



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO EM MARKETING**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

A Indústria Musical em Portugal – A *Supply Chain* do setor e os seus intervenientes

BEATRIZ MOURA RAMIREZ

2019



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT

UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO EM MARKETING**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

A Indústria Musical em Portugal – A *Supply Chain* do setor e os seus intervenientes

BEATRIZ MOURA RAMIREZ

**ORIENTAÇÃO:**

PROF.<sup>a</sup> DOUTORA MARIA CRISTINA DE ASSIS SALES PINTO BAPTISTA

2019

*“According to Darwin’s Origin of Species, it is not the most intellectual of the species that survives; it is not the strongest that survives; but the species that survives is the one that is able best to adapt and adjust to the changing environment in which it finds itself.”*

*Leon C. Megginson*

*“Without music, life would be a mistake.”*

*Friedrich Nietzsche*

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar quero agradecer profundamente à Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cristina Baptista pela paciência, apoio e dedicação a esta tese.

Quero agradecer à minha família que me deram, e continuam a dar, a coragem para atingir os meus objetivos.

Quero agradecer aos meus amigos que, durante o tempo de escrita de este TFM, me incentivaram sempre continuar.

Quero agradecer a todas as pessoas que ofereceram o seu tempo e disponibilidade para responder às perguntas necessárias no processo de recolha de informação deste TFM, nomeadamente aos colaboradores das empresas *Reggae*, *Blues*, *Bossa Nova* e *Jazz*.

Quero, por fim, agradecer à minha Avó Ana Maria pelo exemplo de força de vontade, dedicação e carinho que nos deixou.

## Resumo

Com o objetivo de fazer chegar o produto ao consumidor, a música faz parte de uma complexa *Supply Chain* que, durante muito tempo, não se alterou. No entanto, nos últimos tempos e com a entrada da internet, a *Supply Chain* passou por uma série de novas transformações.

O mercado português também sofreu mudanças muito significativas com a recente explosão tecnológica e, por isso, esta dissertação tem como objetivo compreender o funcionamento da *Supply Chain* da indústria musical, com enfoque em Portugal. Neste sentido foi desenvolvida a seguinte questão de investigação: *Quais são os principais intervenientes e as suas atividades na Supply Chain da indústria musical em Portugal?*

Para dar resposta a esta questão foram definidos dois intervenientes principais: as grandes editoras e as editoras independentes.

Esta pesquisa tem um objetivo metodológico descritivo e foi escolhido um tipo de estudo mono-método qualitativo com uma abordagem dedutiva. Foi definida uma estratégia de *multiple case study*, com a implementação de dois casos de estudo. Foram recolhidas duas entrevistas semiestruturadas, em cada caso, a colaboradores que trabalham diretamente com os artistas nestas empresas.

Podemos concluir que a *Supply Chain* da Indústria Musical pode ser complexa. Ainda que o progresso tecnológico tenha vindo oferecer vantagem competitiva aos projetos independentes, continua a ser necessária muitas vezes uma vasta rede de intermediação para gerar projetos de sucesso.

**Palavras- Chave:** Industria Musical, *Supply Chain Management*, Grandes editoras, Editoras independentes.

## **Abstract**

In order to get the product to the consumer, music is part of a complex supply chain that, for a long time, has not changed. However, in recent times and with the advent of the Internet, the Supply Chain has undergone a series of new transformations.

The Portuguese market has also undergone very significant changes with the recent technological explosion, so this dissertation aims to understand the operation of the supply chain of the music industry, focusing on Portugal. In this sense, the following research question was developed: who are the main players and their activities in the supply chain of the music industry in Portugal?

In order to answer this question, two main stakeholders were defined: major labels and independent labels,

This research has a descriptive methodological objective and was chosen the type of qualitative mono-method study with a deductive approach. A multiple case study strategy was defined, with the creation of two case studies. Two semi-structured interviews were collected, in each case, with the collaborators who work directly with the artists in these companies.

We can conclude that the Music Industry Supply Chain can be complex. While technological progress has provided competitive advantage to independent projects, a vast intermediation network often remains necessary to generate successful projects.

**Keywords:** Musical Industry, Supply Chain Management, large publishers, independent publishers.

## Índice

<b>1. Introdução</b>	9
<b>2. Revisão de Literatura</b>	12
2.1. <i>Supply Chain Management</i>	12
2.2. Supply Chain Management da Indústria Musical	17
2.1.1. Intervenientes	19
2.1.2. Atividades dos diferentes agentes na <i>Supply Chain</i>	22
<b>3. Quadro de Referência</b>	24
<b>4. Metodologia</b>	26
4.1. Introdução	26
4.2. Objetivo, tipo de estudo e estratégia metodológica	26
4.3. Amostragem	27
4.4. Recolha de Dados: Entrevistas Semi- Estruturadas	28
<b>5. Casos de Estudo</b>	29
5.1. Breve Caracterização da Indústria Musical em Portugal	29
5.2. Caso 1 – As Grandes Editoras Reggae & Blues	29
5.2.1. Introdução	29
5.2.2. Atividades exercidas pelas Grandes Editoras Reggae & Blues	30
5.2.3. Benefícios exercidos pelas grandes editoras Reggae & Blues	35
5.3. Caso 2 – As Editoras Independentes (Bossa Nova & Jazz)	37
5.3.1. Introdução	37
5.3.2- Atividades exercidas pelas Editoras Independentes (Bossa Nova & Jazz)	38
5.3.3- Benefícios exercidos pelas Editoras Independentes (Bossa Nova & Jazz)	42
<b>6. Análise</b>	43
6.1. Análise das Atividades das Grandes Editoras versus Editoras Independentes	43
6.2. Análise dos Benefícios das Grandes Editoras versus Editoras Independentes	45
<b>7. Conclusões e Recomendações</b>	46

7.1. Conclusões	46
7.2. Recomendações Genéricas para a Indústria	49
7.3. Investigação futura e limitações do estudo	50
<b>Referências Bibliográficas</b>	51
<b>Anexos</b>	52

## 1. Introdução

Para chegar ao consumidor, um produto tem de passar por um processo, ao qual está associado uma rede de facilitadores e opções de distribuição. Esta rede é responsável pela realização de funções de procura e transformação de materiais, transformando-os em materiais acabados e/ou intermediários. É ainda responsável pela distribuição desses mesmos produtos a clientes, estando assim criada uma *Supply Chain* (Ganeshan & Harrison, 1995).

Associadas a esta *Supply Chain*, existem uma série de decisões importantes a ter em conta de forma ao produto final não ter custos desnecessários. Para a gestão de uma *Supply Chain* eficiente e produtiva, é importante tomar dois tipos de decisões: estratégicas e operacionais. Por sua vez, estes dois tipos, dividem-se em decisões mais práticas e concretas, estando relacionadas com a localização produção, inventário e distribuição. Neste sentido, as decisões estão associadas a todos os aspetos da *Supply Chain* (Ganeshan & Harrison, 1995).

Com o progresso tecnológico, passa a ser exigido uma estratégia integrada entre as empresas e os parceiros digitais. A internet, de certa forma, veio revolucionar a maneira tradicional de interagir com parceiros de negócio e a procura e a entrada em novos mercados. Assim foi criada atualmente uma nova rede com baixos custos e maior flexibilidade (Graham & Hardaker, 2000).

A música surge como forma de arte, que vai evoluindo ao longo do tempo paralelamente ao avanço tecnológico, criando a possibilidade de ser ouvida por todos e em qualquer lado, com um custo reduzido (Ogden, Ogden, & Long, 2011). Enquanto produto para as

massas, a música desenvolveu uma indústria que em 2018, atingiu um lucro total de \$19.1 Bilhões de dólares. Deu-se assim, um crescimento de 9.7% em relação a 2017 (IFPI, 2018).

Com o objetivo de fazer chegar o produto ao consumidor, a música passa por um detalhado processo de produção, transformação e distribuição. Por essa razão, a música faz parte de uma complexa *Supply Chain* que, durante muito tempo, não se alterou. No entanto, nos últimos tempos e com a entrada da internet, a *Supply Chain* passou por uma série de novas transformações. No contexto da indústria musical, o fenómeno da desintermediação foi acentuado pela digitalização e pelo uso de plataformas digitais para consumo final (Graham, Burnes, Lewis, & Langer, 2004)

Este trabalho tem como objetivo compreender o funcionamento da *Supply Chain* da indústria musical, com enfoque em Portugal. Tal como no resto do mundo, o mercado português também sofreu mudanças muito significativas com a recente explosão tecnológica. A facilidade de acesso a ferramentas digitais para gravar, produzir e distribuir música, causou um aumento no aparecimento de novos projetos. Deu-se, assim, um importante desenvolvimento da indústria musical nacional, facilitando a entrada de músicos portugueses no mercado internacional. No entanto, este progresso não tem sido muito estudado do ponto de vista académico, não existindo muitos estudos que revelem o funcionamento geral da indústria em Portugal. Por esta razão, este trabalho pretende ser uma ajuda, de um ponto de vista académico, para aqueles que procuram saber mais sobre esta indústria. Neste sentido foi desenvolvida a seguinte questão de investigação:

- Quais são os principais intervenientes e as suas atividades na *Supply Chain* da indústria musical em Portugal?

Esta questão genérica pretende ajudar a compreender melhor quais os agentes fundamentais presentes na *Supply Chain* da indústria musical. Para perceber as atividades destes agentes, é necessário entender as diferentes formas de fazer chegar música ao consumidor. Para o conseguir, identificado dois destes atores cruciais, surge a necessidade de formular duas sub- questões, nomeadamente:

- Qual o papel das “grandes editoras” na *Supply Chain* da música e quais as suas atividades?
- Qual o papel das “editoras independentes” na *Supply Chain* da música e quais as suas atividades?

