecer neste tipo de público por um determinado período de tempo. Apresenta um

nível de atividade elevada e age de forma consciente. Na Comunidade de Públicos existe a camada Público que é formada por grupos com diferentes graus de atividade como os públicos “todo-o-terreno” (*all-issue publics*) que são ativos em todos os assuntos; os públicos seletivos (*single-issue publics*) que são ativos em apenas um assunto ou num pequeno conjunto de assuntos que dizem respeito a uma pequena parte da população; os públicos “escaldantes” (*hot-issue publics*), que se ativam apenas em relação a assuntos que envolvem quase toda a população e que recebem grande cobertura mediática; e os públicos “apáticos” (*apathetic publics*) que são desatentos face a todo e qualquer assunto, e que se posicionam no limiar do que se poderá considerar públicos.

O **Estado dos Assuntos**, para Grunig e Repper (1992), o modelo de Gestão Estratégica das Relações Públicas deve permitir resolver problemas antes que estes se transformem em Assuntos ou polémicas.”. “Um assunto é criado quando um ou mais agentes humanos atribuem significados a uma situação ou problema percebido”. “Estão envolvidas questões sobre a evolução dos assuntos, as estratégias dos públicos para promover os seus assuntos e o papel dos media em todo o processo.”(*idem:457*)

Podemos então constatar que os Públicos são coletividades sociais que não devem ser confundidas nem com multidões nem com massas, pelo que uma proposta integradora deve clarificar essas diferenças. Públicos serão grupos de pessoas com interesses e vontades variadas, com preocupações acerca da sua envolvente e com a capacidade de definir a sua própria agenda de assuntos, independentemente de uma qualquer organização e do desejo de querer resolver um problema com ela relacionado. A natureza desses assuntos é variada e parte dos interesses do público. As pessoas que compõem o público estão envolvidas em comportamentos e discussões sobre esses assuntos, por meio da razão e sofrem pressões de ordem interna e externa para alcançar uma “opinião do público”.

Para diferenciar verdadeiramente os públicos é necessária uma proposta integradora dos mesmos onde devemos criar um grupo de públicos que inclua diversos níveis que permitam fazer a análise de diferentes patamares. No patamar mais abrangente não deve constar a distinção entre públicos informados ou não informados, mas sim uma diferenciação entre públicos positivos, negativos, neutros e mesmo desinteressados. No patamar mais específico deverá encontrar-se uma análise interna do grau de consenso do público face a um determinado assunto e a consequente perceção da pluralidade interna.

O público também desempenha diferentes papéis na sociedade. Um modelo integrador defende que todos os públicos (de ação, inovadores, independentes, consensuais,

provocadores de divergência) por mais díspares que sejam, são importantes para a reunião e integração das suas funções e mais-valias, ganhando existência e resposta de determinada forma. O nível de análise de um público deve apoiar-se na taxonomia e compreensão das diversas funções dos públicos para procurar entender as estratégias traçadas pelos públicos para atingir as suas metas.

. Públicos Explorados

As **Organizações Não-Governamentais** são grupos organizacionais sem fins lucrativos que pelas suas próprias características podem gerar problemas de comunicação em todos os níveis da organização.

O ponto crucial sobre as organizações sem fins lucrativos é que elas são isentas de impostos. O governo concede-lhes esse estatuto, porque têm como missão melhorar o bem-estar dos seus membros, ou melhorar a condição humana de alguma forma, por exemplo com o trabalho ambiental ou pesquisa médica. Muitas organizações sem fins lucrativos não poderiam sobreviver se fossem tributadas, porque elas enfrentam a tarefa de conseguir dinheiro para pagar as despesas e financiar os seus projetos.

Outro dos públicos mais explorados são os **Órgãos de Comunicação Social**. Os profissionais de RP devem ter o princípio de “*media neutra*”. Isso significa que devem ter as habilidades e experiência para escolher os canais mais adequados para atingir o público-alvo com mensagens apropriadas. Estes canais são muitos e incluem comunicados de imprensa, conferências de imprensa, reuniões públicas, *newsletters*, páginas *web*, etc.

Na prática, os canais controlados por um *media* independente em muitas sociedades tendem a ter um significado além de outros disponíveis para os públicos. Isto é explicado pelo alcance e a credibilidade dos *media* independentes e por se perceber o valor do apoio editorial. Para construir melhores relações com os membros dos *media*, alguém na organização deve ter tempo para criar relacionamentos com as pessoas certas. Para a maioria das organizações, isso ainda é algo da responsabilidade de alguns colaboradores que pertencem muitas vezes a um departamento de baixo poder ou dado a uma empresa de RP para tratar.

O **Cliente/Consumidor** é considerado o público mais exigente pois o principal objetivo da relação com estes é a construção de uma relação. Um cliente satisfeito pode voltar, um cliente não satisfeito pode não voltar. O trabalho dos RP, por um lado, tem diferentes formas de planear as atuações consoante a organização e os objetivos, por outro

lado, deve haver uma identificação com o público-alvo. A comunicação com o público-alvo deve ser eficiente, eficaz, bem planeada e estruturada para causar um forte impacto no público e ao mesmo tempo provocar um *feedback* no mesmo.

Um RP deve ser proativo e rápido, ou seja, deve responder às expectativas do cliente ou até mesmo superá-las. Com todas estas características, o trabalho dos RP na empresa junto do consumidor trará vantagens para a instituição e também para o público, ou seja, as pretensões das duas partes serão satisfeitas.

. Uma Abordagem Sistémica

Para desenvolver as RP como profissão, Scott e Cutlip (1985)²⁶ construíram um modelo conceptual: a partir da Teoria Geral dos Sistemas que descreve as organizações como um conjunto de subsistemas que se afetam umas às outras e que, em conjunto interagem com o ambiente externo, as organizações têm de se ajustar e adaptar a partir de dentro e segundo as mudanças do ambiente.

É uma proposta que une conteúdos e os vários estudos sobre os sistemas. É humanista, pois preocupa-se com os elementos que constituem a sociedade. É transdisciplinar, porque consegue estudar os fenómenos independentemente da sua substância, tipo, escala e existência temporal ou espacial. E é interdependente, porque permite compreender qual a organização ou a relação existente entre as diversas partes que constituem o sistema.

As organizações fazem parte de um sistema maior que é composto por indivíduos ou grupos (públicos), tais como fornecedores, comunidades locais, funcionários, clientes e todos os governos que interagem com eles. As RP existem para desenvolver e manter um bom relacionamento com esses públicos, para ajudar a organização a alcançar os seus objetivos. São os elos de ligação dos subsistemas internos existentes na organização, ajudando-os a comunicar entre si. Também ajudam estes subsistemas com a sua comunicação externa fornecendo conselhos especializados sobre o que comunicar e quando comunicar.

Todos os sistemas - mecânicos, biológicos e sociais - podem ser classificados em termos da natureza e da quantidade de trocas com os seus ambientes. O *continuum* varia de "sistemas fechados" num extremo e de "sistemas abertos" na outra extremidade da escala.

Um sistema fechado tem uma fronteira limitada logo, a informação só circula no sentido da organização, de modo que não pode trocar matéria, energia ou informação com

²⁶ Cutlip, S. Center, A. Broom, G. (1985), *Effective Public Relations*, 6ª ed., Prentice-Hall, New Jersey, (cap. 8, 9, 10, 11 e 12).

este ambiente e só reage aos acontecimentos no momento.

Um sistema aberto, por outro lado, é aquele que permite as entradas e saídas através de um limite que é permeável. Embora nenhum sistema social possa ser completamente fechado ou totalmente aberto, eles são ou relativamente abertos ou relativamente fechados. A medida em que um sistema é "fechado" é uma indicação da sua insensibilidade para com o seu ambiente. Um sistema aberto ajusta-se e adapta-se para neutralizar ou acomodar variações ambientais. Os sistemas abertos devem ajustar-se continuamente a fim de manter estados de "equilíbrio". As condições necessárias para a sobrevivência são representadas como "os estados meta" no modelo.

Paradoxalmente, os sistemas abertos devem mudar continuamente para se manter "o mesmo" - um conjunto de unidades interagindo para perdurar.

Segundo Timothy Bell, os sistemas abertos são tidos como funcionais e os fechados como funcionários. Nos primeiros, os RP preocupam-se em mudar o público e a organização, ou seja, há uma comunicação bidirecional, nos dois sentidos, logo é pro-ativa. Nos segundos, os RP podem ter uma função estratégica ao nível da recolha de informação. A comunicação é unidirecional (mudança só dos públicos), não existe uma procura de informação do exterior (não se procura *feedback* do exterior), logo a atitude é reativa. Isto mostra que a abordagem dos sistemas abertos, em oposição aos fechados, tem iniciativa, pois preocupam-se em resolver os problemas entre uma organização e os seus públicos, de modo racional e intuitivo, enfatizando o planeamento metódico.

. Processo de RP em quatro etapas

Ao abordarmos a teoria dos sistemas abertos para gerir as relações da organização com os seus públicos, combinamos a resolução de problemas racionalmente com a intuição, mas o foco é colocado sobre o planeamento sistemático. Na sua forma mais avançada, as Relações Públicas são uma função de gestão conseguida, vista pelos profissionais e pelos outros, como parte da enunciação do problema da organização e do seu processo de resolução.

O Processo de RP em quatro etapas é o principal modelo de RP posto em prática, sendo um método científico válido que permite credibilizar a atividade. É um processo cíclico e contínuo na resolução de problemas em comunicação.

Cada etapa é tão importante quanto as outras, mas o processo começa com a inteligência em diagnosticar o problema. As Etapas seguintes são orientadas e motivadas

pela informação e compreensão desenvolvidas na primeira etapa. Na prática, a investigação, o planeamento, a implementação e a avaliação não podem ser tão compartimentadas.

1ª Etapa – Investigação - Em primeira instância devemos fazer a análise da situação, ou seja, começa-se por tentar responder ao que é que está a acontecer. Assim, é preciso pesquisar e descobrir o máximo de informação sobre o problema, sobre os prós e os contras, depois é preciso monitorizar o ambiente social, a fim de compreender melhor a situação, diminuindo as incertezas que poderão surgir para a tomada de decisão, permitindo compreender tudo o que se passa à sua volta (realidade, assuntos, factos), diminuindo a incerteza na tomada de decisão dos RP, que podem assim apresentar e defender propostas com base em evidências e teorias, e verificando suposições acerca dos públicos e das consequências da atividade. O problema da investigação começa quando alguém faz um juízo de valor de algo estar errado ou que poderá estar em breve. Implícita é a noção de que os objetivos organizacionais são os critérios para a tomada de tais julgamentos. Deve-se estar atento à amplitude do trabalho de investigação, sendo importante ouvir mais do que falar, descobrindo o que as pessoas realmente sabem e pensam.

A definição do problema deve resultar do produto da pesquisa, uma declaração que resume o que foi aprendido sobre a situação/problema. Escrito no presente, a declaração do problema descreve a situação em termos específicos, mensuráveis e concisos. Devem estar presentes as respostas às seguintes questões: Quem?; Qual o motivo?; Onde?; Quando?; Como?; e Porquê?. A definição do problema não significa solução ou culpa, no entanto se o fizesse, a Planificação/Programação (2ª etapa) seria pré-determinada e de certa forma limitada.

É necessário realizar nesta etapa a análise da situação ao constituir um conjunto integral de tudo o que se sabe sobre a situação, forças que operam nesta, e as pessoas envolvidas ou afetadas - internas e externas. Contém todas as informações necessárias para expandir e ilustrar em detalhe o significado da declaração do problema. No processo de análise da situação, deve ser-se capaz de clara e especificamente definir e apurar a definição do problema.

A informação recolhida pode ser analisada através de métodos informais (exploratórios) ou formais (científicos). Os informais ainda dominam a investigação em RP, apesar da disponibilidade de métodos altamente desenvolvidos nas ciências sociais. Estes métodos informais podem ser úteis, no entanto, deve ter-se em conta se os profissionais

reconhecem a sua fraqueza e propósitos. O grande problema é como normalmente os entrevistados são selecionados, em causa está a representatividade dos resultados. Este método não faz quantificações, ficamos apenas a conhecer o que se passa na realidade, e os instrumentos utilizados são: contactos pessoais, *focus group*, informadores-chave, análise dos *media (clipping)*, análise de correio/*mail*.

Os métodos formais são projetados para fornecer dados mais objetivos, recolhidos cientificamente a partir de amostras representativas. O perigo é que os pesquisadores se preocupam mais com os métodos utilizados do que com o conteúdo e a finalidade do estudo. Os Métodos formais ajudam a responder a perguntas sobre situações que simplesmente não podem ser respondidas utilizando uma abordagem informal, em que os instrumentos utilizados são Entrevistas; Questionários/inquéritos; Análises PEST²⁷, PESTEL²⁸ ou SWOT²⁹. O propósito de ambos os métodos formais e informais é reunir informações precisas e úteis.

2ª Etapa – Planificação/Programação - Uma vez definido o problema, o profissional de RP deve encontrar uma solução ou aprofundar essa mesma oportunidade. Tal leva-nos ao planeamento em que as decisões de estratégia devem ser feitas para estabelecer planos de ação, pois o terceiro passo vai depender da sua eficácia. A falta de planeamento e estratégias pode complicar bastante o processo, pois torna-o ainda mais complexo, também as decisões nunca devem ser adiadas.

Todo e qualquer programa precisa de organização e concentração, um plano bem pensado, estruturado, pode resultar em esforços conjuntos em torno de um objetivo específico, aumento do apoio e participação dos quadros superiores da empresa, uma perspetiva mais positiva do que defensiva e ainda escolhas mais cuidadas de temas, *timing* e táticas.

Esta etapa traduz-se no momento de tomada de todas as decisões e opções, tendo em vista aquilo que foi investigado na primeira Etapa: Definição da Meta – estado final desejado; Categorizar os Públicos – identificar aqueles que estão envolvidos; Objetivos específicos por públicos – intenção (direção, o que pretendo), proporção (quanto quero) e prazo (quando quero).

Uma estratégia, no sentido puro, é um plano para utilizar os meios selecionados de forma pré-determinada para atingir um resultado desejado, através de táticas,

²⁷ Análise Política, Económica, Social e Tecnológica

²⁸ Análise Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal

²⁹ Análise de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

operacionalização, ativação, calendarização e orçamentação.

3ª Etapa – Ação/Comunicação - Na terceira etapa do processo, a função de RP baseia-se no planejamento. Uma vez que um problema foi definido e uma solução encontrada, o próximo passo é a ação. Nesta fase, o RP vai implementar e pôr em prática o seu plano, a fim de atingir os objetivos específicos propostos.

As ações são projetadas para ajudar a alcançar os objetivos do plano/programa e das metas organizacionais. Para esta fase é necessária uma boa capacidade de comunicação por parte do Relações Públicas (implicando uma boa utilização da linguagem acompanhada com elementos simbólicos, pois a comunicação não envolve apenas mensagens, projetada para situações, tempos, lugares e públicos). Além disto o comunicador deve variar a sua estratégia de comunicação tendo sempre em mente que a assistência é constituída por pessoas, que tendem a ler, ver e a ouvir outras comunicações com outros pontos de vista e que os meios de comunicação de massa têm uma grande variedade de efeitos sobre o comportamento individual. As barreiras para a compreensão e clareza da mensagem existem no comunicador e também no público. Três atos importantes na comunicação são a codificação, a interpretação e a decodificação. A credibilidade do comunicador é determinada pela intenção da pessoa, pela sua confiança e “esperteza”, contudo o conhecimento da audiência sobre a sua intenção persuasiva não implica a sua eficácia.

Na mensagem, é importante apoiar a persuasão com exemplos, apresentar materiais desejados antes dos indesejados e repetir ideias. A audiência toma uma posição mais consistente consoante o interesse do assunto, a pressão exercida, a sua predisposição, desejos, atitudes, necessidades e expectativas. Este processo requer um mínimo de duas pessoas numa partilha de informação, o comunicador e o recetor. Há também a barreira muitas vezes esquecida da capacidade do público para absorver a mensagem.

Assim, é também necessário ter em conta os 7 C's da Comunicação (importantes para o trabalho de um RP): **Credibilidade** (imagem / confiança) - A comunicação começa com um clima de crença. Este clima é construído por parte da organização, refletindo um desejo sincero de servir o recetor. O recetor deve ter confiança no remetente e alta consideração na competência da fonte sobre o assunto; **Contexto** (meio onde se encontra, realidade envolvente) - Um programa de comunicação deve estar de acordo com as realidades do seu ambiente. Os meios mecânicos são apenas complementares à palavra e ação que ocorrem na vida diária. O contexto deve prever a participação e reprodução. O pedido deve confirmar, não contradizer, a mensagem. Comunicações eficazes requerem um ambiente de apoio social, em grande parte definido pelos *media*; **Conteúdo** (informação que determina

a audiência) - A mensagem deve ter significado para o recetor. Deve ter relevância para a situação do recetor. Em geral, as pessoas selecionam os itens de informação que lhes prometem as maiores recompensas; **Clareza** (a mensagem deve ser simples e clara) - As palavras têm o mesmo significado para o recetor como para o remetente. Questões complexas devem ser compactadas em temas, slogans ou estereótipos que têm simplicidade e clareza. Quanto mais longe uma mensagem tem de viajar, mais simples deve ser. A organização deve falar a uma só voz, não muitas vozes; **Continuidade/Consistência** (tem de existir uma sequência lógica naquilo que se faz) - A comunicação é um processo interminável. Exige repetição para conseguir uma penetração. A repetição contribui para a aprendizagem factual e atitude. A história deve ser consistente; **Canais** (meios que o recetor usa e que podem estar relacionados com diferentes valores) - Criar novos canais é difícil. Canais diferentes têm diferentes efeitos e servem efetivamente em diferentes estados do processo de difusão. Diferentes canais são chamados para alcançar o público-alvo. As pessoas associam valores diferentes a muitos canais de comunicação, e isso também se deve ter em mente; **Capacidade da audiência** (analisar o público, quanto às suas crenças, políticas, cultura, etc.) - A Comunicação deve ter em conta a capacidade dos públicos. As Comunicações são mais eficazes quando elas exigem o mínimo de esforço por parte do destinatário. Isso envolve fatores de disponibilidade, hábitos, habilidades de leitura e conhecimento do recetor.

4ª Etapa - Avaliação - A avaliação representa uma das etapas mais importantes do processo. É aqui que ficamos a saber se os objetivos e as metas a que nos propusemos foram cumpridos ou não.

Tanto o programa como os próprios profissionais das RP são avaliados pelo quanto contribuem para o avanço da missão da organização. Além desta avaliação, são pedidas provas de impacto do programa criado pelos RP sobre os públicos. Esta avaliação é fundamental para percebermos o que se passa dentro da empresa e conseguirmos avançar na eficácia do programa.

Um programa completo de avaliação implica a avaliação do planeamento, da implementação e do impacto. Cada um destes aspetos contribui para um maior conhecimento e fornecimento de informação para a avaliação da eficácia do programa.

Os diferentes níveis de avaliação do plano/programa são: **Preparação do Plano** - Uma avaliação feita e registada sistematicamente ajuda a detetar falhas no processo de planeamento, determinando também se os objetivos do programa coincidiram com as exigências da situação. Os resultados são usados para fazer alterações na implementação

do programa, se necessárias, e uma reavaliação dos planos e estratégias; **Implementação** - *output* (produto da ação) - Esta fase de avaliação lida com o resultado do programa implementado. É através de pesquisas, análises, publicações, notícias e principalmente através da imprensa que podemos examinar tudo o que deveria ser feito, aquilo que correu mal, mas também tudo o que correu bem e que levou ao sucesso da organização. A avaliação pode também detetar grandes falhas, por vezes um projeto pode não obter o efeito desejado, devido ao facto do público-alvo não estar a receber a informação; **Impacto** - *outcome* (efeito da ação, o que o output gera) - Nesta última fase, determinam-se os resultados, fazendo um balanço de como tudo correu. Esta serve para perceber o que aconteceu e porquê, de forma a perceber o que se passa e a conseguir avançar com a eficácia do programa. Aqui pode verificar-se o que falhou ou o que faltava no planeamento, revendo e avaliando se o programa vai ao encontro das exigências da situação. Contudo, é importante saber se o programa em questão teve impacto ao nível das opiniões e atitudes dos indivíduos.

. Identidade, Imagem e Reputação³⁰

A organização das RP tem uma função de gestão que atinge os seus objetivos a informar e influenciar o modo como todos na organização atuam, se comportam e comunicam. As organizações multinacionais e internacionais são associadas, na maioria, à sua identidade visual, que detém um poder substancial na identificação e escolha do consumidor. Todavia, as organizações comunicam de outras formas muito além dos vulgares logótipos ou outros conteúdos visuais. Como tal, é imperativo deixar bem claro noções como identidade, imagem e reputação, por serem termos informalmente mal utilizados, como se de sinónimos se tratassem. No entanto, no contexto da organização de RP, cada um tem um sentido específico e é importante chegar a um acordo sobre os seus significados para evitar confusão.

A base do trabalho do profissional de Relações Públicas é a Identidade da organização. A identidade consiste na soma total de atividades proativas, reativas e não intencionais, bem como das mensagens transmitidas através do logótipo da organização, produtos, serviços, edifícios e todos as outras evidências tangíveis criadas pela organização para se comunicar. Por vezes, pode existir uma dissonância entre como a organização gostaria de

³⁰ Argenti, Paul A. (2003) Corporate Communication, 3rd. Ed. McGraw Hill/Irwin, New York (cap. 4)
Tench, R., Yeomans, L. (2006) Exploring Public Relations, 1ª ed. Prentice Hall. London (cap. 13)

ser vista pelos *stakeholders* e a imagem verdadeira que esses têm da organização. A tarefa das RP, neste caso, passa por reduzir essa dissonância ao máximo a partir do proveito que tiram dos elementos proativos e também (embora com menos frequência) dos reativos da identidade. Pensamos, por exemplo, que mesmo não fazendo nada a organização passa uma mensagem, e, essa postura inativa pode perfeitamente ser a imagem que os *stakeholders* retêm sobre a dinâmica da empresa. Por outro lado, poderíamos dizer que a identidade de uma empresa representa a sua personalidade porque, além de ser criada e controlada ao longo do tempo, deve ser algo que demonstre ser consistente e coerente. Tudo isto para concluir que a identidade deve ser encarada como um assunto estratégico a ser gerido pela empresa, pelos benefícios que se podem extrair através dela.

A mudança da identidade de uma organização ou empresa pode ser profunda ou gráfica, ao que mostramos os exemplos seguintes a fim de demonstrar de forma simples e direta essas diferenças.



Imagem 1: Mudança de identidade gráfica e profunda



Imagem 2: Mudança de identidade gráfica e profunda



Imagem 3: Mudança de identidade gráfica

A imagem é um reflexo da realidade de uma organização aos olhos e mentes dos seus públicos. Dito de outra forma, é a percepção que a audiência cria tendo por base as mensagens transmitidas pela organização. Muitas imagens diferentes podem existir para uma organização, dependendo da área em que está envolvida. Por definição, imagem organizacional é a impressão entendida pelo indivíduo de uma organização num determinado momento do tempo. Essa mesma imagem pode, contudo, mudar de indivíduo para indivíduo, e até ao longo do tempo. No fundo, a imagem consiste nas percepções que a audiência cria, tendo por base as mensagens veiculadas pela organização. Por exemplo, sobre uma mesma marca ou produto posso reter várias imagens, isto é, posso guardar uma imagem de uma marca/produto sem nunca ter tido uma interação direta com a mesma.

A organização pode ter uma noção muito positiva da sua Imagem (como transmitida através de identidade visual) através da realização de pesquisas feitas ao público. Estas pesquisas devem ser qualitativas e quantitativas na natureza e devem tentar determinar a consistência de uma identidade em todos os públicos.

Dada a agressividade que existe em algumas indústrias, com a concorrência vinda de todo o mundo e empresas a tentar administrar com recursos limitados, a imagem de uma organização e identidade podem ser a única diferença que as pessoas podem distinguir de uma empresa para a outra. Uma imagem coerente e de identidade que se encaixa na realidade de uma organização atrai colaboradores, clientes, investidores e a comunidade em geral. Essa atração ocorre pela mesma razão que as pessoas, individualmente, são atraídas por personalidades com uma imagem específica e com identidade. Podemos considerar os grandes nomes de *Hollywood* como um exemplo. A sua imagem geralmente aparece em simultâneo a alguma sensação de glamour. Assim, uma imagem sólida pode ser atraente, mas é a sensação de credibilidade que dá maior importância.

Imagem e Reputação são termos muito próximos, de facto, mas são distintos. A Imagem da organização pode ser equiparada a uma fotografia tirada num determinado momento por um indivíduo; A Reputação (Lesly, 1998) da organização é quando esse indivíduo reúne todas as fotografias (ou imagens) tiradas durante um período de tempo num álbum e assim forma uma opinião da organização, olhando para a coleção inteira das fotografias. Tanto a imagem como a identidade podem levar a uma reputação fraca ou forte. No contexto empresarial, uma boa reputação – desenvolvida a partir de uma estratégia/plano consistentes – ajuda a criar competências distintivas, a inovar, a atrair e reter os melhores talentos/recursos humanos, a criar valores e a fidelizar clientes.

Mas, quando a reputação é afetada, pode diminuir o apoio dos acionistas, o

desempenho financeiro, a performance dos colaboradores e o “*good will*” da comunidade local, ficando a sua própria continuidade no mercado em causa.

Por tudo isto há cada vez mais empresas a investir na gestão da sua reputação, porque sabem que se trata de um “bem” inestimável. As empresas que compreendem os riscos da sua reputação e que os gerem de uma forma ativa estão melhor preparadas para proteger as suas marcas.

Segundo Charles Fombrun (2003:304), a reputação é em parte um reflexo da identidade e imagem de uma empresa e, em parte, resultado do esforço dos gestores para convencer os públicos da excelência da sua organização.

Parte II

Capítulo III – A Gestão de Artistas

. O Gestor de Artistas

A palavra gestor é muito sonante nos dias de hoje, seja qual for o ramo da gestão (gestor pessoal, gestor de marca ou de artistas), ao representar a administração de um negócio. Neste caso específico, referimo-nos à gestão no mundo da música, em que quem a faz vai estar inteiramente relacionado com uma parte da vida de outra pessoa. Os aspetos profissionais e pessoais de um artista são expostos ao seu gestor, para que este o coloque no caminho do sucesso que o artista exige da sua carreira.

O papel essencial de um gestor de artista é defender de forma determinada a sua carreira, para que o artista se sinta seguro num setor altamente competitivo e em que muitas vezes se ultrapassam todas as regras. Devido a este aspeto, alguns artistas tendem a solicitar advogados para realizar essa gestão artística, embora tenham de abandonar a prática da profissão. Muitos gestores, por sentirem a necessidade de apoio nas questões éticas, recorrem à ajuda destes profissionais para cumprirem a lei de forma consciente e correta.

Quando o artista e o gestor estão em conformidade, prontos para ter uma relação de negócios, significa que assumem um contrato. O artista compromete-se a que a sua carreira seja gerida por esse gestor e mais ninguém; o gestor, por sua vez, compromete-se a gerir a carreira do artista e explora os seus talentos para fins comerciais. Como em todos os negócios, são formalizados acordos dentro do contrato, onde ficam explícitas as respetivas responsabilidades e obrigações.

A gestão de um artista na indústria da música integra ciência, negócios e uma vasta fonte de criatividade, a fim de alcançar o sucesso dos clientes. Isto é especialmente verdade no negócio da música, pois a sua natureza oferece altas recompensas para os poucos que se tornam bem-sucedidos. Como em todas as profissões e principalmente com o decorrer dos anos, a criatividade é o grande aliado para o sucesso de uma carreira, promovendo de forma atrativa qualquer plano, organização ou espetáculo. O gestor deve estar disposto a incentivar os artistas a assumir riscos calculados e apoiá-los quando o fazem, o que não significa arriscar a própria carreira, mas sim envolver o artista em ideias promocionais e projetos longe da sua zona de conforto e abrir oportunidades para ajudá-los a alcançar os seus objetivos.

Podemos assim dizer que enquanto um gestor gere a carreira de algumas pessoas, gere de forma indireta um pouco do próprio país ou ramo musical. Isso significa que outro aspecto para a boa gestão é a importância de estar sempre informado e atualizado sobre tudo o que interessa no negócio, tanto como estar apto à aprendizagem e exploração das novas tecnologias dominantes. “Como gestor, é necessário estar atento às tendências e ver como têm impacto nos artistas” (Allen, 2007:15).

Uma boa gestão é a arma para um sucesso garantido, mas para que seja feita, é necessário entender o negócio e a sua envolvente. Desenvolver relações interpessoais significativas pode ser um desafio, mas é a tarefa mais importante para o gestor, mais que qualquer outra habilidade ou talento a desenvolver.

O trabalho de um artista no mundo da música está sujeito a uma série de acordos e negócios, que requerem ao gestor paciência, compreensão, grande capacidade de comunicação e uma sólida reputação de confiabilidade e segurança. Cada uma dessas características tem de ser iniciada e desenvolvida, como base para uma carreira de sucesso na própria gestão.

Segundo Paul Allen (2007), ao considerarmos os princípios da gestão é importante compreender que os objetivos de gerir artistas são diferentes dos de outros segmentos do próprio negócio da música. As gravadoras musicais fazem a comercialização e venda da música gravada e produtos relacionados. As empresas de rádio constroem o público e alugam aos anunciantes *spots* publicitários da estação de rádio, que são transmitidos dentro da programação. Por sua vez, os gestores de artistas desenvolvem a longo prazo carreiras para os seus artistas, que incluem *tournées*, *merchandising*, patrocínios, licenciamento e exploração completa de todos os talentos.

Os gestores tradicionais usam os recursos dos proprietários para vender bens ou prestar serviços. Grande parte do trabalho de um gestor de artista é a venda e promoção, planeamento e gestão do trabalho da equipa que envolve o artista. A relação entre o artista (empregador) e o gestor (empregado) é consideravelmente semelhante à dos gestores tradicionais, embora apresente algumas diferenças, muito mais do que um negócio é uma relação de confiança e parceria, e esse tipo de associação de um gestor com um empregador é raramente encontrada no mundo dos negócios. No entanto, há momentos em que um gestor de artista assume a maior parte dos papéis tradicionais de gestão, ao supervisionar a gestão do artista como se fosse uma marca ou produto, e tenta que o artista possa ser um criador de arte e de entretenimento.

Para atingir o sucesso, seja no ramo da gestão ou não, é necessário estabelecer algumas etapas executivas, a fim de garantir o trabalho eficaz e demorado que é construir uma carreira substancial e longa. Essas etapas passam pelo planejamento, que vai ser responsável pelo sucesso ou fracasso de qualquer empreendimento e consiste num plano concebido que pode colocar o gestor em posição proveitosa de agarrar oportunidades quando estas surgem e é posto em prática um plano ativo para tirar proveito da mesma. Quando um líder ou gestor identifica objetivos dignos, muitas vezes vai colaborar com *stakeholders* para desenvolver um conjunto de passos lógicos a fim de alcançar os objetivos.

Outra etapa, não menos importante, é a organização do trabalho do gestor que está intimamente ligada à função de planejar. Planejar no fundo é organizar, é montar os recursos necessários para levar a cabo um plano e colocar esses recursos em prática de forma lógica, definindo as responsabilidades de toda a equipa associada ao artista, inclusive o próprio gestor, gerir o tempo e as suas funções para que sejam alcançados os objetivos e a eficiência do plano.

O gestor de artistas no mundo da música cria uma estrutura lógica para a organização de vários recursos, desenvolve um plano de carreira, e, em seguida, executa-o. O artista vê o gestor como o impulsionador de toda a sua carreira e organiza-a na perspetiva do sucesso.