Para responder a estas questões foram recolhidos dados junto dos diferentes agentes que atuam na *Supply Chain* da Indústria musical nacional, e desenvolveram-se dois casos de estudo, divididos consoante as suas funções. Um dos casos serviu para perceber o funcionamento e as escolhas feitas pelas “Grandes Editoras”, e o segundo caso para perceber o funcionamento e as escolhas das “Editoras Independentes”, tendo como contexto o panorama português.

Segundo Passman (2015), uma “editora independente” é uma editora que não faz parte do grupo das grandes editoras. Podem ser de dois tipos:

- a. Independentes exceto no processo de distribuição, desempenhando todas as actividades ligadas à *Supply Chain* menos o processo de gravação e utilizando as grandes editoras para aceder aos principais canais de distribuição.

- b. “Verdadeiras independentes”, financiadas apenas pelos seus proprietários e utilizando outros recursos de forma totalmente independente das grandes editoras.

Para este trabalho entenda-se por editoras independentes todas as empresas que trabalham de forma independente das grandes editoras, não sendo apenas editoras, mas também agências de promoção e gestão de carreiras artísticas.

O projeto de dissertação está subdividido em 7 capítulos. Após este capítulo introdutório, em que é definido o objetivo e as questões de investigação, segue-se uma breve revisão da literatura acerca do *Supply Chain Management* no geral, e do *Supply Chain Management* da música em particular. De seguida, é apresentado o quadro de referência e a metodologia.

Por fim, são anunciados os casos de estudo, juntamente com a sua análise. A dissertação termina ainda com as conclusões finais deste estudo, bem como as limitações e breves recomendações futuras.

## **2. Revisão de Literatura**

Esta revisão de literatura está estruturada da seguinte forma: (1) as definições conceptuais genéricas de *Supply Chain* são apresentadas, juntamente com a discussão das três dimensões comuns no estudo de *Supply Chain* (atividades, benefícios, constituintes/ componentes); (2) estudos relacionados com a *Supply Chain* da indústria da música são revistos e apresentados segundo a lógica das atividades e os seus intervenientes.

### **2.1. *Supply Chain* Management**

Segundo Ganeshan (e) Harrison, (1995) uma *Supply Chain* significa uma cadeia de fornecimento ou de fornecedores. Uma rede de facilitadores e opções de distribuição é responsável pela procura de materiais, pela transformação desses materiais (finalizados ou em processo intermediário) e pela distribuição dos mesmos produtos terminados a clientes. Esta rede, ou este processo, existe tanto na criação de produtos tangíveis como intangíveis (serviços) (Ganeshan & Harrison, 1995).

Para estes autores, o processo de *Supply Chain* envolve dois níveis de decisões: estratégicas e operacionais. As primeiras são pensadas a longo prazo, normalmente ligadas à estratégia da empresa. As segundas são pensadas a curto prazo, tendo um ponto de vista prático, e envolvendo questões pequenas do dia a dia, que se não sendo resolvidas no momento, podem influenciar todo o funcionamento da *Supply Chain*.

Para Ganeshan (e) Harrison (1995), existem quatro grandes tipos de decisões: ligadas à localização, à produção, ao inventário e, por fim, à distribuição (transporte). O Processo de *Supply Chain* envolve uma interligação que é preciso ser construída e gerida de forma eficiente, de modo a que os objetivos sejam cumpridos. Cada uma destas decisões está ligada a uma parte da *Supply Chain* e é responsável não só pela organização de cada uma dessas partes, de forma individual. Neste sentido, é essencial ter em conta o panorama geral da *Supply Chain*. Este aspeto deve-se ao facto de tudo na *Supply Chain* ter um custo. Por esta razão, um pequeno erro pode trazer custos adicionais à empresa, responsável pela criação de qualquer produto.

Ainda segundo Ganeshan (e) Harrison (1995), podemos considerar que existem métodos ligados ao design e à gestão da própria *Supply Chain*. Estes métodos têm uma implicação

direta no funcionamento de toda a cadeia. O design da rede de *Supply Chain* é essencial, não só de um ponto de vista prático<sup>1</sup>, mas também de um ponto de vista económico<sup>2</sup>. Pelas mesmas razões, os métodos de gestão são essenciais, por exemplo, numa questão de *timing*, ou seja, na contabilização do tempo de criação de um produto.

Os intervenientes e as suas atividades dependem não só do tipo de produto que a empresa vende, mas também da sua estratégia e do modelo de negócio. O progresso tecnológico desencadeou novos modelos de negócio, que influenciam diretamente a *Supply Chain*. A internet veio facilitar o acesso ao consumidor e também acelerar o próprio processo de criação de uma empresa. Assim, a existência de características como a inovação é agora essencial não só em pequenas partes, mas ao longo de todo o processo de negócio (Graham & Hardaker, 2000).

Para uma série de empresas digitais, a internet veio facilitar a procura e a entrada em novos mercados, sendo consequência do facto dos custos de entradas e da complexidade da rede serem mais baixos e a flexibilidade maior (Graham & Hardaker, 2000).

Além disso, existe ainda uma partilha de grandes quantidades de informação, de forma muito rápida, que veio revolucionar a forma de interagir entre parceiros, operações e mesmo, a chegada ao consumidor (Graham & Hardaker, 2000).

Stock e Boyer (2009, p. 706) realizam um estudo abrangente acerca de SCM. Procuram uma definição consensual deste termo e identificar as diferentes categorias do *Supply*

---

<sup>1</sup> Questões ligadas à proximidade de cada agente da *Supply Chain*, por exemplo.

<sup>2</sup> Cada fase tem um custo para a empresa e pequenas decisões têm um grande impacto no custo final da criação de produto.

*Chain*. Após uma revisão de 173 definições de SCM, propõem a seguinte conceptualização:

*“The Management of a network of relationships within a firm and between interdependent organizations and business units consisting of material suppliers, purchasing, production facilities, logistics, marketing, and relates systems that facilitate the forward and reverse flow of materials, services, finances and information from the original producer to final customer with the benefits of adding value, maximizing profitability through efficiencies, ad achieving customer satisfaction.”*

Este estudo também permite a identificação de três dimensões comuns ao estudo de SCM, i.e.: (1) atividades; (2) benefícios; (3) constituintes/ componentes.

Para Stock e Boyer (2009), a primeira dimensão é a das (1) atividades, que é composta por dois subtemas: (1<sup>a</sup>) os fluxos de material, finanças e informação e (1<sup>b</sup>) a rede (*network*) de relações (internas e externas). No primeiro subtema (1<sup>a</sup>), uma gestão eficiente dos fluxos é, de forma consensual, um aspeto essencial a qualquer *Supply Chain*. No entanto, este subtema apresenta uma certa discórdia no que diz respeito à direccionalidade do fluxo. Alguns autores identificam este fluxo como sendo um processo de uma só direção (ou os materiais viajam do fornecedor para o consumidor, ou a informação viaja do consumidor para os fornecedores). Outros consideram que os materiais e a informação viajam em duas direções opostas (de um ponto de vista vertical, tanto para cima como para baixo na *Supply Chain*).

O segundo (1<sup>b</sup>) diz respeito à criação de redes constituídas por relações entre organizações inter-relacionadas e interdependentes. Trata-se assim, da transformação

das relações entre os diferentes membros da *Supply Chain* num processo coeso, unido e coordenado.

A segunda dimensão é a dos (2) benefícios. Ao analisar as 173 definições, Stock e Boyer (2009) apresentam três subtemas principais para esta dimensão: (2<sup>a</sup>) a criação de valor, (2<sup>b</sup>) a criação de eficiências e, por fim, (2<sup>c</sup>) a satisfação do cliente.

O processo de criação de valor (2<sup>a</sup>) é desenvolvido por cada membro da *Supply Chain*. A cada um corresponde uma atividade específica, que pode estar relacionada com o produto ou serviço, acrescentando valor até chegar ao consumidor final. A componente de adição de valor separa a SCM da gestão logística tradicional. Por outro lado, os autores sublinham que o valor deve aumentar de forma mais rápida do que os custos associados à gestão da *Supply Chain*.

A criação de eficiências (2<sup>b</sup>) provém da utilização eficaz dos recursos da *Supply Chain*. Trata-se da utilização eficiente e integrada de fornecedores, produtores, armazéns e lojas. Esta utilização de recursos partilhados tem como objetivo atingir uma sinergia operacional, criando eficiências ainda maiores.

A satisfação do cliente (2<sup>c</sup>) apresenta-se como resultado dos dois subtemas identificados anteriormente. É importante perceber e responder às necessidades do consumidor, para aumentar o valor final do produto e melhorar o retorno para todos os membros da *Supply Chain*. Para que tal seja possível, deve ser mantida uma orientação virada para o consumidor.

Por fim, Stock e Boyer (2009) apresentam uma terceira dimensão na sua análise, (3) os constituintes ou componentes da SCM. Este tema está relacionado com todas as circunstâncias, sistemas e funções que fazem parte da SCM. A maioria das definições

inclui algum aspeto ligado aos componentes da SCM, tanto internos como externos a uma organização.

## **2.2. Supply Chain Management da Indústria Musical**

Qualquer *Supply Chain* é composta por uma série de agentes que, juntos, compõem uma rede que vai transformando um produto até chegar ao consumidor. A música, no entanto, não é apenas um produto (Graham *et al.* 2004).

A música apresenta valor artístico, o que significa que depende do gosto dos diferentes consumidores, não sendo por isso estável nem previsível (Graham *et al.* 2004). Assim, este setor depende de um *Supply Chain* eficiente, onde a partilha da informação é essencial.