Liderar e dirigir é outra etapa a ter em conta. Os gestores têm a função de liderança sobre o artista e a sua equipa, garantindo que os talentos e energia dos mesmos estejam voltados sempre para o sucesso da carreira do artista. O trabalho de um gestor é dirigir atividades, é levar os recursos necessários para alcançar objetivos e usá-los de forma eficiente. Isso significa que coordenam o trabalho das pessoas em direção à meta, têm de monitorizar gastos e planejar o tempo a gerir. E tudo isso exige que o gestor mantenha toda a equipa motivada para alcançar o objetivo principal. Um bom gestor de artista não pode carecer de um espírito de liderança genuíno para conseguir orientar todo o trabalho e a responsabilidade que advém da sua própria profissão. A influência de um gestor de artista com estas características ao planejar e desenvolver a carreira de um artista precoce é a principal ajuda do artista em focar-se e determinar um objetivo organizado. Por último, é necessário assumir o controlo. Qualquer gestor que cria um plano segue a sua execução, controlando todos os recursos necessários para atingir os objetivos do mesmo. Quando os recursos (tempo, pessoas, equipamentos, financiamento) estão prontos e o plano é posto em prática, o gestor controla a eficácia do mesmo. A gestão de um artista no mundo

competitivo da música significa que o desenvolvimento dos planos estratégicos tem de ter um esforço redobrado para controlar o máximo do desenvolvimento do artista na sua carreira. Isto significa que o gestor deve ser realista e capaz de controlar os desejos do artista, mas também flexível o suficiente para que se adapte às circunstâncias.

Em prol dos aspetos referidos, podemos determinar que a gestão da carreira de um artista requer uma interação constante com diferentes pessoas, com diferentes personalidades, em que muitas das vezes levam a circunstâncias desagradáveis, por incompatibilidade dessas individualidades, o que contribui para gerar um desequilíbrio entre as partes e gerar mau ambiente. Se possível, é gratificante usar como ferramenta o estudo das reações das pessoas, nos momentos do dia-a-dia e servir-nos disso para futuras relações profissionais e fazer um gestor de artista imparcial. No mundo da música e não só, o ego é o sinal fundamental para determinar o que uma pessoa realmente é ou quer fazer parecer ser, muitos tentam ser "alguém" com a expectativa de elevar os seus egos, que em determinadas circunstâncias pode ser uma forma eficaz de usar a natureza humana como vantagem para o gestor, em desenvolver um carácter pessoal e social forte, muito importante neste setor industrial.

Para os gestores de artistas, ser social significa ter um estilo agradável e acessível, que aparenta ser confortável em qualquer ambiente. Os gestores sabem como ter uma conversa apropriada à situação que estão a viver, tornando-a interessante e produtiva. Estar consciente das circunstâncias políticas entre as empresas e personalidades dentro da indústria da música é importante e um dos aspetos a ter em conta.

Por outro lado, se um gestor de artista não está contactável, então é dispensável, o que requer uma disponibilidade total para que agarre oportunidades ou informações o mais pronto possível. Com a comunicação que vai estabelecer ao longo dos tempos, tem de construir uma rede de contactos e relações, antes do sucesso do artista. Para construir uma rede de contactos sólida, um gestor deve estar disposto a integrar e envolver-se com todos os tipos de empresas e ambientes sociais ligados à indústria da música, como eventos, convenções, condecorações e seminários, são todos bons lugares para conhecer pessoas-chave que podem ser úteis para as carreiras de ambos, do gestor e dos artistas. Desenhadas a partir dos recursos da rede já estabelecida, as empresas de gestão são uma forma conveniente para tornar um gestor reconhecido. O importante é ser criativo e agressivo na construção de uma rede de contactos.

Assim, o gestor tem de interagir com todas as partes do negócio da música e deve estar preparado para usar as ferramentas de comunicação disponíveis no setor industrial. Cada

forma de comunicação tem o seu próprio protocolo e o gestor deve estar ciente de quando e como usá-las. Os gestores têm de ser persistentes. A persistência neste ambiente é uma mais-valia, é ser-se determinado, sem ser agressivo e de certa forma calmo. Os melhores gestores também têm de entender a arte de negociar e usá-la para criar um interesse nos seus clientes (artistas) por parte de terceiros. Através desta “arte”, usam a persuasão para motivar possíveis interessados da indústria no nome dos seus artistas. A utilização eficiente do tempo pode manter os objetivos, estratégias e táticas de forma contínua e atual. Especificamente, os gestores de artistas são os principais defensores, promotores e líderes para os seus artistas.

Além de todas as estratégias, ferramentas e etapas para a construção de um gestor de artista eficiente e profissional, acima de qualquer outra qualidade, é necessário reforçar e ter em consideração alguns aspetos. A autocrítica é importante para um crescimento genuíno aliado a uma educação exemplar; a imagem também conta, é a que causa a primeira boa impressão; a constante aprendizagem com os outros para construir uma carreira sólida e dar sempre o melhor possível, em todas as ocasiões.

Depois de todas as tarefas a que um gestor se submete, não há só uma única função representativa para este, são vastas as suas funções, mas para se fazer um bom gestor, a melhor palavra para o definir é a capacidade de determinação. Um gestor de artistas nos dias de hoje exige que os profissionais se afastem das estratégias convencionais utilizadas para administrar as carreiras dos artistas (no mundo da música). Qualquer pessoa que tem ou gere um negócio é um proprietário. Mas o indivíduo que tem uma visão para um novo negócio e uma nova ideia de como fazê-lo de forma bem sucedida é um empreendedor. O elemento "nova ideia" é o que diferencia um empreendedor de outros proprietários ou gestores de empresas. O gestor de artista, o empreendedor, é aquele que está dentro de todos os assuntos direcionados com o negócio da música, é o que está disposto a fazer o investimento na criação de uma empresa ou atividade, ao assumir todos os riscos e responsabilidades com o objetivo de trazer todos os benefícios e alcançar o sucesso e a reputação, construindo novas ideias em nome das carreiras dos artistas. Um empreendedor tem um enorme compromisso para a visão da empresa, e uma confiança na capacidade de desenvolver rapidamente ideias para que a carreira de um artista não chegue ao fim.

. A Gestão de Artistas

Como ficámos a perceber anteriormente a gestão é imprescindível a um grande negócio. A gestão é influenciada, de forma direta ou indireta, pela economia, política, o meio social, fatores culturais, meio ambiente, o preço da energia ou a tensão internacional. Desta mesma forma, a prática da gestão de artistas no ambiente da indústria musical é influenciada também pela pirataria de arquivos, a redução das quotas de mercado, a concorrência dos meios de entretenimento ou das tecnologias avançadas. Em suma, todos os fatores que envolvem e geram dinheiro. Como na maioria das indústrias, o mais importante é a capacidade de gerar dinheiro, e tê-lo como forte influência de decisões. Na indústria musical não é exceção, enquanto as grandes gravadoras geram orçamentos milionários anuais e podem promover novos projetos sistematicamente, capazes de assumir um espaço considerável nas tabelas de vendas ou até em revistas especializadas do ramo, é muito difícil para pequenas e novas empresas independentes, competir a este nível. Porém, o poder da música pode ajudar a angariar fundos para a pobreza do mundo ou para pagar as contas médicas de famílias carenciadas. Como as carreiras dos artistas são geridas para o sucesso, é da responsabilidade do gestor procurar oportunidades tanto para o artista, como para o próprio a fim de dedicar algum do seu sucesso a uma causa pública.

Esta profissão acarreta responsabilidade acrescida ao ser praticada quase sempre sob pressão. O *stress* que provem da gestão de um artista chega ao ponto alto com o início da promoção da carreira do mesmo. Gerir a carreira/trabalho de outra pessoa é arranjar soluções para possíveis problemas e planear tudo o que irá acontecer num futuro sem certezas do seu sucesso, podendo o artista tornar-se popular ou não, ao que também não podemos esquecer que o tempo útil do sucesso pode ser limitado mas quando não o é, há a necessidade de tirar o máximo partido da situação, explorando diversas facetas. Mesmo que um gestor seja responsável e defensor de tudo o que acontece, estes não podem prever qual será a reação do público, ao que deve estar sempre preparado para reagir, independentemente da hora do dia ou do dia da semana, pois as datas, horas ou ocasiões podem ser alteradas inesperadamente e o gestor tem de estar apto a acompanhar todo esse processo. A melhor estratégia para lidar com as pressões da gestão dentro do negócio da música é aprender a colocar tudo o que perturba em perspetiva. Há realidades específicas deste mundo que podem causar o stress ao gestor, como é o caso de muitas das vezes no negócio da música oferecerem a promessa de grandes recompensas financeiras para poucos artistas se conseguirem ligar ao grande público, assim a maioria das vezes o “não” é

garantido e pode ser confundido com uma questão pessoal do próprio gestor. Lidar com a rejeição é sempre mau e desgastante, muito mais quando é necessário ser capaz de saber fazê-lo e ao mesmo tempo procurar formas de motivar o artista a não desistir.

Uma das formas mais desgastantes e capazes de gerar uma pressão enorme é o facto de ao fazermos contactos diretos com empresas ou pessoas de interesse, estas se mostrem indiferentes e não nos consigam dar uma resposta positiva mas sim incerta, quando é o caso de garantirem contato posterior.

A indústria musical é um mundo muito injusto e concorrido em que a decepção é habitual na carreira de um gestor de artistas. Muitas das vezes é posta à prova a capacidade deste conseguir controlar a negatividade e seguir os objetivos e propostas traçadas até ao fim, seja qual for o desfecho do mesmo.

O poder da indústria musical é sustentado por alguns fatores geradores de sucesso. A maioria das definições de sucesso no mundo da música tem como base o valor monetário, para que se consigam realizar e desenvolver todas as atividades, produtos ou serviços. Se o sucesso é alcançado por algum destes fatores, é necessário trabalhar para alcançar ainda mais sucesso, se isso não acontecer e o artista e a sua equipa fica a “viver” de um sucesso passado, há uma forte probabilidade do artista cair em esquecimento. O sucesso também advém de um enorme esforço de trabalho que se traduz em integrar as pessoas certas, detentoras dos "segredos" para o sucesso na indústria, e muitas vezes a procura de novas oportunidades, fazendo apresentações, fornecendo aconselhamento, mas sobretudo sendo parceiros e mentores.

Realizar uma boa gestão de toda a carreira do artista também consiste em compreender e conquistar espetadores e consumidores. O gestor deve entender o constante comportamento dos consumidores e compradores de música, especialmente dentro do mesmo género do artista, e traduzir essa informação em revisões de como planear a carreira do artista, com o fim de chegar ao seu mercado-alvo.

Um mercado-alvo é definido pelos consumidores ou potenciais consumidores, para os quais a música do artista a gerir denote criatividade; comercialmente são os fãs que têm os meios para comprar música, bilhetes, *merchandising*, vídeos e produtos relacionados com o artista, a fim de se constituir uma marca. Esta normalmente é considerada o nome de um produto com o qual os consumidores se identificam, nomeadamente os benefícios que esta proporciona, por isso o nome do artista e tudo o que está associado cria uma marca na mente do mercado-alvo. O nome do artista é uma marca distinta e, como todas as marcas, torna-se o conjunto de todas as experiências que o fã tem tido com a música do artista. O

artista como uma imagem de marca é distinto dos outros artistas e são esses elementos distintivos que o tornam reconhecido.

A indústria musical e a sua gestão estão sujeitas a mudanças sistemáticas com a evolução tecnológica e digital. Como já referimos no Capítulo I, a *Internet* começou por ser um meio de troca de informação e acabou por ser um dos meios de comunicação mais acessível nos dias de hoje, a mesma integra várias vertentes e a música não é exceção, muito pelo contrário. Este meio é visto de formas diferentes no mundo da música, por um lado é a tecnologia que poderia acabar de vez com a indústria fonográfica, por outro é a entidade que abre portas a novas oportunidades para artistas e criadores de música. Seja qual for a realidade, a *Internet* deve fazer parte da estratégia de promoção de um gestor de artistas para os seus clientes.

Muitos gestores de artistas utilizam táticas para acrescentar sucesso à carreira que estão a gerir, uma das mais usadas nos dias de hoje é a constante visita das redes e *sites* sociais com o objetivo de estar em permanente contato com fãs do artista. Com esta pesquisa, o gestor pode facilmente aceder a informações pertinentes para a construção da carreira do artista, como a faixa etária, localização, gostos musicais dos indivíduos que acompanham a carreira do artista, pesquisar artistas semelhantes, estabelecer contato com os fãs, veiculando informação sobre atualizações de músicas novas e outras notícias pertinentes. *MySpace* e *Facebook* foram as redes sociais por cronologia que abriram as portas para centenas de redes sociais, com centenas de milhões de usuários regulares. Consideremos todos esses sites potenciais fontes de informação sobre o mercado-alvo específico do artista.

. Plano da carreira de artistas

Um plano é muitas vezes considerado um guia, para saber onde se começa e até onde se vai chegar, são os passos a seguir para chegar a um objetivo, se o plano estiver bem concebido. O plano de carreira está longe de ser algo concreto, mesmo que estruturado e delineado, já que muitas vezes sofre alterações para funcionar. Qualquer plano deve ser flexível e o plano de carreira do artista exige modificações constantes, ao realizar uma reflexão sobre a realidade, o meio envolvente e artístico muda, muitas vezes, os primeiros anos da carreira do artista. O plano de carreira dá a cada artista um esboço das prioridades que foram feitas em colaboração com o gestor, como o tempo utilizado para alcançar os objetivos estipulados. Este plano de carreira é feito pelo próprio gestor do artista. Este

detém características de um bom comunicador e profissional no contacto e gestão de determinados parâmetros de negócio e relações, podendo até ser um profissional de comunicação.

O conceito-chave para a criação de um plano de carreira de um artista é a colaboração. O gestor tem de ter uma visão dos passos gerais necessários para o artista conseguir demonstrar o seu talento e conquistar o melhor mercado comercial para o mesmo. No entanto, o plano de carreira do artista não é um plano sem entradas e acordos; o artista deve ver o plano como viável antes de estar disposto a empregar tempo e energia para alcançar sucesso, sendo o gestor o principal a convencer o artista a colaborar com ele, definindo objetivos o mais exigentes possível, sem ultrapassar o mercado realista, garantindo que o plano irá ser alcançado a fim de evitar decepção ou fracasso.

O plano tem de constituir vários aspetos para que se torne benéfico no decorrer da carreira ou numa futura gestão, onde as informações sejam familiares tanto para o artista como para o gestor. É importante que o plano tenha uma parte escrita no caso de existir uma nova gestão, em que o gestor substituto possa ter imediatamente presente o que foi desenvolvido anteriormente, bem como os talentos do artista. Cada plano é único, tal como o próprio artista, e assim conforme as mudanças surgirem no mundo da música, o gestor deve adaptar e atualizar o plano de acordo com as necessidades.

Para que um plano seja útil tem de ter uma organização de informações para a sua concessão. A primeira secção do plano centra-se no artista. O artista é a parte central do relacionamento comercial e tem de ser definido como um produto comercial. Cabe ao gestor de artista definir a viabilidade comercial do artista como um produto, a fim de explorar o talento do mesmo no mercado. O mercado, neste caso, é aquele em que os clientes (fãs/admiradores) estejam dispostos a comprar produtos para o artista conseguir desenvolver-se. O artista, por sua vez, deve ser capaz de dizer por poucas palavras a que género musical se dedica e qual o seu público. Estes devem ser claros sobre o tipo de público com quem se identificam. Quando os artistas têm consciência e segurança de quem são artística e comercialmente, conseguem ganhar a confiança das pessoas com quem fazem os negócios.

Na sequência da concessão do plano é importante ter presente uma biografia do artista, que deve ser criada por um profissional fora da equipa de trabalho. O artista irá fornecer as informações necessárias e o gestor vai dar suporte a quem escreve a biografia, apontando qualidades que fazem o artista destacar-se dos demais. No fundo, a biografia é

uma componente de uma estratégia de comunicação para chegar a determinados públicos e partes interessadas.

A experiência do artista pode ajudar tanto o gestor como o cliente a descobrir informações do artista que facilitam o avanço da carreira a um ritmo mais acelerado. Muitos artistas levam vários anos preparando-se para uma carreira de alto nível. A exclusividade do artista vai definir as características a que o espectador, consumidor ou interessado de negócios, se predispõe a tornar um artista exclusivo, irreverente, e relevante para a indústria da música. Esta parte do plano também será útil para redefinir o mercado-alvo a propósito das vendas de bilheteiras e gravações de álbuns ou *singles*.