Para fazer chegar música ao consumidor, é necessário passar por uma série de fases, que envolvem diferentes intervenientes com diversas atividades. O panorama atual da Indústria Musical tem sofrido alterações drásticas a nível global, com a entrada de novos agentes neste setor. O desenvolvimento tecnológico, vivido nas últimas duas décadas, tem marcado abruptamente o processo de criação, transformação, distribuição, promoção e venda de música, nomeadamente na intermediação dentro da *Supply Chain* e no acesso ao consumidor (Graham *et al.* 2004).

Começam ainda a surgir cada vez mais canais de distribuição, que forçam os agentes presentes na *Supply Chain* a agir depressa (Ogden, Ogden, & Long, 2011). Seguindo esta lógica, Graham *et al.* (2004) apresentam dois modelos de *Supply Chain* na Indústria Musical que podem ser utilizados, nomeadamente:

- a) Um modelo tradicional, que não utiliza a internet;

b) Um modelo futurista, que utiliza a internet.

Do ponto de vista das respectivas atividades, estes autores propõem o modelo especificado na Figura 1:

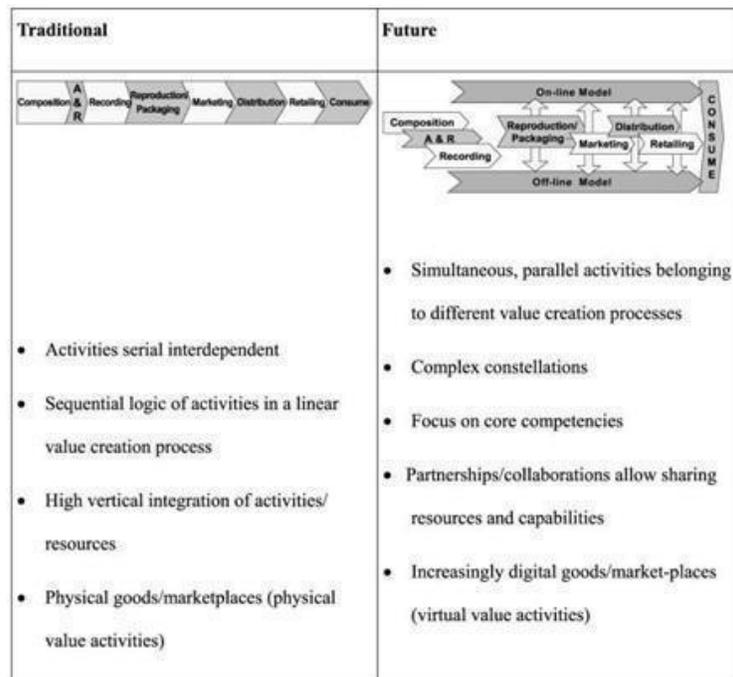


Figura 1- Graham et al. (2004, p. 1092)- "The Structure of activities"

Para Graham *et al.* (2004) existe uma ligação entre a estrutura de uma *Supply Chain* e o processo intrínseco à criação de um produto. Muitas indústrias desenvolvem as suas atividades de forma independente, isto é, a fase seguinte da criação de um produto não pode avançar sem que a que a anterior esteja concluída. Para os autores a estrutura de uma *Supply Chain* emerge com o tempo e é vulnerável a diferentes fatores, como oportunidades, hábitos e comunicação, e constrangimentos de coordenação.

Nos dois modelos apresentados na Figura 1, Graham *et al.* (2004) apresentam as atividades inerentes a cada um, bem como as suas principais diferenças. No primeiro modelo, a) o modelo tradicional, o produto é apresentado como a fase final de uma série

de atividades de criação de valor. Entre essas atividades estão a descoberta de novos artistas e a gravação/produção do seu trabalho (criando um formato físico, como um CD) e a embalagem, promoção e distribuição do produto final. Neste modelo, existem diferentes canais de promoção do trabalho de cada artista, como a organização de concertos ao vivo, a rádio e a televisão.

No segundo modelo b), a estrutura da *Supply Chain* sofre alterações importantes com a entrada da internet. A partilha de informação e de dados é agora efetuada de forma digital, tanto internamente como externamente. A maioria dos entrevistados no estudo de Graham *et al.* (2004) admite que, com a entrada da internet, procuram mais empresas externas para desempenhar diferentes atividades. Mas a grande diferença deste modelo para o modelo anterior é a forma como a música é distribuída. O formato digital ganha evidência e conseqüentemente, dá-se um aumento da partilha de música. A estratégia de parcerias com distribuidores online também mudou, sendo agora um meio de controlo de vendas online e distribuição. Outra mudança apresentada por Graham *et al.* (2004) é a facilidade de envolver parceiros para adicionar valor ao seu produto, bem como uma representação das atividades mais solta (*networked*) em termos sequenciais, do que estruturada.

### **2.1.1. Intervenientes**

Na *Supply Chain* da indústria musical existem diferentes formas de fazer chegar música ao consumidor e este processo apresenta diferentes fases. Utilizando os modelos de Graham *et al.* (2004), podemos compreender quais os agentes que integram esta *Supply Chain*. Ambos os modelos começam com o Artista, mas o grau de intermediação varia. O artista é o criador de valor, ao criar uma ligação emocional com o consumidor (Ogden, Ogden, & Long, 2011).

A partir deste agente, os modelos divergem. O modelo tradicional da *Supply Chain* de Graham *et al.* (2011) é composto pelas editoras, distribuidores, retalhistas e pelo consumidor. Neste modelo, as editoras são responsáveis pelo acesso ao consumidor, investindo no artista e nas suas composições, na produção das mesmas e na distribuição. Em cada fase da *Supply Chain*, os diferentes intervenientes acrescentam valor ao produto, recolhendo mais tarde parte do lucro gerado. Neste modelo, as editoras, pela sua capacidade de investimento e por possuírem os principais canais de distribuição, dominam a indústria da música.

Este domínio está marcado por um determinado número de editoras-chave que controlam de forma mais ou menos geral este setor. Para Graham *etal* (2004) existem cinco grandes editoras: a EMI, a Sony, a Universal-Vivendi, Time Warner e a Bertelsmann BMG. Depois disso, passaram a existir apenas quatro grandes editoras porque a BMG foi adquirida pela Sony. Além disso, a Time Warner ficou Warner Music Group e a Universal-Vivendi ficou apenas Universal Music Group. É importante referir ainda que atualmente restam apenas três grandes editoras, as quais dominam a indústria musical mundial. Em 2012, a EMI foi adquirida pela Universal Music Group (Universal Music Group, 2018). As três grandes editoras atualmente são a Sony Music, a Universal Music Group e a Warner Music Group. Nestes grupos de empresas estão inseridas não só outras editoras mais pequenas, mas também outros agentes responsáveis por fazer chegar música ao consumidor. Destes agentes são exemplo os diferentes estúdios de gravação e respetivos produtores e

músicos, o fabrico de CD'S e *Merchandising*, a promoção artística, a organização de concertos, etc (Renard, 2009).<sup>3</sup>

O modelo associado ao “futuro” está diretamente ligado à entrada da Internet na Indústria Musical. A internet fez com que a *Supply Chain* do setor musical, de forma global, passasse por um processo de desintermediação, que trouxe consequências irreversíveis na forma de criar, promover e vender música. A internet veio ainda proporcionar um canal direto para o consumidor. No modelo de *Supply Chain* “futuro” de Graham *et al.* (2004), paralelamente ao modelo de *Supply Chain* tradicional, está a internet. Com a Internet existe uma maior flexibilidade na escolha de intervenientes para fazer chegar música ao consumidor. Assim, começa a surgir a possibilidade de existência de uma *Supply Chain* com menos agentes na execução de atividades. Os autores Bernardo e Martins (2014) consideram que existe, por isso, uma maior apetência para agir de forma mais independente, por parte dos artistas, no desempenho de atividades que eram anteriormente da responsabilidade de um interveniente. Podemos então afirmar que a *Supply Chain* atual passa a ser mais reduzida.

O acesso ao consumidor que a internet provocou traduziu-se em novas formas de distribuir música. As diferentes plataformas digitais, como o Spotify, o Itunes ou o Youtube, constituem um dos principais agentes na *Supply Chain* atual. Podemos considerar ainda a existência das redes sociais, como o Facebook ou Instagram, que são ferramentas importantíssimas para a divulgação e promoção de artistas e respetivo trabalho.

---

<sup>3</sup> Baseado nos modelos de Social Network Analysis que (Renard, 2009) utiliza no mapeamento da Indústria Musical Internacional na sua Dissertação, pág. 123-34.

Por outro lado, com a criação de novos intervenientes digitais, a entrada da Internet veio ainda fazer com que as grandes editoras perdessem influência, conferindo uma nova capacidade às editoras independentes. Deram ainda poder ao próprio consumidor, que passa a conseguir aceder mais facilmente a uma variada e extensa lista de música para ouvir (Graham *et al.* 2004).

### **2.1.2. Atividades dos diferentes agentes na *Supply Chain***

As atividades das grandes editoras envolvem tudo o que é necessário para fazer chegar música ao consumidor. Este processo inicia-se com a procura do artista, o qual é necessário gravar, produzir e divulgar o seu trabalho. A lógica de atividades neste tipo de *Supply Chain* é sequencial, adicionando valor em cada fase do processo (Graham *et al.*, 2004). O trabalho desempenhado pelas grandes editoras, acaba por estar totalmente interligado com a escolha dos intervenientes da *Supply Chain* que esta utiliza, devido à maior parte desses intervenientes fazerem parte dos grupos dessas grandes editoras. Cada um é ainda responsável por desempenhar apenas a sua função, tendo conhecimento e consciência dela, e não existindo por isso sobreposições no desempenho das mesmas.

Com a entrada da Internet na *Supply Chain* e pela desintermediação que desta advém, surge também uma propensão para uma abordagem mais independente. Existem diferentes plataformas digitais que facilitam o desempenho de funções ligadas a todos os campos da *Supply Chain*, como a gravação, a produção, a promoção e a distribuição (Bernardo & Martins, 2014)

No setor independente, e passando a existir esta facilidade no desempenho de atividades, através de ferramentas digitais, surge também uma sobreposição de funções. Por outras palavras, o mesmo interveniente pode agora executar funções que antes pertenciam a vários agentes, encurtando assim a *Supply Chain* do setor.

Considerando os modelos de *Social Analyse Network* de Renard (2009), podemos compreender com exatidão as diferentes atividades que existem na *Supply Chain* da indústria musical.

Existem atividades relacionadas com a parte criativa e a transformação de produto, como a gravação em estúdio. Estas atividades envolvem diretamente o artista, um letrista (que pode ser o artista), um estúdio de gravação, um produtor, um engenheiro de som e músicos de estúdio. Seguida esta fase, a música (produto) fica pronta para ser promovida e distribuída.

Na fase de distribuição estão inseridas atividades ligadas à gestão do artista. Considera-se ainda a fase de criação do produto físico, ou seja, a produção de CDs. É preciso de seguida, a existência de agentes que façam chegar esses CDs ao consumidor, os retalhistas. No processo atual de *Supply Chain* existem retalhistas digitais, que oferecem ao consumidor diferentes formas de ouvir e comprar música. No entanto, para o consumidor poder comprar e escolher a música que quer ouvir, é necessário que o artista seja promovido.

Existem diferentes formas de promoção, entre as quais a rádio e a televisão, tendo como função dar a conhecer o artista e o seu trabalho. Os concertos ao vivo são ainda divulgados, não só por apresentarem os novos trabalhos do artista, mas também por representarem uma das principais formas de retorno financeiro para todos os envolvidos na *Supply Chain* da indústria musical.

É importante ainda considerar a criação de *Merchandise*, isto é, a existência de objetos alusivos ao artista ou banda, como vestuário, cartazes, fotografias autografadas, etc. Esta é também uma forma essencial de obter retorno financeiro para todos os agentes na *Supply Chain* (Renard, 2009).

Por fim, consideram-se todas as atividades relacionadas com a gestão deste processo, compreendendo todos os aspetos ligados à criação, promoção e distribuição de música. Cada artista tem um *manager* pessoal que faz de intermediário entre os diferentes aspetos da *Supply Chain*. Este e a sua equipa são também responsáveis pelo Marketing associado ao artista e à sua editora. Consequentemente, este trabalho está ainda relacionado com a gestão de toda a presença digital do artista, isto é, do respetivo site, redes sociais e todas as plataformas digitais de distribuição de música.

É importante referir que neste processo de *Supply Chain* muitas destas funções podem ser desempenhadas pela mesma pessoa, especialmente devido à utilização das ferramentas digitais atuais.

### **3. Quadro de Referência**

O problema e questões de investigação centram-se na descrição da *Supply Chain* do setor da música em Portugal e nas atividades exercidas e seus intervenientes. O estudo realizado por Graham et al. (2004), propõe uma estrutura de atividades na *Supply Chain* musical na ótica do futuro (relativamente à data da publicação do estudo). Assim, esta estrutura serve de ponto de partida esquemático para a investigação em curso.

O estudo abrangente de Stock e Boyer (2009) é também selecionado, pois identifica atividades e benefícios. Nesta investigação, os atores/ intervenientes são preponderantes ao longo do exercício das atividades da *Supply Chain*. Os resultados do estudo de Renard (2009) permitem a identificação de vários intervenientes no setor da música e da sua interligação. Assim, este estudo servirá também de suporte teórico. O quadro de referência é apresentado na figura 2 e figura 3.

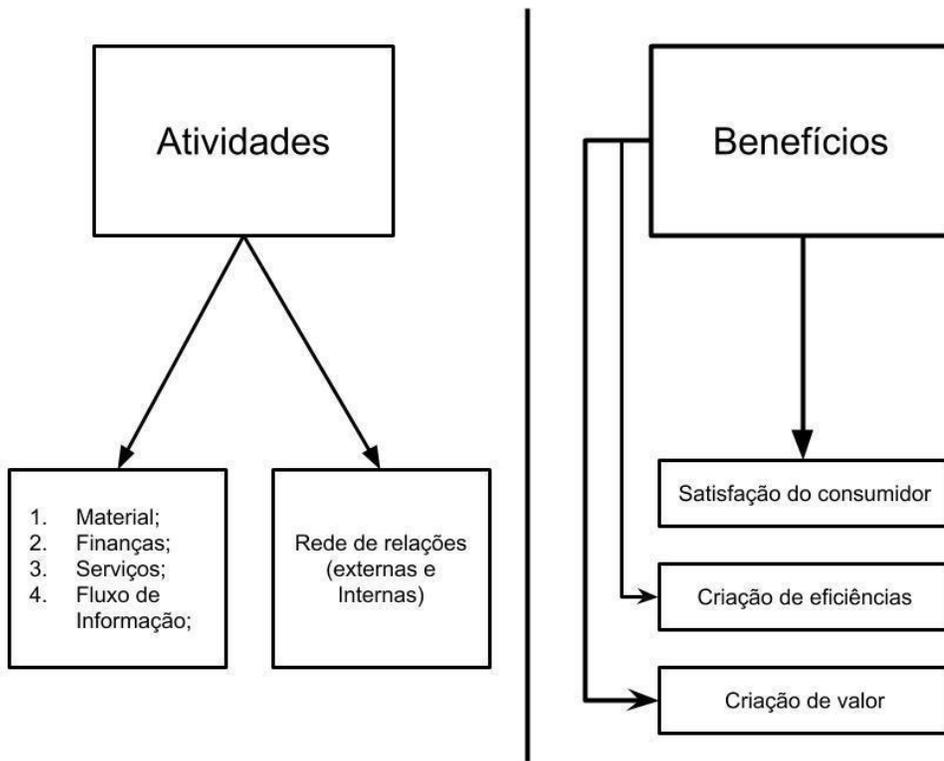


Figura 2: Quadro de referência

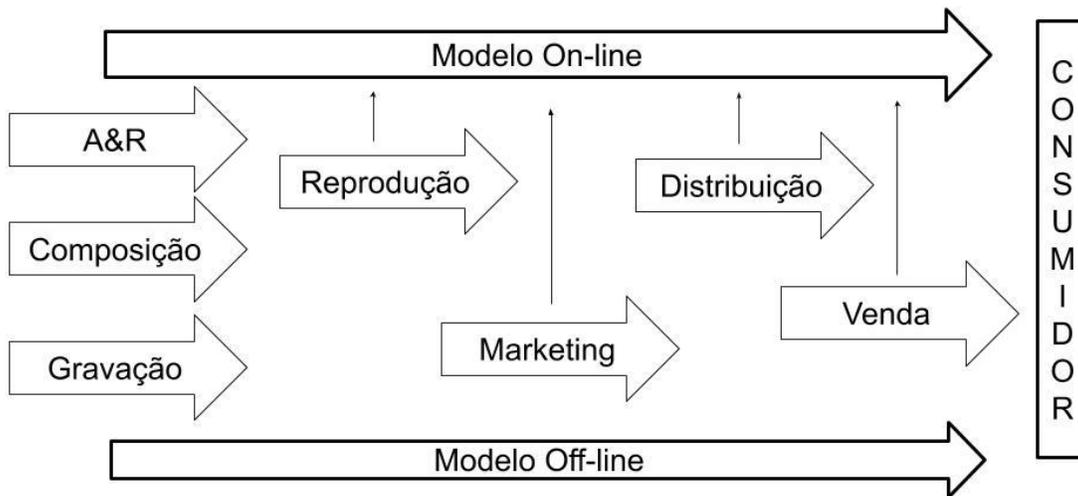


Figura 3: Quadro de referência

## **4. Metodologia**

### **4.1. Introdução**

Neste capítulo, é explicado o método de investigação utilizado assim como o objetivo e tipo de estudo selecionado. São ainda apresentadas as técnicas de recolha de dados, bem como uma explicação sobre a amostragem escolhida para este estudo.

### **4.2. Objetivo, tipo de estudo e estratégia metodológica**

Esta pesquisa tem um objetivo metodológico descritivo, uma vez que pretende expor o funcionamento da Indústria Musical em Portugal. A exposição é conseguida através da identificação dos principais intervenientes na indústria e quais as suas atividades na distribuição de música em Portugal (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

Para dar resposta a estes objetivos, optou-se por um tipo de estudo mono-método qualitativo com uma abordagem dedutiva (Saunders, *et al.*, 2009).

No sentido de poder mapear a *Supply Chain* da indústria musical em Portugal, optou-se por uma estratégia metodológica, fundada no *case study*. Preferiu-se ainda uma estratégia de *multiple case study*, com unidades embutidas (*embededunits*) (Yin, 2009), ao constituírem um melhor caminho para perceber os diferentes aspetos ligados à *Supply Chain* da indústria musical em Portugal.

Segundo Yin (2009), a estratégia do caso de estudo contribui para o conhecimento de diferentes tipos de fenómenos e permite reter as características significativas de eventos

da vida real, considerando-se assim, a melhor escolha para responder aos objetivos apresentados neste estudo.

Tendo em conta o carácter descritivo deste estudo e a realidade do setor da indústria da música em Portugal, considera-se que existem dois principais intervenientes, sobre os quais se poderia obter mais informação, nomeadamente as grandes editoras e as editoras independentes. Cada um dos intervenientes corresponde a um caso, sendo o primeiro sobre as grandes editoras e o segundo sobre as editoras independentes em Portugal.