O plano de carreira pode ser considerado um plano de comunicação, pois estrutura-se da mesma forma e tem o mesmo intuito, comunicar. Porém, contempla partes específicas ao mundo da música, como é o caso de horário, atividades e coordenação. Estes planos de carreiras também têm necessidade de uma avaliação, neste caso avalia-se o artista e o gestor. Esta parte do plano fornece uma crítica e avaliação do artista e do gestor com o objetivo de encontrar formas de torná-los mais competitivos e eficientes, sem ser necessário uma crítica mal-intencionada. O gestor é avaliado pela equipa que trabalha, incluindo o artista e a sua própria autoavaliação, na medida em que o trabalho realizado ao longo de determinado tempo obteve resultados positivos e construtores de um bom caminho no desenvolver da carreira do artista, ou, pelo contrário, o plano efetuado pelo mesmo não está a ter resultados proveitosos e aí tomam-se medidas de mudança, quer do plano ou do próprio gestor. Por outro lado, reconhecemos que nesta parte da avaliação do artista é necessário elaborar uma análise *SWOT*, avaliando as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças do próprio. Ao usarmos esta ferramenta de avaliação, consegue-se transmitir tanto ao artista como ao gestor, uma perspetiva do que resulta ou não, que será útil na definição de objetivos e mudanças.

Outra parte do plano passa por estabelecer metas e criar cronogramas, onde o artista e o gestor têm de discutir prioridades da carreira a curto e longo prazo. As metas para o artista devem ser definidas de forma clara para que sejam de fácil compreensão e para que ambos concordem com as mesmas. As metas devem ser realistas atendendo ao meio envolvente e aos acontecimentos do momento a fim de apoiar a carreira do artista. Acrescentando a estas metas, surge a importância de ter um plano financeiro bem definido, a fim de gerir valores referentes a todos os produtos e serviços feitos pelo artista e equipa envolvente, para que não sejam geridos incorretamente.

Além de uma estratégia de carreira sólida, pode ser necessário implementar uma estratégia de saída. Esta não tem uma data específica para ser implementada, só as circunstâncias podem colocar uma estratégia de saída em ação. O gestor deve considerar a certeza de que a relação com o artista vai mudar, e considerar as possíveis circunstâncias que exijam outras associações.

Estes são os principais aspetos a ter em conta quando é feito um plano de carreira de um artista, em que é necessário respeitá-lo e segui-lo a fim de conseguir o maior sucesso e a concretização dos principais objetivos estipulados no mesmo.

Capítulo IV - Projeto de gestão de artistas na editora musical *Sony Music Entertainment Portugal*

. Origem e Caracterização da Empresa

Conforme apresenta o Blog Mundo das Marcas³¹, Masaru Ibuka, japonês apaixonado pela tecnologia, sonhava criar produtos inovadores que revolucionassem o dia-a-dia das pessoas. O seu primeiro projeto foi uma máquina elétrica para cozinhar arroz, projeto com o qual não obteve sucesso. Já o mesmo não aconteceu com o desenvolvimento de almofadas elétricas aquecidas, que permitiu equilibrar a situação financeira do jovem empresário. Akio Morita, outro jovem promissor, influenciado pela música clássica ocidental e pelas revistas eletrónicas nipónicas, desde cedo se começou a interessar pela componente eletrónica. Masaru Ibuka e Akio Morita, ambos engenheiros dedicados e dotados de uma capacidade extraordinária quer no âmbito empresarial, quer criativo, conhecem-se e fundam, em Tóquio, no Japão, a 7 de maio de 1946 a empresa que serviria de impulso à futura Sony.

A nova empresa reparava equipamentos elétricos, ao mesmo tempo que tentava construir os seus próprios produtos. Não tinham qualquer tipo de maquinaria e possuíam muito pouco equipamento especializado, contavam apenas com a inteligência e o vasto conhecimento de cada um deles. A primeira aposta foi o lançamento de um inovador leitor de fita magnética, concebido para o então mercado emergente do ensino da língua inglesa, que teve uma enorme aceitação junto das escolas e universidades locais. Já em 1950, a empresa lança o “*Soni-Tape*”, a primeira cassete de gravação. Este evento foi rapidamente seguido pelo lançamento do primeiro gravador magnético de cassetes do Japão, batizado de “*G-Type*”.

Em 1954, a empresa começa a mudar, quando a *Tokyo Tsushin Kogyo K.K.*, conhecida por *Totsuko* (Empresa de Engenharia de Telecomunicações de Tóquio) obtém uma licença para fabricar transístores, já inventados na América, mas sem aplicação para os rádios, que eram alimentados por válvulas.

Em maio de 1954, a empresa lança o primeiro transístor do Japão e, no ano seguinte, o primeiro rádio transístor sob a marca *SONY*. Os pequenos e resistentes rádios portáteis da *SONY* rapidamente conquistam os consumidores em todo o mundo e alcançam uma reputação de qualidade e inovação que promova a marca. Em 1955, a empresa decidiu

³¹ <http://mundodasmarcas.blogspot.pt/2006/05/sony-like-no-other.html>

utilizar o logótipo *SONY* em produtos *Totsuko* e três anos mais tarde muda o nome para *SONY CORPORATION*, que se mantém até ao presente.

Desde então, poucas empresas igualaram o percurso da *SONY* no campo da invenção e inovação, com o lançamento da primeira televisão transistorizada do mundo (1960), a primeira televisão miniatura (1962), o primeiro videogravador doméstico (1964), o primeiro equipamento portátil de Vídeo Tape (1967), o primeiro rádio-relógio digital (1968), o primeiro videogravador a cores (1971), os gravadores *Betamax* (1975), o primeiro sistema de vídeo doméstico, a câmara eletrónica (1981), o primeiro leitor de CD (1982) - desenvolvido em parceria com a Philips, a primeira câmara de vídeo (1983), o primeiro *CD player* portátil (1984), o primeiro VTR Digital (1985), o vídeo de 8 mm (1988), o micro-disquetes de 3.5 polegadas (1989) e o primeiro disco CD-RW (1997), conhecido como CD regravável.

Atualmente, a Sony é uma das maiores empresas multinacionais do mundo, com uma faturação de US\$ 75.4 bilhões (2013/2014). Tem como principais subsidiárias de negócios a Sony Corporation (Sony Electronics nos EUA), a Sony Pictures Entertainment, a Sony Computer Entertainment, a Sony BMG Music Entertainment e Sony Ericsson e Sony Financial Holdings. A Sony é também um dos principais fabricantes de material eletrónico, de vídeo, comunicação, consolas de jogos e tecnologias de informação para os mercados consumidores e profissionais. Estes parâmetros fazem da Sony uma das empresas de entretenimento mais completas do mundo, traduzido no seu mais recente slogan: "*Sony. Be Moved*".

Atualmente, a Sony é a 46^a marca mais valiosa do mundo. Está presente em 180 países, tem mais de 200 lojas próprias, chamadas SONY STYLE, e emprega cerca de 140 mil funcionários.

Integramos assim a parte que nos interessa desta marca tão conhecida mundialmente a *Sony Music Entertainment* que aparece como subsidiária da *Sony Corporation of America*. Segundo o Blog Editoras de Discos em Portugal³², a Sony Music Entertainment foi fundada em 1929 como *American Record Corporation* (ARC), e, em 1938, foi comprada pela *Columbia Broadcasting System* e rebatizada de *CBS Records*. Em 1987, a Sony comprou a *CBS Records*, e rebatizou-a novamente com o nome da companhia em 1991.

³² <http://editoraspt.blogspot.pt/search?q=sony+music>

Em entrevista³³ com Miguel Birra, responsável pelo departamento de Marketing and Business Development Manager da Sony Music Entertainment, Portugal este refere que “A *Sony Music Entertainment* é uma empresa de entretenimento global, líder de mercado na América Latina, com 47 escritórios espalhados por todo o mundo e possui no seu catálogo muitos dos maiores nomes da música nacional, como Paulo Gonzo, e internacional, como Michael Jackson, Jimi Hendrix e Elvis Presley. Além disso, engloba selos que representam música de todos os géneros, incluindo *Arista Records*, *Columbia Records*, *Epic Records*, *Essential Records*, *Flicker Records*, *GospoCentric*, *Jive Records*, *Legacy Recordings*, *Masterworks*, *RCA Records*, *Sony Classical*, *Sony Music Latin*, *Star Time International*, *Verity Records* e *Volcano Entertainment*, entre outros”.

Nos dias de hoje, a evolução do meio digital também é uma referência para as editoras musicais e a Sony Music tende a integrar-se nesse mesmo meio, exemplo disso foi o apoio à inovação tecnológica digital, com a entrada do *Spotify* em Portugal, afirmou Miguel Birra.

O Blog Editoras de Discos em Portugal acrescenta ainda que a CBS se instalou em Portugal no início da década de 80 do século passado e foi rebatizada internacionalmente, em 1991, para *Sony Music Entertainment* Portugal. Inicialmente deu pouca importância à produção nacional. Contudo editou discos de artistas como Lena d’Água, Dulce Pontes, Ana Faria e Paulo Gonzo, entre outros. Atualmente, aposta em novos artistas como Anselmo Ralph ou Aurea, assim como relançou Paulo Gonzo, um dos músicos portugueses com mais discos vendidos no último ano. Também criou parcerias externas para dinamizar a dedicação à música nacional. A *Sony Music Entertainment* Portugal, SA é uma das maiores empresas da indústria discográfica do país e detém um capital social de 2.155.00,00 Euros.

. Missão e Visão

Segundo Miguel Birra, a missão e a visão da *Sony Music Entertainment* Portugal, SA, é “disponibilizar uma vasta gama de produtos e serviços para os seus artistas e parceiros de negócio, com vista a maximizar o acesso e consumo de música enquanto formato de entretenimento para os consumidores. A empresa está constantemente empenhada em criar novas formas de entretenimento que possam ser materializadas em diferentes formatos.

³³ Cf. Anexo I, entrevista a Miguel Birra dia 02 de Setembro 2014

Quanto à visão é criar formatos de entretenimento inovadores para os consumidores, complementando com produtos e serviços que proporcionarão uma experiência única.”

. Valores da Marca

A *Sony Music Entertainment Portugal, SA* dedica-se a impulsionar a inovação tecnológica de entretenimento com que vai desenvolver e produzir produtos musicais de diferentes estilos para várias idades, para que os seus consumidores sintam uma experiência única tanto na proximidade como na qualidade. A sua imagem advém da cultura e inovação que a marca veicula através da sua oferta, afirma Miguel Birra na entrevista realizada.

. Objeto/Atividade

A *Sony Music Entertainment Portugal* desempenha várias funções dentro da própria empresa, e destina-se a várias atividades nomeadamente à produção, comercialização, promoção, importação/exportação de discos, matrizes, registos magnéticos, cassetes, CDs, DVDs, Minidiscs, videotapes, videodiscos e outros tipos de suporte agora conhecidos ou que venham a ser inventados no futuro, utilizados na gravação ou reprodução de composições musicais, obras literárias ou outras criações artísticas ou educativas, qualquer que seja a sua natureza.

Complementa toda esta atividade com a edição de obras musicais e literárias de qualquer espécie, a gravação de obras e interpretações musicais, a organização de espetáculos musicais, a aquisição e exploração comercial dos direitos de autor de artistas e sobre composições musicais. Também promove espetáculos teatrais ou para representação cinematográfica e sobre livros, artigos, obras dramáticas, bem como inéditos e ainda a promoção e comercialização de instrumentos musicais e brinquedos, jogos de computador, videojogos.

Assim, a *Sony Music Entertainment Portugal* pretende criar, adquirir, desenvolver, produzir, reproduzir, registar, editar, radiodifundir, divulgar, transmitir, imprimir, vender ou de qualquer modo negociar, qualquer que seja o meio ou processo, e quer ele seja um dos já conhecidos e utilizados ou venha ainda a ser conhecido ou descoberto, ideias, bens, criações, apontamentos, projetos, processos e serviços de natureza informativa, literária,

intelectual, artística, musical, recreativa, didática, educativa, publicitária ou promocional ou outra, bem como negociar os direitos respetivos. Tudo isto para promover a música portuguesa no país ou no estrangeiro.

. Segmentação, Público e Posicionamento

Há mais de 30 anos que a *Sony Music Entertainment Portugal, SA* se tornou uma das empresas pioneiras na área da indústria musical. O seu público alvo/*target* é composto por pessoas de ambos os sexos e faixa etárias distintas, embora o público seja identificado pelo género de música e artista que o influencia e pela música que consome. O compromisso de proporcionar ao consumidor o melhor é mantido através do lançamento dos maiores nomes da música nacional e internacional.

Para posicionar de forma estratégica os segmentos representativos da mesma é necessária a atribuição de um conjunto de fatores que os define, tendo em conta a situação da empresa a nível de mercado, a sua visibilidade, tamanho e crescimento, tipo de produtos ou serviços que oferece, relação da empresa com os seus clientes/consumidores, e só depois se pode enquadrar num determinado elemento e atribuir-lhe uma categoria relacionada com o mesmo.

Assim podemos observar que a oferta comercial da *Sony Music Entertainment Portugal* é dirigida a quatro segmentos, centrais na caracterização da empresa:

Género – destinado a pessoas que seguem um género musical na sua escolha de reportório. É um público que privilegia a qualidade e sonoridade de um segmento específico e não de um artista em concerto, sendo a escolha aleatória dentro do género; A *Sony Music* apresenta uma diversidade de géneros como *Pop, Rock, Soul, Electrónica, Indie Rock, Folk, Blues, Roots, Hip-Hop, Fado, World Music, Música Popular, Reggae, Infantil, R&B* e *Afro*.

Artistas – destinado a pessoas que seguem um ou mais artistas ao longo das suas carreias ou em determinadas fases da mesma. Normalmente pelas suas criações musicais, mas muitas das vezes pela imagem, comportamento ou histórias e gostos em comum com os artistas. Neste segmento, a oferta não é só de música (CD's, DVD's, concertos), mas também de produtos materializados (*merchandise* – t-shirts, posters, canecas, porta-chaves, etc.).

Idades – música destinada e associada a determinadas idades. Relacionar géneros e grupos de artistas a determinadas faixas etárias, como por exemplo fado a pessoas de idade superior a 40 anos, embora haja sempre exceções e cada vez é mais visível jovens gostarem deste género musical, influência do crescente aparecimento de novos nomes neste género.

Álbuns – destinado também a um público de faixas etárias variadas. A compra de álbuns tem vindo a diminuir devido à grande acessibilidade e disponibilidade que a *Internet* oferece, legal e ilegalmente. Também associado ao segmento anterior, a compra de álbuns está inteiramente relacionada à idade do consumidor. Pessoas mais velhas, que se encontrem em regime de trabalho ou pensionistas com rendimentos acima do ordenado mínimo nacional, é notória a maior frequência na compra de álbuns. O mesmo não acontece com um público mais jovem em que a compra de álbuns está associada a ofertas ou aquisição esporádica dos mesmos.

Assim, a *Sony Music* está posicionada num segmento, tendo em conta todos os fatores caracterizados e pertencendo a uma empresa de topo no mercado, que oferece produtos de qualidade que definem o padrão da indústria musical, destacando-se principalmente pela reputação, imagem e valor da empresa.

. Comunicação

Ao nível da comunicação, a *Sony Music Entertainment Portugal* tem duas formas de atuar, dependendo do tipo de serviço ou produto que oferece. Se se tratar de um produto do segmento de vendas de álbuns e músicas, a comunicação é global ou local, dependente da origem do artista. Se o produto for para um segmento direcionado à realização de concertos, a comunicação é feita de forma local a fim de arrecadar o maior número possível de espetadores para cada local onde se realizam os espetáculos.

Outros meios de comunicação utilizados pela *Sony Music Entertainment Portugal* são o *Facebook*, *Twitter*, Canal de *Youtube* e *Website*, onde mostram, através de vídeos, fotografias e faixas de áudio o conjunto de artistas disponíveis, os seus mais recentes trabalhos, concertos, passatempos, lançamentos de álbuns, músicas, projetos, seções de autógrafos, bem como todas as informações acerca dos mesmos de forma detalhada e esclarecedora. A *Sony* também tem patrocinado alguns eventos, como *tours* de artistas internacionais que se deslocam ao nosso país para dar a conhecer o seu trabalho.

A *Sony Music* apresenta 37.825 gostos no *Facebook* e 2.752 seguidores no *Twitter*. Publicam vídeos, notícias mais de uma vez por dia e dão a conhecer as informações mais

relevantes dos seus artistas. A *Sony Music* tem a vantagem de ter algumas aplicações associadas ao *Facebook* como receção de *newsletters*, promoções, *instagram*, entre outras e é uma das editoras musicais portuguesas com mais atividade nas redes sociais.

O grupo empenha-se em fazer chegar aos seus espetadores/consumidores, produtos de qualidade excepcional que contribuem de forma significativa para fortalecer o vínculo entre a marca e o consumidor musical.

. Análise da Concorrência

Para que a *Sony Music Entertainment Portugal, SA* continue na liderança do meio da indústria musical é importante olhar para os demais *players*, com um enfoque especial nos seus três principais concorrentes que operam em Portugal na mesma indústria – *Universal Music Portugal*, *Warner Music Portugal* e *Ovação*. A par destas três empresas, deverão ser ainda referenciadas todas as empresas no meio da indústria musical e os demais concorrentes, como alguns agentes económicos na área do *life entertainment* e angariadores de patrocínios.

UNIVERSAL MUSIC PORTUGAL

Para caracterizar esta editora musical partimos de informação disponível através do site nacional³⁴ e internacional³⁵ da mesma, assim como do Blog Editoras PT³⁶ e do site anos 80³⁷.

A *Universal Music Portugal* pertence à *Universal Music Group (UMG)* que é líder global na indústria, edição e distribuição de música. A sua história em Portugal começa em 1974, sob o nome de *Phonogram - Música e Vídeo Portuguesa*, que mudou de nome ao longo dos anos para *Polygram Discos (1978)*, *Polygram Portugal - Som e Imagem (1996)* e só em 1999 passou a intitular-se de *Universal Music Portugal, SA*, designação que se mantém.

Tem como principal atividade a produção, comercialização, venda e distribuição, importação e exportação, diretamente pela sua sociedade, por conta própria e/ou em nome de terceiros, em Portugal ou fora do país, de produtos ligados à comunicação e ao mundo

³⁴ <http://www.universalmusic.pt/>;

³⁵ <http://www.universalmusic.com/company/history>;

³⁶ <http://editoraspt.blogspot.pt/search/label/Universal>;

³⁷ <http://anos80.no.sapo.pt/editoras.htm>.

dos espetáculos, no campo da música, rádio, televisão, cinema, teatro e publicações literárias.

A Universal foi a primeira editora discográfica em Portugal a investir em televisão, com a edição de compilações da etiqueta *Polystar* e em Música Clássica; a criar e editar campanhas de televisão de projetos infantis; e a lançar discos de séries televisivas.

É das empresas da área a que detém a maior panóplia de artistas conhecidos e conceituados a nível nacional como é o caso de António Zambujo, Ana Moura, David Fonseca; e internacional, Ivete Sangalo, Jennifer Lopez, U2, Justin Bieber, George Michael, Jamie Cullum, entre outros.

A sua presença nas redes sociais é marcada pela apresentação de vídeos, fotografias e informações dos seus artistas, nomeadamente as grandes novidades e lançamentos. O *Facebook* é comercial e informativo, o *Twitter* está associado ao canal do *Youtube* com a presença de videoclips, mas também disponibiliza passatempos e notícias. A *Universal Music Portugal* tenta desta forma estar sempre a proporcionar ao espetador novidades e motivações para ouvir e ver música. A marca apresenta vários *Facebook's* e *Twitter's*, observando-se em todos uma semelhança na forma como são apresentadas as publicações e a inexistência de informação institucional.

Segue a mesma linha da *Sony Music Entertainment Portugal*, apesar da *Universal Music* ter mais admiradores, com 85.035 gostos no *Facebook* e 9.767 seguidores no *Twitter*. A *Sony Music* tem a vantagem de ter algumas aplicações associadas ao *Facebook* e tem uma presença mais ativa que a *Universal Music*.

WARNER MUSIC PORTUGAL

De acordo com o Blog Editoras PT³⁸ e o site anos 80³⁹, a *Warner Music Portugal* é a editora musical sucessora da *EMI Music* – Valentim de Carvalho e que ficou com o seu catálogo a partir de 2013. A WEA⁴⁰ instalou-se em Portugal no final da década de 1980 mas abandona o país em 2004, ao realizar um acordo de distribuição com a editora musical Portuguesa Farol Música. Assim, a *EMI Music* esteve agregada à Valentim de Carvalho durante mais de 40 anos. Nos anos 1980, a EMI decidiu instalar-se em Portugal, e criou em conjunto a editora EMI-Valentim de Carvalho Música, Lda. (ou VECEMI), que conjugaria, numa só empresa, a edição dos discos da EMI (artistas internacionais) com a gravação de

³⁸ <http://editoraspt.blogspot.pt/search/label/Universal>;

³⁹ <http://anos80.no.sapo.pt/editoras.htm>.

⁴⁰ Warner Bros. *Records*-Elektra *Records*-Atlantic *Records*

artistas portuguesas. Em 1994, a Valentim vende a sua participação na EMI-VC à empresa “mãe” EMI, mas mantém-se com o mesmo nome. Só em 2006, é que a empresa muda de nome e passa a chamar-se EMI *Music* Portugal, Lda.

Com a aquisição da EMI pela Universal *Music*, o catálogo passou provisoriamente para a *Parlophone Music* Portugal e uma das regras impostas pela Comissão Europeia foi que a *Parlophone* teria de ser vendida a um outro grupo discográfico e assim foi adquirida pela *Warner Music*. Tem como atividades a gravação, fabricação, publicação, comercialização e distribuição de fonogramas e videogramas, edições musicais, agência artistas e organiza concertos.

É importante referenciar que a EMI Music Portugal foi a grande editora da música tradicional portuguesa, com destaque para o Fado.

Apresenta assim artistas portuguesas de renome como os Azeitonas, Camané, Carminho, Clã, Doimileito, Jorge Palma, Márcia, Mariza, Miguel Araújo, Pedro Moutinho, Rui Veloso, Ricardo Ribeiro, Vicente Palma. Também é sua competência a divulgação de artistas internacionais tais como Blur, Coldplay, David Guetta, Gabrielle Aplin ou Pablo Alborán.

A principal concorrente da EMI (desde a sua origem ainda como Valentim de Carvalho) foi a *Polygram* Portuguesa, atualmente *Universal Music* Portugal.

Devido a estas mudanças, a atual *Warner Music* Portugal não dispõe de *Website* próprio, e só possui uma conta no *Facebook* como forma de comunicação e divulgação dos seus artistas para o exterior, com pouca interatividade comparada com as duas outras maiores concorrentes, com 5.642 gostos.

OVAÇÃO

Segundo o site⁴¹ da própria editora musical, a Ovação é uma editora discográfica que iniciou a sua atividade em 1985. Fundada por Fernando Matias e Carlos Lacerda, ex-diretores dos departamentos de Internacional/Marketing e Promoção/A&R⁴² das mais importantes editoras da época, representantes de etiquetas como a CBS⁴³ e WEA⁴⁴.

A empresa está agregada ao IFPI (*International Federation of the Phonographic Industry*) e à AFP (Associação Fonográfica Portuguesa) desde o início da sua formação, são

⁴¹ <http://ovacao.pt/>

⁴² Artistas e Repertório

⁴³ Columbia Broadcasting System

⁴⁴ Warner Bros. *Records*-Elektra *Records*-Atlantic *Records*

detentores de um vasto e valioso catálogo de artistas Portugueses com mais de 20.000 títulos, interpretados por artistas bem conhecidos e reconhecidos do panorama musical nacional, como por exemplo Carlos Alberto Moniz, António Calvário, Toni de Matos e Projecto Kaya. Por outro lado, também representam em Portugal vários catálogos de artistas internacionais como Edith Piaf, Billie Holiday ou Nelson Ned.

Além do fabrico, edição, promoção, *marketing* e distribuição física, a Ovação é atualmente uma editora com uma filosofia jovem e dinâmica que nunca parou no tempo, focada nas novas tecnologias (tendo sido pioneira em Portugal a trabalhar em ambiente digital) e meios de como produzir e fazer chegar a música ao público em geral, concentrando-se na distribuição e *marketing* digital. A empresa aposta cada vez mais em novos nomes e tendências musicais, dando espaço e oportunidade a quem faz música com qualidade, dessa forma foi criado em 2013 a *Label Digital Media Entertainment*, como uma *Label* que se dedica à edição e distribuição digital de conteúdos, de novas sonoridades e tendências.

OUTRAS EMPRESAS DO MEIO DA INDÚSTRIA MUSICAL

Em Portugal, as empresas ligadas à indústria musical estão a crescer com o passar dos anos. Os serviços são bastante diversificados e integram várias vertentes para que a produção musical seja conseguida. Estes passam pela Produção Discográfica, Edição, Produção Cultural, Eventos Culturais, Produções Multimédia, Distribuição de Música, Licenças, Direitos de Autor, *Label's*, Comunicação Cultural, entre outros.

. Os Artistas da *Sony Music* e a sua Gestão

A gestão dos artistas em catálogo é feita pela *Sony Music*⁴⁵ em colaboração com os representantes (*managers*) dos artistas e dos próprios artistas, podendo ser integrados neste processo todos os necessários intervenientes externos que ajudem a construir a carreira do artista.

Em algumas situações e para alguns artistas em início de carreira, a gestão da sua carreira é da responsabilidade da própria *Sony Music*, mas são poucos os casos.

De acordo com as informações fornecidas por Miguel Birra do departamento de *Marketing and Business Development Manager* da *Sony Music*, a decisão dos artistas em

⁴⁵ *Sony Music Entertainment Portugal*

escolherem a *Sony Music* como a sua editora discográfica prende-se com a reputação da empresa e dos seus colaboradores, bem como com as marcas de sucesso atingidas pela empresa e a divulgação que esta faz de si própria. Além disso, é muito importante o histórico que o artista tem com a empresa ou com os seus colaboradores. Também é relevante considerar os objetivos de carreira que os artistas têm e os investimentos que esperam.

Assim, a *Sony Music* pretende angariar novos artistas, mantendo e dinamizando a carreira dos artistas já assinados e com carreira construída.

Pesquisa e Análise da Situação

. Análise SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Uma das maiores empresas na área da indústria musical em Portugal; - A Reputação e Imagem da Marca; - Detém nomes conceituados e de sucesso no seu catálogo de artistas; - Apoiar a inovação tecnológica digital – com a entrada do <i>Spotify</i> em Portugal; - Materialização dos talentos em vários formatos. - Presença ativa nas redes sociais, Facebook e Twitter e Website próprio 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade em dinamizar novos projetos, sobretudo pela falta de colaboradores mais jovens; - A empresa detém os produtos dos artistas mas não os artistas em si; - Contratação de empresas exteriores para fazer gestão dos artistas.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade de propor novos serviços a artistas, nomeadamente serviços de entretenimento a empresas; - Dinamizar estratégias de conseguir arrecadar novos talentos; - Gerir carreiras dentro da própria empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concorrência; - Menos músicos a recorrerem às editoras para gravar os seus trabalhos; - Aumento da Pirataria; - Diminuição das vendas; - Menos Vendas de Produto Material.
--	--

. Entrevista/Pesquisa informal

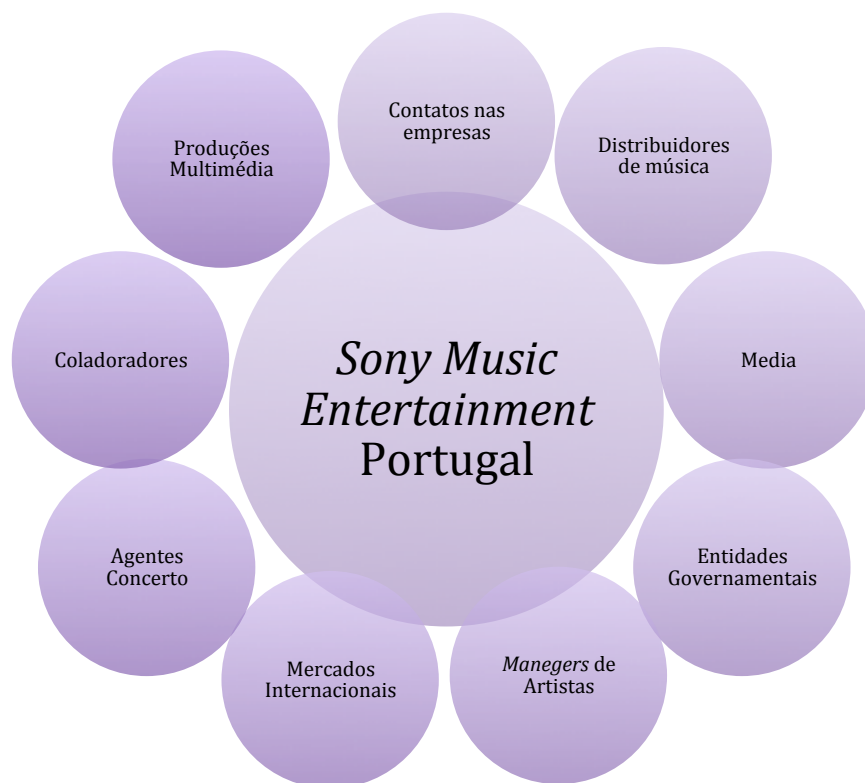
A informação recolhida para a realização deste Plano foi analisada através de métodos formais (científicos) e informais (exploratórios). Estes métodos permitiram realizar uma análise da situação que levou à verificação de um problema e à necessidade de apresentar um projeto para o solucionar.

Os métodos formais (científicos) usados foram a entrevista, disponível em anexo em forma de guião, feita a Miguel Birra, que integra o departamento de *Marketing and Business Development Manager*, da *Sony Music Entertainment Portugal*. Este representante da empresa foi contactado telefonicamente, embora a entrevista tenha sido realizada através de email direto, possibilitando a recolha de informação sobre a empresa e perceber como a empresa funciona.

Relativamente à pesquisa informal, toda a informação que a entrevista não cita, foi realizada em websites⁴⁶ referentes a marcas e à indústria musical em Portugal.

⁴⁶ <http://mundodasmarcas.blogspot.pt/2006/05/sony-like-no-other.html>;
<http://editoraspt.blogspot.pt/>;
<http://anos80.no.sapo.pt/editoras.htm>.

. Identificação e Classificação dos Principais *Stakeholders* da *Sony Music Entertainment* Portugal



Esquema 1: Principais *Stakeholders* da *Sony Music Entertainment* Portugal

- Contatos nas empresas e fora delas a fim de permitir saber mais sobre determinados assuntos ou parcerias (exemplo: Novo Banco);
- Distribuidores de música – empresas que fazem o serviço de distribuição de produto musical
- Media – geral ou especializada com importância para a divulgação dos artistas e produtos
- Entidades Governamentais
- *Managers* de Artistas – indivíduos ou empresas que gerem a carreira dos artistas no seu percurso enquanto músicos
- Mercados Internacionais
- Agentes Concerto
- Colaboradores
- Produções Multimédia

Fonte: Entrevista a Miguel Birra

Projeto

Tendo em conta a situação que as editoras musicais enfrentam, ao verem os seus serviços a serem cada vez mais dispensados pelos novos artistas, a *Sony Music Entertainment Portugal* vai desenvolver, a partir do ano de 2015, um projeto de Comunicação tendo em vista a sensibilização desses novos músicos, levando-os a apostar na procura de editoras musicais para a produção e desenvolvimento dos seus trabalhos. Este Projeto pretende encontrar as soluções certas para resolver os problemas de comunicação entre a organização e os seus públicos (modelo *Two Way Symmetrical* referido no Capítulo II). Deste modo, pretende gerar na carreira dos novos artistas, incentivos, garantias e estabilidade para a sua vida artística.