### **4.3. Amostragem**

O tipo de amostragem escolhida para este estudo foi não probabilístico por critério. Desta forma foi reunida uma lista com as diferentes empresas presentes na indústria musical em Portugal, seguindo os seguintes critérios: (1) Editoras com um catálogo superior a 25 artistas e com presença no mercado português superior a 60 anos (Grandes editoras); (2) Editoras com um catálogo inferior a 15 artistas e com presença no mercado português inferior a 10 anos (Editoras Independentes); As duas dimensões (a presença no mercado e a extensão do catálogo), foram selecionadas por se considerar serem bons indicadores e prática de uso corrente na indústria. Ou seja, nesta indústria, a adição de novos projetos (número de artistas) e a permanência no mercado, são indicadores claros de empresas capazes de se adaptar e sobreviver a uma indústria em constante mudança. Os valores escolhidos para os limites de número de artistas (25 e 15 respetivamente) e de anos de atuação foram selecionados depois de conversas informais com peritos do setor e análise das principais empresas em Portugal. Os contactos pessoais e a proximidade pesaram ainda na escolha final.

Após o estabelecimento destes critérios, foram selecionadas um total de 4 Grandes Editoras; 3 Editoras independentes e 2 agências de promoção. As limitações de espaço e de tempo, bem como o contacto com os intervenientes só permitiram o acesso e recolha de dados em 2 Grandes Editoras (Caso 1) e 2 editoras independentes (Caso 2).

#### **4.4. Recolha de Dados: Entrevistas SemiEstruturadas**

Como método de recolha de dados primários, optou-se por efetuar quatro entrevistas semiestruturadas. As entrevistas foram realizadas aos colaboradores que trabalham diretamente com os artistas nestas empresas tendo, cada uma, uma duração de cerca uma hora. Foi previamente criado um guião individual, adaptado a cada caso, e baseado no quadro de referência acima apresentado (anexos A e B). Estes guiões foram desenvolvidos com base nos estudos selecionados, mencionados no quadro de referência desta dissertação e estando divididos em duas partes: a primeira está ligada às principais atividades desempenhadas por estas empresas e segue uma lógica de criação do produto, desde a sua origem até chegar ao consumidor final. Compreende todas as fases inerentes a esse processo, ou seja, desde o departamento de *A&R (artist and repertoire)*, onde se estabelece o primeiro contacto entre as duas partes, até às diferentes formas de distribuição, utilizadas para fazer chegar música (o produto) ao consumidor. A segunda parte está ligada aos benefícios oferecidos por cada interveniente, ou seja, quais as razões que devem levar um artista a optar por esse interveniente em detrimento de outro. Nos guiões das editoras independentes (anexo B) foi também acrescentada uma pergunta relacionada com as principais dificuldades sentidas pelos intervenientes.

Do ponto de vista analítico, os resultados dos casos foram analisados numa lógica de *within-case analysis* (Miles & Huberman, 1994), ou seja, comparando a realidade empírica com os estudos teóricos revistos e selecionados. De seguida, compararam-se os

resultados obtidos nos casos das Grandes Editoras com as Editoras Independentes (*cross-case analysis*, Miles & Huberman, 1994).

## **5. Casos de Estudo**

### **5.1. Breve Caracterização da Indústria Musical em Portugal**

Portugal funciona da mesma forma que o mercado internacional, sendo determinado por uma presença forte das três grandes editoras mundiais: a Sony Portugal, Universal Music Portugal e a Warner Music. Existem ainda grandes editoras nacionais responsáveis pela história da música gravada em Portugal. O mercado digital tem ainda aumentado significativamente, sendo que em 2017, na Europa, registou um aumento de 17.5%, ocupando 43% do mercado. (IFPI, 2018).

No entanto, para além das grandes editoras, têm surgido uma série de novas editoras e agências independentes que têm tido uma presença destacável na indústria musical portuguesa, promovendo novos artistas não só em Portugal, mas também fora.

### **5.2. Caso 1 – As Grandes Editoras Reggae & Blues**

#### **5.2.1. Introdução**

O primeiro caso de estudo pretende mostrar como funcionam as grandes editoras em Portugal. O objetivo baseia-se em descrever as atividades ligadas às diferentes áreas que ligam o produto original ao consumidor e as suas principais áreas de negócio. Como foi referido anteriormente, foram recolhidos dados junto de duas editoras que apresentam um catálogo superior a 25 artistas e com uma presença significativa no mercado português, superior a 60 anos. Como seria de esperar, por serem empresas diferentes, apresentam algumas variedades, mas o objetivo deste caso de estudo prende-se precisamente com as semelhanças que apresentam. Ao mostrar as parecenças que as

empresas possuem, consideram-se não apenas em termos de atividades, como também a nível de benefícios para o artista e o consumidor.

A empresa Reggae é a uma editora multinacional e apresenta-se como a editora com o maior repertório de artistas no mundo. A empresa Blues não é multinacional, mas é a editora mais importante na história da música portuguesa. Embora em ideologia se apresente como editora independente, é considerada uma das mais relevantes para o mercado português e por isso uma grande editora.

### **5.2.2. Atividades exercidas pelas Grandes Editoras Reggae & Blues**

A *Supply Chain* da indústria da música pode ser considerada grande e complexa. As várias empresas no mercado selecionam diferentes áreas de negócio nas quais intervir. As áreas escolhidas pela empresa Reggae pela empresa Blues são diferentes, apesar de revelarem uma presença bastante forte na *Supply Chain*.

A empresa Reggae escolheu 4 áreas de negócio principais: (a) uma área ligada à música gravada, com a venda de discos físicos e em formato digital; (b) uma área de *management* e agenciamento de artistas; (c) uma área de *merchandise* e *new business*, encarregue de criar parcerias com outras marcas que procuram uma associação à indústria musical tanto no geral como a artistas específicos; (d) um departamento ligado a licenciamentos de música a terceiros através de, por exemplo, campanhas publicitárias, televisão, etc. Oferece-se, assim, a possibilidade de agenciar artistas com um contrato de 360º, o que significa que esta empresa pode percorrer a *Supply Chain* do início ao fim, centrando todos os aspetos da gestão da carreira de um artista numa só equipa e empresa.

A empresa Blues divide-se em duas grandes áreas de negócio: a televisão e a música. Para a televisão é produtora de conteúdos e faz prestação de serviços na utilização de

estúdios onde decorre a gravação de uma série de programas de entretenimento. Como foi referido anteriormente, esta é uma grande editora, com uma filosofia de editora independente. Por outras palavras, a editora Blues pode optar por, criteriosamente, seleccionar quais os artista que agência. É na primeira área de negócio que encontra a maior parte do retorno financeiro, através do qual sustenta a sua filosofia de editora independente. Na área da música a empresa Blues desenvolve processos de edição, de sincronizações, venda física e digital de música, bem como o aluguer de estúdios e material de gravação a terceiros.

Embora com estratégias diferentes, estas duas empresas funcionam de forma muito semelhante, variando apenas o nível de intervenção nas diferentes fases da cadeia de valor.

Começando pelo início da *Supply Chain*, é no departamento de A&R (*artist and repertoire*) que se avaliam os critérios de escolha para a contratação de artistas e processo criativo. Este departamento também procura artistas no mercado, fazendo *scouting* neste e depois apresentando novas propostas de artistas, através de reuniões periódicas. É normal, tendo em conta o nome e dimensão destas empresas, que sejam contactadas por muitos artistas de forma independente.

Os diferentes departamentos que existem numa editora podem pertencer à própria empresa ou podem ser subcontratadas a outras mais pequenas, para desempenhar essas atividades, como é o caso da empresa Blues, que trabalha exclusivamente com uma empresa consideravelmente mais pequena. Esta última desempenha apenas as atividades de A&R anteriormente referidas. São definidas como “(...) tradutores de mercado (...), ou seja, (...) percebemos qual é o mercado potencial (de uma banda) e potenciamos a penetração dessa banda no mercado (...) e qual o público que podem atingir.”

Neste departamento, para além desta outra empresa contratada está também uma equipa que procura encontrar artistas para agenciar num mercado mais *mainstream*. As ideias das duas equipas são sempre partilhadas e debatidas por todos.

Considera-se um conjunto de critérios significativos que pesam na decisão de contratação ou não contratação de artistas. Estes critérios pesam de maneiras diferentes consoante a estratégia escolhida para o artista e o tipo de mais-valias que este trará para a empresa. Para ambas, o talento, o gosto pessoal, a capacidade de crescer e o potencial no mercado, são as mais importantes. No entanto, a empresa Reggae, reforça a importância de ter em conta o panorama atual digital e tudo o que este envolve (presença nas redes sociais e o *engagement* que o artista tem, ou pode vir a ter, com o público). “(...) imagina eu idealmente diria sempre que era pelo talento do artista mas também depende de como estamos a olhar para o artista. (...). As coisas que (...) são mais importantes para nós, é perceber que ou gostamos daquela pessoa porque sabemos que esta a ter sucesso no imediato, (...) ou também porque reconhecemos nela, a possibilidade de ter uma carreira sólida que nos ajude a fazer um bom trabalho em conjunto.” A empresa tende também a procurar contratar um artista que consiga corresponder a todos os seus critérios e que possa usufruir da oferta de 360º que esta empresa oferece. Ainda assim, a empresa Blues considera que todos estes critérios são subjetivos.

Este departamento está relacionado com o processo de composição e gravação, já que estas empresas são responsáveis pelo produto que vai ser criado e sendo por isso normal existir algum nível de envolvimento. O nível de intervenção varia de empresa para empresa. No caso da empresa Reggae, depende do tipo de estratégia escolhida com o artista e do nível de investimento financeiro acordado com o mesmo, mantendo sempre uma lógica de liberdade aconselhada, que vá ao encontro da estratégia pré-definida anteriormente entre as duas partes. Ambos os níveis só se aplicam nos casos em que

estão a trabalhar com o artista em todas as fases da *Supply Chain*, em detrimento de casos em que estão responsáveis apenas por uma só fase.