Com este plano, pretende-se que a *Sony Music Entertainment Portugal* alcance os seguintes objetivos de negócio:

- Conseguir que a gestão de artistas integre a própria empresa;
- Aumentar significativamente os novos artistas no meio editorial;
- Aumentar as Atividades Culturais e Criativas em Portugal;
- Promover as vantagens da procura de uma editora musical para a produção de novos produtos musicais.

. Problema

O grande problema que a indústria musical enfrenta nos últimos anos prende-se com a crescente procura da exploração do meio digital. Segundo Maria João Nogueira, *Blogger* “Os Cd’s estão a desaparecer do Mercado”⁴⁷ e as indústrias de edição musical cada vez menos são a fonte mais viável para a criação de novos artistas. Miguel Ângelo⁴⁸, músico, afirma que “Os novos artistas, para gravarem o seu primeiro disco, maioritariamente têm de ter ajuda de fundos culturais destinados para esse efeito, das sociedades gestoras de direitos (...) Desde o final dos anos 90, as mudanças da indústria da música são galopantes, a indústria musical não conseguiu reagir a tempo, não conseguiu que as obras flutuassem livremente”.

⁴⁷ Programa televisivo Prós e Contras – Episódio 17; “O imposto da discórdia”; 15 de Setembro de 2014; RTP 1.

⁴⁸ *idem*

Partindo destas afirmações, vemos que há um problema grave que tem de ser resolvido, a fim de conseguir arrecadar novos artistas e manter os já inseridos nos catálogos.

. Meta

Promover e desenvolver a gestão de artistas dentro da *Sony Music Entertainment Portugal*.

. Objetivos Gerais De Comunicação

- Descobrir novos talentos na área da música e integrá-los na *Sony Music*;
- Estimular novos artistas a recorrerem à editora para produzir, editar e gerir os seus trabalhos e carreira;
- Promover o trabalho dos mesmos, de forma a incentivar o seu desenvolvimento enquanto artistas, tornando o seu trabalho mais consistente;
- Distinguir a *Sony Music Entertainment Portugal* face aos restantes concorrentes.

Estratégia

Com os objetivos traçados é necessário criar uma estratégia adequada para ultrapassar o problema encontrado e que percorre toda a indústria e conseguir veicular a ideia principal, com base nas oportunidades que a *Sony Music* dispõe:

- A gestão de artistas realizada dentro da própria editora é mais viável para atrair novos artistas e aumentar os interessados em desenvolver o seu trabalho na empresa.

A Estratégia a desenvolver corresponde à Estratégia Corporativa, que vai ao encontro dos assuntos e preocupações que a empresa enfrenta como um todo. Partindo destas ideias, o projeto dividir-se-á em duas fases que correspondem aos dois grandes eixos estratégicos do plano:

- 1ª fase – **Criar e Descobrir**: tem como objetivo sensibilizar para a descoberta de novos talentos na área da música, desmistificando todas as facetas e características de admissão dos artistas e salientando que estes são a peça principal para a indústria musical

crescer e inverter a tendência dos últimos tempos. Além disso, dá-se destaque ao facto de os artistas se associarem a uma editora musical, desde o início da sua carreira, como mais-valia para a construção de um trabalho sólido e com reputação, também associado à imagem da *Sony Music*.

- 2ª fase – **Promover**: a *Sony Music Entertainment Portugal*, como uma das maiores editoras musicais do país, detém um potencial para promover o trabalho dos novos artistas, integrá-los em inúmeros circuitos de entretenimento e promoção do seu trabalho. Assim, a segunda fase do projeto está associada aos benefícios da gestão da carreira de artistas dentro da editora, sendo este processo uma inovação no meio. Neste sentido, quer-se criar uma associação entre os novos artistas e os benefícios da gestão da sua carreira, mostrando aos públicos que a *Sony Music* integra “O novo gerir artístico”.

. Ações

1ª Fase – Objetivo **Criar e Descobrir**

- Ação: ***Sony Management***

A primeira fase do projeto dividir-se-á em dois momentos principais, com o objetivo de sensibilizar os novos artistas para as vantagens de integrarem a editora musical nos seus trabalhos e, conseqüentemente, o apoio que esta dá aos novos talentos.

Para que a primeira fase do projeto seja concretizada é necessário estabelecer a primeira ação que pretende criar, dentro da própria empresa, um departamento direcionado só e exclusivamente à gestão de artistas. Terá o nome de “*Sony Management*” para que se relacione o nome ao da própria empresa. É necessário contratar profissionais especializados em gestão com enfoque nas Relações Públicas e Comunicação e *Managers*. Com esta medida, a *Sony Music* seria a pioneira em gerir os seus artistas dentro da própria editora musical, o que permitirá um acompanhamento mais pormenorizado.

Públicos:

- Novos artistas;
- Artistas profissionais que já pertencem ao meio;

- Profissionais de RP e *Managers*.

Pertinência da ação:

- Inserir este departamento dentro da *Sony Music Entertainment* no prazo de um ano;
- Alcançar a gestão de 10 novos artistas num prazo máximo de 6 meses a contar da criação do departamento;
- Conseguir a gestão de 15 músicos do catálogo da editora no prazo de 6 meses;
- Conseguir 3 parcerias com empresas especializadas na área da gestão, para integrarem a nova equipa, num período de 6 a 12 meses.

Calendarização:

Terá início em Janeiro de 2015 e crescerá até ao final do mesmo ano a fim de integrar a empresa nos anos seguintes.

Orçamentação:

1.950,00€ (mês)- correspondente à integração de 3 novos especialistas e material necessário para a mesma.

Avaliação:

Inserir o departamento *Sony Management* dentro da *Sony Music Entertainment* no prazo de um ano - analisar a procura direta da empresa para o serviço em questão através da divulgação feita ao longo do ano e a capacidade que a mesma proporcionará na gestão dos seus artistas, partindo da reputação que a mesma possui.

- Ação: **Concurso**

A segunda ação a implementar para que seja desenvolvido o contato com o público é a dinamização no *Facebook* da própria *Sony Music Entertainment Portugal* (<https://www.facebook.com/SonyMusicPortugal>) de um Concurso, com a inserção de uma aplicação para descobrir novos talentos. Proporcionará aos novos músicos interessados a possibilidade de forma simples e original dar a conhecer o seu trabalho. A aplicação é imprescindível para a promoção do concurso e proporcionará toda a informação pertinente. Além disso, serão criados outros suportes de apoio à ação como *flyers* e *banner*. Estes flyers serão distribuídos em várias entidades que a música tenha uma relação

próxima, tais como salas de espetáculos, teatros, centros culturais e auditórios, nas cidades de Lisboa, Porto e Faro; em lojas que vendam produtos musicais como Fnac e Worten e em espaço destinados a atrações públicas, como é o caso do Meo Arena, Campo Pequeno, Coliseu dos Recreios, Casa da Música, Teatro Municipal - Rivoli e Teatro das Figuras.

Este *banner* estará presente no site da Sapo e aplicação do Spotify, com uma imagem alusiva ao concurso, com a assinatura “Criar é Descobrir Novos Músicos” e o logótipo da *Sony Music*, com uma hiperligação para o Facebook do mesmo.

Nome do Concurso – “Criar é Descobrir Novos Músicos”

Descrição: No Facebook da *Sony Music* é criado um *link* para o website da *Sony Music* Portugal, onde é possível realizar a inscrição *online*. Estas plataformas são uma base importante para o concurso pois nelas será divulgada toda a informação relacionada e pertinente para o concurso e os valores que se querem transmitir. O concurso permite aos participantes a apresentação pública dos seus trabalhos e, conseqüentemente, a divulgação e promoção dos jovens músicos.

O concurso é destinado a todos os músicos e bandas profissionais ou amadoras interessadas, sendo aceites e respeitadas de igual forma todas as correntes musicais em temas originais (não são aceites *covers*). A apresentação do trabalho consiste na gravação áudio de um tema, em partes ou integral, que não ultrapasse os 3 MB e em formato MP3. No site vai aparecer um espaço para inserir todos os dados pessoais (Nome Completo; Idade; Morada; Nacionalidade; NIF; Formação na área da música), tal como um espaço destinado à inserção da Letra do tema apresentado.

O concurso constará de três fases: a primeira corresponde à submissão das inscrições dos trabalhos e a partir daí serão selecionados os 20 temas mais apelativos e com qualidade, por um júri na área da indústria, correspondente a membros da própria *Sony Music*.

Numa segunda fase, serão apresentados os trabalhos selecionados no *Facebook* para votação do público, sem que seja vista a imagem e nome do concorrente, só será apresentado como referência o áudio e o nome da música. Esta fase estará a votação pelo período de um mês a contar da data em que as músicas selecionadas ficam disponíveis para votação.

Na terceira e última fase, os artistas das 5 músicas mais votadas serão contactados e prestarão provas nas instalações da *Sony Music Entertainment Portugal*, para uma avaliação final, em que os termos de escolha serão originalidade, qualidade, atitude e inovação. Depois de serem prestadas provas, e em conformidade com a decisão do júri, serão anunciados dois vencedores, os dois artistas/bandas que obtiveram melhor classificação.

Os prémios atribuídos são a possibilidade de integrar as carreiras desses dois artistas na própria *Sony Music*, desenvolvendo o seu primeiro trabalho e a possibilidade de experiência da nova gestão de artistas feita dentro da própria empresa.

Públicos:

- Novos talentos;
- Músicos e Bandas amadoras ou profissionais;

Pertinência da ação:

- Alcançar os 45.000 gostos na página do *Facebook* no prazo de 3 meses;
- Conseguir a participação de pelo menos 500 músicos no prazo de 1 mês;
- Conseguir que a comunicação social e os sites da área divulguem o concurso “Criar é Descobrir Novos Músicos”, no prazo de 2 meses;
- Conseguir que 15 artistas escolham a *Sony Music* como editora e gestora musical no prazo de 1 ano;
- Alcançar 300 comentários no total dos *posts* feitos no *Facebook* do concurso no prazo de 3 meses.

Calendarização

O concurso terá início no dia 1 de Fevereiro de 2015 e termina no dia 3 de Abril de 2015; Intercalado por 3 fases, a 1ª fase decorrerá do dia 1 a 20 de Fevereiro de 2015 e corresponderá à submissão das inscrições dos trabalhos; a 2ª fase decorrerá de dia 21 de Fevereiro a 21 de Março corresponderá à apresentação dos trabalhos selecionados no *Facebook* para votação do público; a 3ª fase decorrerá do dia 23 de Março a 3 de Abril para avaliação e prestação de provas dos candidatos selecionados.

A distribuição dos *Flyers* correspondentes ao concurso decorrerá em todo o mês de Fevereiro. O mesmo vai acontecer com o *Banner* que estará presente no site da Sapo e aplicação do Spotify durante os primeiros 20 dias do mês de Fevereiro de 2015.

Orçamento:

Flyers – 220,00€; *Banners* – 50,00€

Avaliação:

Conseguir a participação no concurso de pelo menos 500 músicos no prazo de 1 mês e a procura da *Sony Music* como sua editora e gestora musical de 15 artistas no prazo de 1 ano - Analisar a contagem do número de participantes no concurso e posteriormente o número de contratos feitos pela empresa depois do fim do concurso.

- **Ação: Relação com os Media/Press Kit**

Os órgãos de comunicação social constituem um público desta fase do projeto, uma vez que podem funcionar como elo de ligação com os consumidores finais, contribuindo para uma maior divulgação e apreensão da informação pretendida.

Os órgãos de comunicação social a ter em conta nesta campanha são a televisão – meios generalistas e programas relacionados com música; rádio – apresentação e notícias sobre os novos artistas; e imprensa – direcionada com a área da música em revistas e jornais. De acordo com o meio de comunicação com que se está a lidar e com as suas características e áreas de atuação, as mensagens a passar para este público poderão variar, indo desde a Inovação e Originalidade, à Gestão e Música.

Torna-se imprescindível criar e manter uma relação com os órgãos de comunicação social já apresentados, sobretudo na primeira fase do projeto, como forma de o divulgar, bem como, elucidar os consumidores sobre o que vão encontrar na “nova” Sony Music. Desta forma, realizar-se-ão várias ações junto dos meios de comunicação social, tais como o meio televisivo e jornalístico.

Descrição: Pretende-se dar a conhecer os valores, ideais e princípios que a Sony Management incorpora. Neste sentido, proceder-se-á ao envio de um *Press Kit* com um

catálogo de atividades a desenvolver e novos talentos a integrar, um *backgrounder* com informação sobre os mesmos e as vantagens da gestão dentro da própria empresa.

Públicos:

- Órgãos de Comunicação Social;

Pertinência da ação:

- Levar as revistas Blitz, Música & Som, Actual (Expresso) e Jornal I a publicarem artigos sobre a nova gestão de artistas dentro da editora Sony Music Portugal, as suas características e seus benefícios no prazo de 6 meses;
- Levar o canal de televisão MTV Portugal a realizar uma reportagem sobre este novo departamento no prazo de 7 meses;
- Levar 2 meios de comunicação social, entre os quais a televisão e a imprensa a fazer cobertura dos vários eventos a realizar no prazo de 1 ano;

Calendarização:

Com início no mês de Janeiro de 2015 e extensível ao longo do ano.

Orçamento:

220,00€

Avaliação:

Dar a conhecer o novo departamento da *Sony Management* através dos Órgãos de Comunicação Social - Analisar a imprensa a respeito da divulgação e gestão de informação fornecida pela ação (clipping).

- 2ª Fase – Objetivo **Promover**

À semelhança da primeira fase, a segunda fase do projeto concretiza-se em dois momentos principais: num primeiro momento pretende-se criar uma parceria com o Novo Banco, para que os consumidores associem o Novo Banco a estes Novos Artistas; e num segundo momento que os músicos ou potenciais músicos se envolvam diretamente e ativamente neste projeto.

Antes do desenvolvimento destes dois momentos, terá lugar, a 5 de Maio (Dia Europeu da Música), uma apresentação oficial dos novos artistas em forma de *flashmob* que tem como objetivo apresentar os novos artistas que resultaram do concurso “Criar é Descobrir Novos Músicos” e despertar a atenção de novos interessados, deixando-os curiosos em relação ao seu propósito.

- Ação: **Flashmob de Apresentação**

Descrição: Esta ação tem como principal objetivo chamar a atenção do maior número de pessoas para os novos músicos de uma forma atrativa. Este evento terá lugar junto à Gare do Oriente, um dos sítios mais movimentados de Lisboa e perto do MEO Arena, palco dos maiores concertos no nosso país. Caracterizar-se-á pelo aparecimento dos novos artistas integrados na empresa, como os vencedores do concurso “Criar é Descobrir Novos Músicos”. Esses artistas começariam repentinamente a cantar uma parte das suas músicas, pedindo aos transeuntes que se juntem. Este evento seria gravado e posteriormente colocado no Canal de *Youtube*, Facebook e Website da *Sony Music Portugal*, de forma a tornar-se viral.

Embora parecendo um pouco descontextualizado face ao resto da campanha, este *FlashMob* permite marcar, subtilmente, a passagem da primeira para a segunda fase da campanha, introduzindo-se a questão da promoção dos novos artistas e chamando a atenção do público para estes, levando-os, posteriormente, a fazer a associação à Sony Music Portugal, bem como à gestão de artistas dentro da própria empresa.

Será ainda enviado um comunicado de imprensa referente à ação a decorrer, para as três principais estações de televisão generalista do país (RTP1 SIC e TVI) e , assim como para dois jornais diários (Diário de Notícias e Público) e um semanal (Expresso).

Públicos:

- Consumidores de música;
- Novos Artistas
- Órgãos de Comunicação Social;

Pertinência da ação:

- Levar 100 transeuntes a se juntarem ao *FlashMob* e a aparecerem no vídeo;

- Levar 2 Órgãos de Comunicação a fazer cobertura do *FlashMob* no prazo de uma semana, a partir da data da ação.
- Levar 2 Órgãos de Comunicação Social a fazer cobertura dos vários eventos a realizar pela *Sony Music* no prazo de 1 ano;

Calendarização:

A ação terá início do dia 1 de Maio de 2015 com um comunicado de imprensa a duas estações de televisão generalista. O evento decorrerá no dia 5 de Maio de 2015, Dia Europeu da Música (hora a definir).