Para a empresa Blues, o nível de intervenção é quase nulo, do ponto de vista da criatividade. Isto significa que o artista possui total liberdade e responsabilidade para fazer o seu trabalho. Ainda assim, existe um aconselhamento por parte da equipa que o acompanha que, tendo em conta a estratégia e o contracto definido, sugere (ou não) alterações. Esta empresa, reserva o “(...) o direito a não editar”, em casos onde consideram que o trabalho do artista foge a esse plano.

Normalmente os contratos desta empresa são de três/quatro discos uma vez que consideram ser importante a relação com o artista, com o objetivo de o ajudar no seu processo de crescimento, tanto artístico como junto do consumidor.

Estas empresas podem ou não ter estúdio próprio. Quando não tem, como é o caso da empresa Reggae, normalmente contratam intervenientes externos para a gravação de novos trabalhos. A escolha desses intervenientes é influenciada pela relação estabelecida com a empresa, pelo artista (as suas preferências profissionais e género musical) e ainda pela relação entre o artista e os intervenientes.

A empresa Blues já possui o seu estúdio próprio e por isso não precisa de contratar intervenientes externos.

No que diz respeito ao processo de gravação e composição, embora o mercado apresente novas formas, não só fazer chegar música ao consumidor, mas também de gravar e produzir música mais facilmente, não deixa de ser essencial uma equipa por detrás do artista. Para além de tempo (com todos os aspetos ligados ao agenciamento do mesmo, como entrevistas, horários, etc.), cada equipa oferece apoio e *know how* ao artista, baseado num conhecimento do mercado o qual nem todos têm acesso. Cada

equipa procura fazer o melhor, tendo em conta o investimento financeiro que existe. Para além disso, oferece ainda uma perspetiva exterior que une o artista ao mercado e ao seu público.

No que diz respeito ao Marketing que envolve os artistas, existem diferentes tipos de estratégias que se podem escolher. Normalmente desenvolve-se uma estratégia baseada no artista, no seu trabalho e nos meios que estão à disposição da equipa que o rodeia. A forma como é posta em prática esta estratégia varia de empresa para empresa. A empresa Reggae desenvolve uma estratégia interdepartamental, inerente à sua oferta 360º e ao *know how* de cada colaborador. Esta estratégia é filtrada por um responsável individual (por cada artista), que define o plano de marketing ideal. Este plano não é estanque e pode variar consoante a aplicação do mesmo.

Procura-se ainda fazer a promoção de um artista junto dos canais de promoção tradicionais, como a imprensa escrita, a televisão e/ou a rádio, junto dos canais de promoção digitais, como jornais online. Existe sempre uma necessidade de procurar ser coerente com o trabalho do artista. O contacto com os canais de promoção é bidirecional, através de uma plataforma de lançamento onde são priorizados os artistas nacionais.

A empresa Blues não oferece um serviço de 360º, e por isso trabalha com outras empresas ligadas aos artistas para fazer chegar a sua música ao consumidor. Em relação aos canais de promoção, procura utilizar meios que vão ao encontro do plano traçado para o artista. A relação com os principais canais de promoção é bidirecional, ou seja, procuram-se mutuamente.

As duas empresas entrevistadas apresentam uma cadeia de distribuição onde estão inseridos os canais de distribuição digital, através de acordos de licenciamento digital com as principais lojas de venda digital de música<sup>4</sup> e canais de distribuição física, através de acordos com os principais retalhistas<sup>5</sup>, em Portugal. Apesar de serem grande editoras, algumas destas empresas procuram também lojas mais pequenas que pretendam vender a música de artistas agenciados pelas mesmas.

Para a empresa Reggae, a escolha dos canais de distribuição está também inserida na estratégia inerente ao artista previamente definida.

Ambas as empresas consideram que existe ainda uma necessidade de fabricar e vender discos físicos (tanto CD's como Vinis). Apesar de as venda terem descido consideravelmente, existem ainda consumidores que compram discos, podendo agora dar mais atenção à produção estética do mesmo. Este formato físico, é também utilizado como ferramenta de promoção, junto dos principais canais de promoção.

### **5.2.3. Benefícios exercidos pelas grandes editoras Reggae & Blues**

As Grandes Editoras, tendo em conta a sua dimensão, permitem oferecer diferentes tipos de benefícios, tanto do ponto de vista do artista, como do consumidor. Embora de forma diferente, oferecem geralmente um apoio importante, não só financeiro mas também no sentido operacional e estratégico junto do mercado.

Na perspetiva do artista, a empresa Reggae considera a sua dimensão como sendo um benefício "(...) Somos a empresa com maior quota de mercado dentro e fora do país,

---

<sup>4</sup> Aqui estão inseridos canais que fazem venda digital de música e canais que vendem subscrições, como é o caso do Spotify.

<sup>5</sup> Como é o caso do El Corte Inglês ou da Fnack.

sendo isto uma consequência de não só agenciarmos pessoas com talento, mas também por sabermos desenvolver boas estratégias para os mesmos”.

A empresa proporciona ainda um apoio e uma base que assegura o trabalho desse artista, sustentado numa estrutura interna especializada em cada fase da *Supply Chain*, desde o início ao fim. Para esta empresa, a oferta de uma estratégia 360º centraliza todas as decisões numa só equipa, reduzindo o número de intervenientes e proporcionando, assim, um controlo e percepção diferentes dos outros.

Por outro lado, a empresa Blues considera que em termos de benefícios para os artistas oferece uma perspetiva de “o melhor dos dois mundos”, na medida em que apresenta dois principais tipos de contrato. Apesar de não existir a possibilidade do 360º, oferecem um contrato tipo a que chamam o “contrato de artista”. Neste contrato definem uma série de variáveis que beneficiam não só o artista, como a empresa (quantos CDs irão editar, que tipo de *royalties* ambos irão receber, etc.). A empresa procura ainda desenvolver uma parceria entre as duas partes, acompanhando a maioria dos aspetos ligados à carreira do artista. Um outro tipo de contrato oferecido é o contrato de licenciamento. Depois da fase de gravação e edição de um disco (editado pelo artista), através deste tipo de contrato, a empresa procura ser uma ajuda no processo de distribuição. Ao adquirir os direitos do disco, durante um período de tempo acordado com o artista, é possível explorar o mercado, divulgando esse mesmo trabalho. Apesar de este contrato oferecer um retorno financeiro menor (porque investimento também é menor), é apresentado como sendo uma ajuda importante para o artista.

A empresa Blues oferece estas propostas diferenciadoras graças à sua posição, ao ser uma grande editora apesar de apresentar uma filosofia de editora independente.

Consegue ainda uma maior projeção, meios e recursos para o artista, em comparação com outros intervenientes independentes<sup>6</sup>, através da sua dimensão e presença duradoura no mercado. No entanto, ao mesmo tempo não receia explorar mercados independentes com bandas novas. A empresa é constituída por uma junção de contratações, existindo espaço para todo o tipo de música, apoiada numa equipa eficaz e com *know how* do mercado proveniente da sua história e tradição.

Estas duas grandes editoras, ainda que de forma diferente, constituem as principais ofertas que este tipo de intervenientes apresentam para fazer chegar música ao consumidor. Por consequência da presença duradoura no mercado, ambas as empresas possuem um *know how* e capacidade financeira para investir na indústria musical.

### **5.3. Caso 2 – As Editoras Independentes<sup>7</sup> (Bossa Nova & Jazz)**

#### **5.3.1. Introdução**

O presente caso de estudo pretende demonstrar como funcionam as Editoras independentes em Portugal. O objetivo é descrever novamente as atividades associadas às diferentes áreas, que ligam o produto original ao consumidor e às suas principais áreas de negócio. Para este efeito foram recolhidos dados junto de duas editoras independentes, com um catálogo inferior a 15 artistas e com presença no mercado português inferior a 10 anos. Estas duas empresas apresentam algumas diferenças na abordagem escolhida para fazer frente ao mercado português, tendo em conta o seu percurso e história.

---

<sup>6</sup>Como estúdios de gravação (tanto de música como de vídeo) ou uma equipa especializada em diferentes vertentes do sector.

<sup>7</sup> Entenda-se por editoras Independentes todas as empresas que trabalham de forma autónoma das Grandes Editoras. Aqui estão inseridas Editoras e Agências de Promoção e Gestão de carreiras artísticas.

### **5.3.2- Atividades exercidas pelas Editoras Independentes (Bossa Nova & Jazz)**

Ambas as empresas entrevistadas possuem uma pequena dimensão (apenas com uma pessoa a trabalhar), sendo que, neste momento, a empresa Bossa Nova é responsável pelo agenciamento de 14 artistas e a empresa Jazz por 9 artistas.

O facto de serem empresas pequenas é considerado uma realidade inerente ao mundo da música independente. Existe uma junção de atividades que é necessária à sobrevivência destas empresas e dos seus artistas, sendo principalmente evidente de acordo com o percurso das empresas entrevistadas. A empresa Bossa Nova começou somente como editora, passando depois a realizar também agenciamento e sendo atualmente apenas uma agência, que ocasionalmente faz alguma edição.

A empresa Jazz começou como cooperativa cultural de princípio voluntário, passando mais tarde ao seu estatuto atual, o de editora. Este percurso é uma consequência de uma capacidade de adaptação às diferentes dificuldades que o mercado apresenta. Existe, assim, uma necessidade de acumular funções. Passa a ser necessário responsabilizarem-se pela gestão geral das carreiras dos seus artistas, estando presentes em todos os aspetos da *Supply Chain* e não apenas num.

Um exemplo muito prático da necessidade desta junção de atividades é o das empresas responsáveis pela marcação de concertos (*booker*). Estas empresas dependem de fases anteriores da *Supply Chain*, como a gravação de um disco, a promoção do mesmo e/ou a criação de uma relação com o público, para obter retorno financeiro com os concertos. Na realidade, muitas das bandas que são independentes precisam de ajuda nestas fases. Neste sentido, acabam por centrar tudo na mesma pessoa, quase como um serviço 360º, apesar de não ser interdepartamental.

O processo de A&R é semelhante ao das grandes editoras, mas em menor escala. Por ambas as empresas serem pequenas, o *Word of mouth*, as relações já existentes e as redes de contactos que se vão formando, são as ferramentas importantes para ir criando catálogo. No entanto, estas empresas também são contactadas por artistas. Apesar de existirem muitas semelhanças neste processo, as editoras independentes valorizam critérios de escolha diferentes. O critério de escolha principal é o gosto pela música. A empresa Bossa Nova, tendo em conta a pequenez do mercado português, considera importante existir um catálogo variado em termos de género de música e artistas, para alcançar o mesmo público, mas de formas diferentes. Por outro lado, a empresa Jazz valoriza muito mais a relação familiar que mantém com os seus artistas e o respectivo gosto pessoal musical, chegando a afirmar: “ (...) Editamos e representamos músicos que gostávamos de comprar”, estando assim menos recetiva a artistas de fora que não conhecem.

Apesar de ser muitas vezes necessária uma perspetiva geral e racional no processo de agenciamento, nem sempre isto acontece. É normal que existam apostas baseadas no gosto pessoal de quem agencia, sabendo que pode não haver retorno financeiro nenhum. Esta é uma característica muito associada à ideologia independente, porque normalmente quem trabalha neste setor possui uma paixão muito grande pelo que faz, sendo capaz de arriscar sem saber o resultado final.

Uma das editoras chega mesmo a mencionar: “Fazemos música, porque respiramos música”. Para além disto, existe também uma “(...) preocupação de se fazer algo que os outros não fazem e de lançar produtos originais e diferenciadores”. Claro que não existem apostas no vazio, ou seja, um manager vai crescendo de acordo com os fatores que o deixam entusiasmados com um determinado artista ou uma banda.

No entanto, o talento, a capacidade de crescer no mercado, a personalidade do artista e a sua maneira de trabalhar e/ou o feedback do público são sempre fatores decisivos no processo de A&R.

Relativamente ao processo de composição, o nível de intervenção varia de agência para agência e da relação que se mantém com os artistas. Nunca com base numa imposição, mas através de um estilo de relação aberta e de confiança em que os artistas consideram as opiniões de quem os representa. Os critérios que influenciam essa intervenção são o músico em si e a respetiva música, sendo só depois considerado o mercado, embora exista sempre uma estratégia associada ao mesmo. Existe uma significativa liberdade artística, para que seja feita a música que os artistas querem fazer. O processo de gravação partilha desta liberdade e também beneficia das relações mantidas entre empresas.

O processo de gravação varia de empresa para empresa. Existem algumas que preferem recorrer ao aluguer de estúdios de gravação de diferentes tipos, como o caso da empresa Bossa Nova “ (...) Temos vários estúdios com quem trabalhamos, uns mais profissionais outros mais caseiros, há quem grave também em casa (...). Obviamente tenho o meu leque (...) com quem consigo manter uma relação de confiança e (...) uma relação de qualidade\preço decente”. Por outro lado, existem ainda empresas que possuem o seu estúdio próprio, onde centram o processo de gravação de todas as suas bandas.

Embora o peso orçamental de uma estratégia seja sempre tido em conta, neste setor independente é sempre avaliado com mais cuidado, sem nunca deixar de ser sensível ao *input* dos artistas e sendo sempre discutido em equipa.

É necessário considerar a dimensão destas empresas independentes em comparação com as grandes editoras, pelo que em termos de Marketing existem diferentes maneiras

de desenvolver estratégias. Procura-se sempre desenvolver um plano que vá ao encontro dos objetivos pretendidos, mas que seja coerente com o orçamento definido.

Em termos de promoção é normal para estas empresas contratarem outras empresas para fazer assessoria de imprensa, não só por terem contactos para desempenhar essas funções, mas também por existir uma lógica de acumulação de atividades, anteriormente mencionada. Estas empresas passam a ser responsáveis pela promoção dos artistas nos canais de mais difícil acesso, como a imprensa escrita (em formato digital e formato físico), rádios e/ou televisão. Ainda assim, esta contratação envolve um elevado esforço financeiro, pelo que pode também ser desempenhada pela própria empresa através da sua rede de contatos, construída ao longo do tempo.

A estratégia de imprensa depende do estilo do artista e da respetiva música, procurando sempre oferecer um produto que se adegue ao nicho escolhido, como por exemplo, a diferença existente entre o mercado português e o mercado internacional.

Neste caso, os principais canais de promoção utilizados são os mesmos que as grandes editoras<sup>8</sup>, embora estejam muitas vezes presentes também em plataformas digitais independentes, como o *bandcamp*.<sup>9</sup>

Em termos de distribuição existem diferentes maneiras de operar. Se considerarmos as empresas que têm artistas que fazem edição com grandes editoras, a distribuição é da sua responsabilidade. Se por outro lado considerarmos uma empresa que agencia artistas exclusivamente independentes, existem acordos com distribuidoras físicas e digitais, que facilitam a distribuição de música nos principais canais. Existem ainda empresas

---

<sup>8</sup> As principais redes sociais e serviços de *streaming* de música, como o Facebook, Instagram, Youtube, Spotify e/ou Apple Music.

<sup>9</sup> O *bandcamp* é uma plataforma digital criada em 2008 com o propósito de divulgar e vender música de artistas independentes.

exclusivamente responsáveis pela distribuição digital de conteúdos audiovisuais, de distribuição física de *CD's* ou mesmo, de gestão de cobrança de direitos, que o fazem exclusivamente com conteúdo independente<sup>10</sup>. O setor está marcado por uma presença muito forte das grandes editoras, pelo que muitas vezes atuam como principais distribuidoras no mercado.

No setor independente, embora a grande aposta seja naturalmente no setor digital, existe ainda uma necessidade de criar conteúdos físicos como *CDs* ou *Vinís*, mesmo que não seja apenas para efeitos promocionais de apresentação de novos produtos a diferentes canais de promoção. Existem ainda consumidores que procuram o formato físico do trabalho dos artistas que gostam de ouvir, havendo assim a preocupação de colocá-los nos principais pontos de venda do país. Evidentemente que esta aposta é realizada sempre em menor escala, em comparação com as grandes editoras, uma vez que a capacidade financeira para investir destas empresas é muito menor.

### **5.3.3- Benefícios exercidos pelas Editoras Independentes (Bossa Nova & Jazz)**

O setor independente foi sempre caracterizado pela sua persistência e pelo caráter familiar. Por essa razão, é comum que ambas as empresas afirmem que um dos benefícios para os artistas é a relação de confiança. Torna-se assim importante colocar os interesses daqueles que fazem música à frente dos próprios interesses, bem como procurar dar a conhecer ao mundo música nova.

Os benefícios neste setor podem ser muito mais pessoais do que profissionais, sabendo que na indústria musical estes dois aspetos estão sempre interligados.

---

<sup>10</sup> Por exemplo empresas como a CDbaby, a Altafonte, a AWAL ou a Rastilho.

Neste setor, o processo de criação de música é bastante mais valorizado do que um possível retorno financeiro. Existe ainda uma capacidade de adaptação desenvolvida por estas empresas, que vai ao encontro do artista e não ao contrário. Esta característica merece destaque pela dificuldade e responsabilidade inerente ao desenvolvimento deste trabalho. Estas empresas são responsáveis por uma entrega integral do seu tempo, capital e ligações pessoais e profissionais, baseada no valor dos projetos dos respetivos artistas.

Pela existência desta característica surge também, no planeamento de estratégias, uma sensibilidade à personalidade de cada artista e aos próprios projetos criando assim um plano específico para cada um. Naturalmente, estas estratégias são coerentes com o funcionamento do mercado onde estão inseridos.

## **6. Análise**

### **6.1. Análise das Atividades das Grandes Editoras versus Editoras Independentes**

Para analisar a *Supply Chain* de qualquer indústria Musical, é importante ter em conta a dualidade existente entre a música como elemento cultural e artístico, e a música como produto de vendas. É considerado por muitos um carácter subjetivo pela a música nunca deve ser apresentada como um produto, mas a realidade do seu processo de elaboração revela precisamente o contrário. É necessário entender a importância das duas partes. Por um lado, a venda, a promoção e a distribuição são elementos essenciais para fazer chegar música ao consumidor, bem como à subsistência do próprio artista. Por outro, a responsabilidade adjacente a qualquer criação artística não deve nunca ser ignorada. Os

dois intervenientes estudados nesta dissertação devem procurar um equilíbrio dentro desta dualidade.

As atividades desempenhadas pelas grandes editoras e pelas editoras independentes são muitas vezes idênticas. Após analisar as entrevistas, podemos concluir que as áreas de negócio de cada uma são semelhantes, sendo que o que varia é a dimensão com que o fazem.

Para além disso os resultados apresentados vão ao encontro das atividades descritas na revisão da literatura apresentados por Graham *et al.* (2004) e por Renard (2009).

Embora nesta dissertação apenas tenham sido selecionados estes dois intervenientes, é necessário mencionar que, para que estes desempenhem as suas atividades, existem muitos outros que contribuem na criação, promoção e venda de música.

Torna-se ainda significativo mencionar determinadas características, como o bom senso, a capacidade de gestão e o gosto pela música, que devem estar sempre presentes em todas as fases da *Supply Chain*.

As atividades, no processo de A&R, de composição e de gravação são na sua base idênticas, variando apenas alguns dos critérios de escolha. As Grandes Editoras procuram uma aposta financeiramente viável, procurando artistas que, de alguma forma, já apresentem potencial junto do público. Por outro lado, para as empresas de filosofia independente, este não é um critério que pese tanto como fator decisivo no processo de agenciamento.