Orçamento:

125,00€ - corresponde ao aluguer de carrinha para transporte das pessoas da empresa envolvidas.

Todo o material envolvente correspondente a câmara de filmar, maquinas fotográficas, colunas de som, computador e acessórios de apoio, como tripés, suportes de colunas, cabos, mesa móvel serão da material da própria empresa, com um acrescento de 250€ para necessidades extras.

Avaliação:

Dar a conhecer novos artistas agregados à empresa e fazer com que interajam com o publico; Levar 2 Órgãos de Comunicação a fazer cobertura do *FlashMob* - Contagem de número de participantes no evento e relatório do evento; Análise de Conteúdo programático mostrado pelos Órgãos de Comunicação.

- Ação: **Parceria “Novo Banco”**

Descrição: Pretende-se obter uma maior visibilidade para os novos artistas que integram a *Sony Music* através da criação de uma parceria com o Novo Banco, no sentido de que o mesmo ofereça a possibilidade de integrar um ou mais talentos em campanhas de publicidade e imagem de marca. Esta parceria será divulgada através de um anúncio televisivo e a afixação de *posters* nos mais de 600 balções espalhados por todo o país e no site e *Facebook* da *Sony Music*, chamando a atenção para os novos artistas.

No dia de lançamento desta parceria, em todos os balcões e canais televisivos generalistas Portugueses, os espetadores terão a possibilidade de ver a nova imagem do Novo Banco.

A parceria será realizada atendendo ao facto de as duas empresas estarem numa nova fase de lançamento, na procura de uma nova imagem associada aos seus produtos e serviços disponíveis e de certa forma aumentarem a reputação.

Para que esta parceria se concretize é importante ficarem a saber o contributo que ambas podem dar uma à outra, no caso da Sony a música é um dos meios mais emotivos para os clientes e espetadores e aproxima-os de certa forma do que estão a ver, da mensagem que está a passar e dos produtos que querem vender, transmitindo sentimentos e sensações.

Esta parceria estratégica pretende ter um impacto sobre as pessoas (desde os investidores, aos empregados, aos fornecedores e aos clientes) a fim de potenciarem um maior crescimento e ao mesmo tempo evitar problemas entre parcerias.

Públicos:

- Responsáveis pelo Novo Banco;
- Clientes do Novo Banco.

Pertinência da ação:

- Conseguir que 200 clientes associem os novos artistas à imagem do Novo Banco, num prazo de 6 meses;
- Levar novos artistas a associarem-se à Sony Music para investir nas suas carreiras, no prazo de um ano;
- Relacionar esta parceria como uma mais valia para ambas as empresas, dando-lhes visibilidade, num prazo de 5 meses.

Calendarização:

Terá início no mês de Junho em 2015 e a duração de 6 meses (do mês de Junho ao mês de Dezembro)

Orçamento:

1680,00€ correspondes ao anuncio publicitário.

Avaliação:

Conseguir levar, com a comunicação da ação Parceria “Novo Banco”, 15 novos artistas à *Sony Music* para investir nas suas carreiras, num prazo de um ano; Relacionar esta parceria como uma mais-valia para ambas as empresas, dando-lhes visibilidade, num prazo de 5 meses; Conseguir que 200 clientes associem os novos artistas da *Sony Music* à campanha feita para o “Novo Banco”, num prazo de 6 meses – Analisar o número de novos contratos depois da ação; Registrar todas as abordagens que envolvem as duas empresas por parte do público e estabelecer a recetividade através de questionário ou conversa informal.

. Calendarização

Táticas		Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Criar e Descobrir	Criação do departamento Sony Management												
	Concurso “Criar é Descobrir Novos Músicos”												
	Suportes de Comunicação												
	Flyers												
	Banners		1 a 15*										
	Relação com os media												
	Press kit												
	Artigos em Revistas												*
Promover	Envolvimento do público												
	Flash Mod					Dia 5*							
	Parcerias												
	Parceria com Novo Banco												

Tabela 1: Calendarização

Legenda:



Implementação da ação

Continuidade/Manutenção da ação

. Orçamentação

Sony Management..... 1.950,00€ (mês) - 23.400,00€ (ano)

- 3 especialistas, 8 horas de Segunda a Sexta-feira (salário base/experimental)

Concurso - Folheto Informativo (<i>Flyers</i>)	300,00€
- Impressão de 500 folhetos	
Banners	50,00€
- 1 <i>banner</i> vertical e 1 <i>banner</i> horizontal (alojado em 3 <i>sites</i> diferentes e uma plataforma)	
<i>Press Kit</i>	220,00€
<i>Flash Mob</i>	375,00€
- Alugar carrinha de 9 lugares para deslocação	
Novo Banco – <i>Spot</i> Publicitário	1680,00€
Total das Ações	26.025,00€
(ano)	
Margem de Segurança	(10%)
Margem de Segurança (5%)	1.301,25€
Total do Orçamento	27.326,25€

. Avaliação

Para avaliar o impacto do projeto, foi criado um plano de avaliação, que permite averiguar se os vários objetivos propostos foram atingidos.

Objetivos	Método de Avaliação
Novos Artistas	
Inserir o departamento <i>Sony Music</i> dentro da <i>Sony Entertainment</i> no prazo de um ano;	Analisar a procura da empresa para o serviço em questão, através da divulgação
Alcançar a gestão de 10 novos artistas num prazo máximo de Janeiro a Julho;	Número de contratos assinados
Ficar com a gestão de 15 músicos do catálogo da editora no prazo de 6 meses;	Número de contratos de gestão
Alcançar os 45.000 gostos na página do <i>Facebook</i> no prazo de 3 meses;	Contagem do número de visitas
Conseguir a participação de pelo menos 500 músicos no prazo de 1 mês	Contagem do número de participantes no concurso
Comunicação Social	
Levar meios de comunicação social e sites da área a divulgar o concurso “Criar é Descobrir Novos Músicos”, no prazo de 2 meses;	Análise de Imprensa
Levar as revistas <i>Blitz</i> , <i>Música & Som</i> , <i>Actual</i> (<i>Expresso</i>) e <i>Jornal I</i> a publicarem artigos sobre a nova gestão de artistas dentro da editora <i>Sony Music Portugal</i> , as suas características e seus benefícios no prazo de 6 meses;	Análise de Imprensa
Levar o canal de televisão <i>MTV Portugal</i> a realizar uma reportagem sobre este novo departamento no prazo de 7 meses;	Análise de Conteúdo
Levar 2 Órgãos de Comunicação Social a fazer cobertura dos	Análise de Conteúdo

vários eventos a realizar no prazo de 1 ano;	
Levar 2 Órgãos de Comunicação a fazer cobertura do <i>FlashMob</i> no prazo de 6 meses;	Análise de Conteúdo
Levar 2 Órgãos de Comunicação Social a fazer cobertura dos vários eventos a realizar pela <i>Sony Music</i> no prazo de 1 ano;	Análise de Conteúdo
Canais de Distribuição	
Conseguir que 15 artistas escolham a <i>Sony Music</i> como sua editora e gestora musical no prazo de 1 ano;	Contagem do número de contratos feitos depois do concurso
Alcançar 300 comentários no total dos <i>posts</i> feitos no <i>Facebook</i> do concurso no prazo de 3 meses;	Contagem do número de comentários
Conseguir 500 visualizações do <i>Banner</i> nos 15 dias da sua implementação;	Contagem do número de visualizações
Levar 100 transeuntes a se juntarem ao <i>FlashMob</i> e aparecerem no vídeo;	Análise de Conteúdo
Conseguir com a comunicação da ação Parceria “Novo Banco”, levar 15 novos artistas à <i>Sony Music</i> para investir nas suas carreiras, num prazo de um ano;	Número de novos contratos depois da Parceria feita
Conseguir que 200 clientes associem os novos artistas a integrar na campanha com o “Novo Banco”, num prazo de 6 meses.	Analisar a receptividade através de questionário ou conversa informal

Tabela 2: Plano de Avaliação

Avaliação do Departamento *Sony Management*

A avaliação do Departamento *Sony Management* permitirá perceber o impacto deste, junto dos vários públicos, e em especial dos novos músicos. Para aferir este impacto serão analisadas as procuras da editora para a conceção dos trabalhos dos artistas e a sua gestão e que posição ocupa a Sony Music como editora e o novo departamento nos motores de busca Google, Yahoo e Sapo, quando se procura por palavras como “Gestão de Artistas” ou “Novos Músicos” e será analisado o número de visitas ao site e a sua evolução.

Avaliação do Facebook da *Sony Music Entertainment Portugal*

O Facebook da *Sony Music Entertainment Portugal* será avaliado nos parâmetros do concurso “Criar é Descobrir Novos Músicos” do seguinte modo:

- Análise do número de fãs da página e o seu crescimento ao longo do ano;
- Análise do número de utilizadores ativos e a sua evolução;
- Contagem do número de comentários e de *likes* feitos à página e aos seus conteúdos;
- Avaliação das várias estatísticas disponibilizadas pelo Facebook, como sejam, o género e a idade dos fãs da página e o crescimento do número de comentários;
- Qualitativamente, analisar-se-á, ainda, o conteúdo dos comentários feitos pelos fãs, de modo a perceber o seu grau de satisfação em relação ao projeto.

A avaliação da página de Facebook será feita mensalmente, enquanto decorre o concurso (Fevereiro, Março e Abril) e posteriormente permitindo ver a evolução dos números e da atividade na página e estabelecer um paralelo com a evolução do departamento “*Sony Management*”.

Media Clipping

Ao longo do desenvolvimento do projeto, será feita uma recolha de toda a informação publicada sobre o próprio projeto e temas associados (novos talentos, músicos, gestão de artistas) nos meios de comunicação social televisivos e impressos. Esta informação será posteriormente analisada, quantitativamente e qualitativamente:

- A análise quantitativa permitirá perceber qual a importância dada pelos *media* a estes temas, através de uma análise do número de artigos publicados e de reportagens e peças televisivas feitas e a sua evolução, bem como do destaque dado a esses artigos.

- A análise qualitativa permitirá perceber se essa cobertura foi maioritariamente positiva, negativa ou neutra. Esta análise baseia-se no tom das mensagens e fornecerá conclusões quanto ao sucesso das ações realizadas e do projeto, bem como dos objetivos propostos.

Relatórios de Eventos

A avaliação de algumas ações será feita através de um relatório, a realizar por um responsável de comunicação que tenha estado presente nessas mesmas ações e que fará uma análise quantitativa (número de participantes, por exemplo) e qualitativa (características sociodemográficas dos participantes, satisfação dos mesmos, adesão à iniciativa, entre outros) das mesmas.

Estes relatórios serão utilizados para demonstrar a eficácia das seguintes ações:

1. *FlashMob*;
2. Anúncio televisivo em parceria com o Novo Banco;

Análise do Número de Contratos de Gestão

Uma análise comparativa, realizada no final do projeto, entre o número de novos talentos do ano anterior à integração do departamento de gestão e do ano em que este foi implementado, permitirá inferir sobre o sucesso da mesma. Assim, analisar-se-á a evolução dos novos talentos dentro da própria empresa e as épocas de maior crescimento desse aumento de novos contratos de gestão, para perceber o impacto do projeto e das várias ações.

Conclusão

Com o passar dos anos, as Indústrias Culturais tornaram-se cada vez mais promissoras no âmbito do desenvolvimento tecnológico e com a chegada de novos meios de comunicação e novos produtos. A questão da música, como produto cultural, não é exceção e a sua acessibilidade é hoje mais simples, rápida, intencional e proveitosa graças ao avanço tecnológico que o mundo digital e sobretudo a *Internet* passaram a oferecer.

Como em todas as evoluções, o que aconteceu no mundo da música, mais propriamente nas editoras musicais em Portugal, contempla aspetos negativos. O meio digital começou a proporcionar aos novos artistas, que têm o objetivo de ser ouvidos, uma maior acessibilidade e menores gastos. Procuram por meios próprios produzir e editar os seus próprios trabalhos, sem recursos dispendiosos e longe dos profissionais especializados na área da música, o que contribuiu para a grande quebra na procura das editoras musicais, que se têm limitado a produzir e editar trabalhos, não assegurando a continuidade da ligação do artista à empresa em causa.

Problematizando esta situação, as medidas necessárias a tomar têm de provir da própria editora musical, é ela que tem de apresentar propostas vantajosas aos novos músicos, a fim de os conquistar. Se conseguem produzir os seus trabalhos sozinhos, o mesmo não acontece com a gestão da sua carreira, que não pode ser feita por meios próprios. Assim, atendendo a este aspeto, o grande ponto de partida deste projeto vem da necessidade de reforçar a gestão de artistas dentro da própria editora, permitindo uma associação entre produzir e editar e gerir paralelamente a carreira do artista, a fim de a editora crescer, não só em vendas mas sobretudo na aposta em novas oportunidades.

Este projeto parte de linhas específicas que vão impulsionar e dar ênfase à criação de novos artistas, de novos talentos, de novas vozes que podem representar uma nova geração para a indústria musical e para a editora musical a que nos propomos. Desta forma a necessidade da gestão de artistas integrada na própria editora parte da criação de um departamento dentro da mesma, que visa dar formação e continuidade aos novos artistas e aos já integrados no ramo, fazendo um trabalho pioneiro e valorizado no que diz respeito à formação completa de um artista.

Para que todos estes passos sejam concretizados e enraizados na empresa em questão, conclui-se que deverão partir da criatividade e inovação como estratégias mestras para todos os processos de desenvolvimento, acrescentando ainda que o principal enfoque é conseguir estabelecer um elo de ligação entre os artistas e os seus diferentes públicos.

Com esta investigação pretendemos mostrar que a gestão da carreira de um artista na área da música, estabelecendo os contatos e oportunidades necessários para que o sucesso seja alcançado, precisa do contributo da atividade das Relações Públicas. São elas que vão estabelecer a ponte entre o artista e a editora e por outro lado entre o artista e o público. Um bom gestor de artista é um profissional que integra no seu trabalho métodos e etapas estratégicas, correspondentes a esta área de comunicação.

Assim, considera-se que o sucesso é possível se forem postas em prática ações determinantes para impulsionar a visibilidade das carreiras dos artistas e consequentemente das editoras musicais.

. Considerações Finais

Ao longo do decorrer deste projeto verificaram-se algumas limitações que se tivessem sido ultrapassadas, contribuiriam para um maior enriquecimento da investigação e das propostas apresentadas. Essas limitações derivam de questões de tempo e ausência de informação relevante disponível para a concretização do projeto em vista.

A entrevista, realizada por email, condicionou a recolha necessária, muitas das perguntas realizadas não foram respondidas e alguma informação pretendida, por ser considerada confidencial, não foi disponibilizada. A ausência de contacto direto com a própria empresa também representou um ponto negativo, não permitindo perceber que tipo de acolhimento realiza aos seus artistas. A pouca disponibilidade de várias empresas e meios ligados à indústria musical levou à falta de mais informações e testemunhos, a fim de ser feito um cruzamento de fontes e reforço de ideias sobre o tema. Apontamos também o facto deste projeto carecer de uma realidade organizativa e de investigação mais aprofundada, de modo a concretizar melhor os objetivos pretendidos e a transpor as ideias de forma mais explícita.

Bibliografia

Livros

Allen, P. (2007) *Artist Management for the Music Business*, USA, Focal Press

Argenti, Paul A. (2003) *Corporate Communication*, 3ª ed. New York, Mcgraw Hill Irwin. Cap. 4

Connor, J. O. et al. (2007) *The Cultural And Creative Industries: A Review Of The Literature*, A Report For Creative Partnerships, London.

Cutlip, S.M., Center, A.H., Broom, G.M. (1985) *Effective Public Relations*, 6ª Ed., New Jersey, Prentice Hall PTR. Cap. 8 - 12

Fawkes, J. (2012) 'What Is Public Relations?' in Theaker, A., *The Public Relations Handbook*, 4ª Ed. London, Routledge

Florida, R. (2005) *Cities and the Creative Class*. New York, Routledge.

Fombrun, C. J. e Van, C. (2003) *Fame And Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*, Riel, New York, FT Press. Pp.304

Gordon, J. C (1997) in Theaker, A., *The Public Relations Handbook*, 4ª Ed. London, Routledge

Grunig, J. E. e Hunt, T. (1984) *Managing Public Relations*, New York, Holt, Rinehart & Winston. pp. 1-26.

Heath, R. L. (2000) *Handbook Of Public Relations*, SAGE Publications. Cap. 1, 2, 14, 15, 16, 35.

Heinemann, F. (1983) *A Filosofia No Século XX*, 3ª ed., Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. pp. 451-452

Hesmondhalgh, D. (2012) *The Cultural Industries*, 3ª ed. SAGE Publications.

Howkins, J. (2001) *Creative Economy*, USA, Penguin Group.

Johnson, G., Scholes, K. E Whittington, R. (2008) *Exploring Corporate Strategy*, 8ª ed., England, Pearson Education Limited. Part I

Kitchen, Philip J. (1997) *Public Relations: Principles and Practice*, International Thomson Business Press, re-pints 2000 by Thomson Learnig.

Laraia, R.D.E.B. (2009) *Cultura - Um Conceito Antropológico*, 14ª ed., Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor. Cap. 4-6

Lesly, Philip (1998), *Lesly's Handbook Of Public Relations And Communications*, Chicago, Contemporary Books.

L'Etang, J. & Pieczka, M. (1996) *Critical Perspectives In Public Relations*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. Pp. 358-388

Marcuse, H. (1973) *Ideologia da sociedade industrial - O homem unidimensional*, 4ª ed., Rio de Janeiro, Zahar Editores. Pp. 50-68.

Moloney, K. (2000) *Rethinking Public Relations: The Spin And The Substance*, London, Routledge.

Tench, R., Yeomans, L. (2006) *Exploring Public Relations*, 1ª Ed. London, Prentice Hall: Cap. 13.

Tschmuck, P. (2006) *Creativity and Innovation in the Music Industry*, The Netherlands, Springer

White, J. & Mazur, L. (1995) *Strategies Communication Management: Making Public Relation Work.*, Wokingham. Addison, Wesley. Cap. 1,2,3,13.

Artigos

Adorno, T. e Horkheimer, M. (1947) A Indústria Cultural: O Esclarecimento Como Mistificação Das Massas A Indústria Cultural. [Internet] Disponível em <<http://direitofma2010.files.wordpress.com/2010/05/a-industria-cultural.pdf>> [Consult. 23 de Abril 2014]

Adorno, T. E Horkheimer M. (2006) The Culture Industry: Enlightenment as Mass Deception, in Marxists Archive [Em Linha] [Internet] Disponível em <<http://www.marxists.org/reference/archive/adorno/1944/culture-industry.htm>> [Consult. 23 de Abril 2014]

Blumer, H. (1978) “A massa, o público e a opinião pública”. In Gabriel Cohn, *Comunicação e indústria cultural*. S. Paulo: Companhia Editora Nacional (1946). [Internet] Disponível em <<http://industrias-culturais.blogspot.pt/2005/08/herbert-blumer-herbert-blumer-1900.html>> [Consult. 25 de Abril 2014]

Botan, C. H. e Hazleton V. Jr. (1989) Public Relations Theory [Internet] Disponível em: <<https://www.questia.com/read/35737961/public-relations-theory>> [Consult. 29 de Maio 2014]

Cardoso, V.L. & Carvalho, J.M. De, (2011) Indústria Cultural, Economia Política De Comunicação e Televisão Pública. In CELACOM. São Paulo: BAURU, Pp. 1-16. [Internet] Disponível em: <<http://s3.amazonaws.com>> [Consult. 05 de Maio 2014]

Chafee, E.E. (1985) Three Models Of Strategy. The Academy Of Management, Vol. 10, No.1. Pp.89-98 [Internet] Disponível em: <<http://doc.mbalib.com/view/4cb4999f671cd3e58efecbb38641eb64.html>> [Consult. 03 de Junho 2014]

Cunningham, S. (2003) The Rising Tide of Innovation. In Indústrias Criativas em John Hartley e em Stuart Cunningham [Internet] Disponível em <<http://culturascopio.com/2009/02/20/industrias-criativas-em-john-hartley-e-em-stuart-cunningham/>> [Consult. 13 de Maio 2014]

Eiró-Gomes, M. Duarte, J. (2005) Que Públicos para as Relações Públicas? [Internet] Disponível em <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/eiro-gomes-mafalda-duarte-joao-publicos-relacoespublicas.pdf>> [Consult. 30 de Maio 2014]

Ewen, S. (1996) PR! A Social History Of Spin - Cap. 1 [Internet] Disponível em <<https://home.bway.net/drstu/chapter.html>> [Consult. 05 de Junho 2014]

Gramsci (1989) in Oliveira, M.C.M. de & Nascimento, M.E.B. do (2008) A organização da cultura na perspectiva gramsciana. *Verinotio - Revista On-line de Educação e Ciências humanas. Nº8* [Internet] Disponível em: <<http://www.verinotio.org/conteudo/0.58276866803204.pdf>> [Consult. 29 de Maio 2014]

Martins, M. L. (2014) II Confibercom: Os Desafios Da Investigação Centro De Estudos De Comunicação E Sociedade. Universidade Do Minho [Internet] Disponível em: <http://www.lasics.uminho.pt/confibercom2014/wpcontent/uploads/19_rp_comunicacao_organizational.pdf> [Consult. 24 de Maio 2014]

Morin, E. (2007) *Cultura de Massas no século XX: o espírito do tempo, neurose*. 9ª ed. São Paulo: Forense. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/doc/178395578/Cultura-de-Massas-no-seculo-XX-Edgar-Morin>> [Consult. 08 de Maio 2014]

Moss, D., Vercic, D. & Warnaby, G. (2008) *Perspectives On Public Relations Research*, Routledge. [Internet] Disponível em: <<http://books.google.com/books?id=-tycagaaqbaj&pgis=1>> [Consult. 24 de Maio 2014]

Moura, L. (2012) *Cidades Criativas 3.0, Opinião*. *Jornal de Negócios* [Internet] Disponível em <http://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/detalhe/cidades_criativas_30.html> [Consult. 12 de Maio 2014]

Neto, F., Noboru, D. (2008) *Cadeia de Produção da Indústria Fonográfica e as Gravadoras Independentes*. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro [Internet] Disponível em <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_wic_075_533_11376.pdf> [Consult. 06 de Abril 2014]

Serra, F. & Ferreira, M.P. (2012) *Nota de Aula - Definições De Estratégia*. Instituto Politécnico de Leiria [Internet] Disponível em: <http://globadvantage.ipleiria.pt/files/2012/08/nota-de-aula_definicoes-de-estrategia.pdf> [Consult. 02 de Junho 2014]

Slater, S.F. & Olson, E.M. (2001) *Marketing's Contribution To The Implementation Of Business Strategy*. *Strategic Management Journal*, 22, Pp.1055 - 1067 [Internet] Disponível em: <http://biz.colostate.edu/facultypages/stanleys/articles/marketing_contribution_strategy_implementation.pdf> [Consult. 03 de Junho 2014]

Shepard, S.B. (2000) *Mas o que é Economia Criativa?* [Internet] Disponível em: <<https://medium.com/economia-criativa/mas-o-que-e-economia-criativa-24d87ef11bdf>> [Consult. 27 de Maio 2014]

Stokes, J. (2003) *How To Do Media And Cultural Studies*. SAGE Publications. [Internet] Disponível em <<http://books.google.com/books?id=vvpl3pm9cqgc&pgis=1>> [Consult. 28 de Abril 2014]

Ritzer, G. (2004) *Uma Sociedade Mcdonaldizada (Baseada Na Alimentação Mcdonald's) - II*. [Internet] Disponível em: <<http://industrias-culturais.hypotheses.org/10574>> [Consult. 21 de Maio 2014]

Unesco (2006) *Comprender Las Industrias Creativas - Las Estadísticas Como Apoyo A Las Políticas Públicas* [Internet] Disponível em <http://portal.unesco.org/culture/es/files/30850/11467401723cultural_stat_es.pdf/cultural_stat_es.pdf> [Consult. 26 de Abril 2014]

Unesco (2010) *Políticas Para La Creatividad. Guía Para El Desarrollo De Las Industrias Culturales Y Creativas*. [Internet] Disponível em

<http://www.unesco.org/new/fileadmin/multimedia/hq/clt/images/unescoculturalandcreativeindustriesguide_01.pdf> [Consult. 25 de Abril de 2014]

Web Sites

Associação Mundial de Relações Públicas, disponível em <<http://www.ipra.org/>>

Blog Editoras de Discos em Portugal, disponível em <<http://editoraspt.blogspot.pt/>> [Consult. 15 de Julho 2014]

Blog Editoras PT, disponível em: <<http://anos80.no.sapo.pt/editoras.htm.>> [Consult. 19 de Julho 2014]

Blog Mundo das Marcas, disponível em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.pt/>> [Consult. 10 de Julho 2014]

Instituto Nacional de Estatísticas, disponível em: <<http://www.ine.pt/>>

Ovação, disponível em: <<http://www.ovacao.pt/>>

Sony Music Entertainment Portugal, disponível em: <<http://www.sonymusic.pt/>>

Unesco, disponível em: <<http://en.unesco.org/>>

Universal Music Portugal, disponível em: <<http://www.universalmusic.pt/>>

Outros suportes

RTP 1 (2014) “O Imposto da discórdia”, Programa televisivo Prós e Contras, Episódio 17. 15 de Setembro de 2014.

Anexos

Anexo 1- Entrevista via e-mail a Miguel Birra, do departamento de *Marketing and Business Development Manager* da *Sony Music Entertainment* Portugal – Dia 02 de Setembro 2014.

1. Qual é a Missão, a Visão e os Valores da Sony Music?

R:) A *Sony Music Entertainment* é uma empresa de entretenimento global, líder de mercado na América Latina, com 47 escritórios espalhados por todo o mundo e possui no seu catálogo e em seu catálogo muitos dos maiores nomes da música nacional e internacional, como Michael Jackson, Jimi Hendrix e Elvis Presley. Além disso, engloba selos de primeira linha que representam música de todos os gêneros, incluindo *Arista Records, Columbia Records, Epic Records, Essential Records, Flicker Records, GospoCentric, Jive Records, Legacy Recordings, Masterworks, RCA Records, Sony Classical, Sony Music Latin, Star Time International, Verity Records e Volcano Entertainment*, entre outros. A *Sony Music Entertainment* é uma subsidiária da *Sony Corporation of America*.

A Nossa **Visão** é a criação de formatos de entretenimento inovadores para os consumidores, complementando com produtos e serviços que proporcionarão uma experiência única

Temos assim, como **Missão** desenvolver uma vasta categoria de produtos e serviços para os seus artistas e parceiros de negócio, com vista a maximizar o acesso e consumo de música enquanto formato de entretenimento para os consumidores. A *Sony Music* está constantemente empenhada em criar novas formas de entretenimento que possam ser materializadas em diferentes formatos

2. Para ficarmos com uma noção dos estilos e artistas mais ouvidos poderíamos dar alguns exemplos?

R:) Neste momento os estilos de música mais ouvidos estão agregados aos artistas mais ouvidos daí os exemplos serem, música Afro/Pop, correspondente aos artistas Anselmo Ralph, Nelson Freitas, B4. Por outro lado o Pop/Rock, correspondente aos One Direction, Paulo Gonzo, Daft Punk.

3. O grande objetivo de negócio, de certo, é o aumento de vendas, além desse existe mais algum objetivo de destaque?

R:) Neste momento queremos mesmo crescer com o desenvolvimento de talento local em ambiente contratual de *full rights*

4. O contexto socioeconómico que o país enfrenta levou a *Sony Music* a assumir algumas responsabilidades e preocupações? Se sim, quais?

R:) Como em muitas empresas a *Sony Music* assume preocupações e o que realmente nos dá uma responsabilidade acrescida é a manutenção e desenvolvimento do talento local já estabelecido, tal como a angariação de novos talentos locais para a empresa. Mas não menos importante a manutenção dos postos de trabalho já existentes e conseguir estabelecer de um sério programa de estágios.

5. Já são muitas as editoras discográficas presentes no nosso país, mas mesmo assim qual é a principal concorrência?

R:) Todas as restantes empresas que operam na mesma indústria; Mas também alguns agentes económicos na área do *live entertainment* e angariadores de patrocínios.

6. A nível social, como parcerias; sustentabilidade; solidariedade; empregar trabalhadores, têm algum programa específico no âmbito social, mesmo que seja com algum artista em particular?

R:) Neste momento estamos a proporcionar programa de estágios profissionais e curriculares com várias entidades de ensino técnico profissional e universitário.

7. Quantos profissionais trabalham para a empresa.

R:) Neste momento 10.

8. Visto que a *Sony Music* é uma editora musical de renome o que torna a empresa única.

R:) Os seus valores, objetivos e ambições, sempre fundamentadas na postura da *Sony Corporation*; O facto de estar inserida na indústria global do Entertainment e também inserida na *Sony Corporation* que inclui diferentes áreas de negócio em torno da tecnologia de ponta.

9. A tecnologia digital é um meio cada vez mais a apostar, apresentam mudanças nestes sectores com frequência? Se sim, qual foi a última mudança visível que ocorreu.

R:) A Tecnologia Digital foi sem dúvida uma crescente dentro desta industria e a *Sony Music* encontra-se envolvida nesse meio. Recentemente deu apoio à entrada do *Spotify* em Portugal através de modelos de negócio *win/win*; Assim como deu uma forte pressão junto de várias instituições nacionais e internacionais para a rentabilização dos *streams* de videoclips no *youtube*.

10. Quais as principais oportunidades económicas da empresa.

R:) Neste caso, temos várias oportunidades na área dos patrocínios e apoio de serviços a artistas e serviços de entretenimento a empresas.

11. Relacionado agora com a comunicação enumere-me os principais stakeholders da empresa;

R:) Media especializada; *Managers* de artistas; Agentes concertos; Empresas de meios e criatividade; e algumas entidades governamentais que atuam na área do entretenimento.

12. A Sony Music é uma empresa que contribui para...

R:) A divulgação dos vários produtos e talentos que gere e para a materialização desse talento em vários formatos de forma a chegarem aos consumidores e utilizadores.

13. A grande oportunidade da empresa seria...

R:) Internacionalização dos seus serviços e produtos de talento

14. Existe um departamento só direcionado para as Relações Públicas ou integra a parte da comunicação?

R:) Integra parte do departamento de promoção.

15. Quantos profissionais trabalham nesse departamento e quais as suas principais funções?

R:) Trabalham 2 pessoas nessa área e fazem a gestão da informação sobre artistas/talento/produtos e a divulgação dos nossos serviços e produtos junto dos media e canais de divulgação próprios;

16. A gestão de artistas é feita pela própria empresa ou esta agregada a empresas especializadas para o fim – se for a empresa a fazer essa gestão qual é o seu principal foco e como podem ser descritas as suas atividades.

R:) A gestão de artistas é feita pela *Sony Music* em colaboração com os representantes (*managers*) dos artistas e dos próprios artistas, integrando também neste processo, todos os necessários intervenientes externos que ajudem a construir a carreira do artista.

17. Achava pertinente que essa gestão e acompanhamento de artistas fosse feita dentro da própria empresa integrasse?

R:) Em algumas situações e para alguns artistas em início de carreira, a gestão de carreira desses artistas é feita pela *Sony Music*, mas são poucos estes exemplos e por pouco tempo.

18. O que faz com que os artistas escolham a editora musical ou o contacto é feito diretamente da editora com o artista interessado?

R:) A decisão dos artistas prende-se com a reputação da empresa e dos seus colaboradores, bem como com as marcas de sucesso atingidas pela empresa e a divulgação que a empresa faz de si própria. Além disso, é muito importante o histórico que o artista

tem com a empresa ou com os seus colaboradores. Também é relevante considerar os objectivos de carreira que os artistas têm e os investimentos que esperam.

19.A empresa está mais interessada em apostar nos novos artistas ou manter e evoluir a carreira dos profissional fidelizados;

R:) Em angariar novos artistas, mantendo e evoluindo os artistas já assinados e com carreira construída.

20.Qual é o grande objetivo da comunicação.

R:) Posicionar corretamente os produtos e serviços propostos ao mercado e sensibilizar corretamente consumidores e utilizadores.