A criação de uma estratégia de marketing é muito semelhante. Ambos os intervenientes procuram desenvolver um plano que vá ao encontro do que definiram com o artista,

embora as grandes editoras procurem algo que vá mais ao encontro de um público generalizado.

Os canais de distribuição e de promoção utilizados são também os mesmos, agravados pela dimensão reduzida do mercado português, em comparação com outros mercados internacionais. São marcados ainda por uma forte presença das grandes editoras no setor da distribuição.

É importante mencionar que não se encontra uma sobreposição de um interveniente em relação a outro, mas sim uma presença mais forte no mercado. Existe espaço para que se desenvolvam estratégias livremente, sendo que, em muitos casos, é até procurado trabalhar em conjunto. Cabe ao artista, e a quem trabalha com ele, procurar os intervenientes que mais ajudarão à criação e ao desenvolvimento dos seus projetos.

É também de notar a responsabilidade inerente a todas estas atividades. Cada uma das fases da *Supply Chain* influencia o produto final que, conseqüentemente, nos influencia a todos nós.

## **6.2. Análise dos Benefícios das Grandes Editoras versus Editoras Independentes**

Os benefícios oferecidos por cada interveniente dependem sempre de quem os está a analisar. As grandes editoras oferecem uma aposta financeira e um *know how* técnico que nasce da sua presença duradoura no mercado, estando normalmente, repleto de histórias de sucesso. Por outro lado, as editoras independentes são capazes de arriscar em projetos de raiz, baseados em relações pessoais com o artista muito fortes e sensíveis às suas preocupações e ambições.

As grandes editoras estão presentes nos mercados internacionais, podendo isto ser muito vantajoso para quem trabalha com as mesmas.

É muitas vezes referida como característica das estruturas independentes a liberdade artística. Depois de analisar as entrevistas efetuadas, é importante indicar que esta característica é oferecida por ambos os intervenientes, ainda que de formas diferentes.

A liberdade artística<sup>11</sup> nem sempre vai ao encontro de uma boa estratégia de mercado, que exija coerência profissional, planeamento e determinação. Por esta razão, aqueles que conseguem focar-se nos objetivos a cumprir são significativamente determinantes. As grandes editoras apresentam assim, um contrato escrito, que depois de assinado deve ser cumprido, enquanto as editoras independentes optam por um acordo verbal.

Tanto um como o outro podem ser benéficos ou desvantajosos para ambas as partes. Neste caso, é essencial a existência de fatores como os objetivos do artista, a sua equipa e a respetiva personalidade.

## **7. Conclusões e Recomendações**

### **7.1. Conclusões**

Para concluir esta dissertação considera-se necessário encontrar resposta para as perguntas de investigação:

- Qual o papel das “grandes editoras” na *Supply Chain* da música e quais as suas atividades?

---

<sup>11</sup> Neste caso entenda-se por liberdade artística o excesso de liberdade artística que resulta numa incoerência junto de quem aprecia o seu trabalho.

- Qual o papel das “editoras independentes” na *Supply Chain* da música e quais as suas atividades?

Depois da recolha de dados primários e secundários, podemos concluir que a *Supply Chain* da Indústria Musical pode ser complexa. Ainda que o progresso tecnológico tenha vindo oferecer vantagem competitiva aos projetos independentes, continua a ser muitas vezes necessária uma vasta rede de intermediação para gerar projetos de sucesso. Nesta rede estão presentes atividades ligadas à contratação de artistas, produção, promoção, e distribuição de música, coerentes com estratégias de marketing concebidas previamente.

Por existir agora uma vantagem competitiva<sup>12</sup>, podemos afirmar que existem dois principais intervenientes na Indústria Musical: as Grandes Editoras e as Editoras Independentes<sup>13</sup>.

Considera-se uma rede de ligações marcada pela utilização dos mesmos canais e por um objetivo comum, o consumidor. Portugal não foge a esta realidade, acentuada pela pequena dimensão do seu mercado.

Estão presentes no mercado português as três principais Grandes Editoras mundiais<sup>14</sup> e outras ainda que, pela sua dimensão, história e catálogo adquiriram o estatuto de grande editora. Para além destas, existe ainda um conjunto cada vez maior, de novas empresas dispostas a apostar em novos projetos e nichos mais pequenos.

---

<sup>12</sup> Entenda-se por vantagem competitiva a oportunidade de penetrar mercado recorrendo aos mesmos canais, ao invés de existir o controlo do mesmo por uma das partes.

<sup>13</sup> Entenda-se por editoras Independentes todas as empresas que trabalham de forma autónoma das Grandes Editoras. Aqui estão inseridas Editoras e Agências de Promoção e Gestão de carreiras artísticas.

<sup>14</sup> A Universal, a Sony e a Warner.

As grandes editoras desempenham um papel fundamental uma vez que oferecem recursos significativos ao processo de criação, promoção e venda de música, bem como a possibilidade de atingir mercados internacionais e um público mais generalizado. Possuem ainda um conhecimento prolongado do mercado que, apesar da explosão tecnológica, tem vindo a demonstrar uma capacidade de adaptação extremamente eficaz, capaz de reter algum do poder que sempre teve.

Estas empresas desenvolvem atividades por toda a *Supply Chain*, tendo capacidade financeira para fazer apostas fortes e desempenhando um papel chave no processo de distribuição.

As editoras independentes são a representação de uma vontade de criar uma indústria diversa, versátil e competitiva, de modo a que o consumidor possa selecionar o que mais gosta de ouvir. Desenvolvendo as mesmas atividades que as Grandes Editoras mas em menor escala, centram os seus objetivos muitas vezes numa pequena equipa ou até numa só pessoa.

É necessária uma grande capacidade de gestão, uma estrutura simples, uma visão a longo prazo e muitas vezes um apoio financeiro externo para que estas empresas sobrevivam ou consigam ainda estabelecer-se no mercado. Existe por fim, uma grande incerteza financeira que depende tanto de fatores internos como externos.

Apesar deste conjunto de adversidades, é possível afirmar que as editoras independentes desempenham um papel fundamental na aposta em projetos novos e/ou alternativos. Estão dispostas a arriscar, sem precisar de garantias de um eventual sucesso financeiro, baseando-se no seu *know how* da indústria, no seu gosto musical e na vontade de criar propostas diferenciadoras.

Chegamos assim à conclusão de que no mercado português, apesar da sua dimensão e constrangimentos inerentes, existe uma *Supply Chain* capaz de gerar produtos excepcionais e diversificados, graças a todos aqueles que a desenvolvem e a procuram fazer crescer. Na génese, tem de se enfatizar o talento musical nacional e todos aqueles que têm o arrojo suficiente para expor a sua musicalidade tendo o apoio dos intervenientes da *Supply Chain*.

## **7.2. Recomendações Genéricas para a Indústria**

Antes da recente explosão tecnológica, foram as grandes editoras que, apoiadas no seu conhecimento do mercado e na sua visão, trouxeram ao mundo música de grande qualidade. É devido ao desenvolvimento de estratégias arrojadas, marcadas por uma forte determinação e perseverança, que se conhecem bandas excepcionais.

As grandes editoras são ainda o interveniente que apresenta capacidade financeira para arriscar, mas nem todas o fazem sem provas de que o mercado irá reagir positivamente às suas escolhas<sup>15</sup>. Seria interessante recuperar alguma da coragem do passado e aplicá-la aos dias de hoje, apontando em projetos diversificados e alternativos.

Atualmente, em muitas indústrias, é exigido aos seus intervenientes que desempenhem atividades de responsabilidade social. Essa exigência não é visível na indústria musical portuguesa. No panorama geral, seria benéfico para as empresas, para a indústria e para o país que se desenvolvessem projetos de responsabilidade social ligados à música. Seria de esperar que as empresas com mais capacidade financeira já o fizessem, mas não é o caso, daí ser uma das recomendações empresariais a enfatizar.

---

<sup>15</sup> Essas provas podem ser estudos de mercado, dados digitais, presença nas redes sociais, ou até bandas de pequeno médio sucesso que tem vindo a trabalhar com editoras independentes.

### 7.3. Investigação futura e limitações do estudo

Este estudo procura influenciar o início de uma investigação académica da indústria musical no mercado português. O avanço tecnológico e suas consequências devem ser estudadas de forma geral, mas Portugal peca por uma extrema falta de estudos académicos relacionados com o funcionamento do mercado português. É necessário desenvolver estudos sobre todo o tipo de atividades, intervenientes, pontos de vista, oportunidades, ou seja, sobre tudo aquilo que se apresente como ajuda para aqueles que pretendem compreender melhor como funciona a Indústria Musical em Portugal.

Neste sentido, uma das limitações deste estudo foi a recolha de dados bibliográficos sobre a indústria musical portuguesa, tanto de um ponto de vista académico, como estatístico.

A liberdade artística, referida no contexto indutivo deste estudo, difere algo entre as grandes editoras e as editoras independentes. Seria interessante abordar este conceito e o que verdadeiramente significa para os músicos e para outros intervenientes da *Supply Chain*.

Fazem falta em Portugal instituições que realizem uma recolha de informação estatística de dados generalizados sobre todas as vertentes da *Supply Chain* da música em Portugal. Existem algumas associações, contudo precisam de um apoio financeiro maior e de serem mais eficazes na sua recolha.

Outra limitação para o desenvolvimento desta dissertação foi a existência de restrições de espaço para a escrita da mesma. Este aspeto provocou uma reestruturação de pesquisa e alguma perda de informação que seria relevante para uma melhor compreensão da indústria musical portuguesa.

## Referências Bibliográficas

- Arruada. (2018). Artistas. Obtido a 12 de Abril, 2018, de <http://www.arruada.com/pt/artistas/>
- Bernardo, F., & Martins, L. G. (2014). Disintermediation Effects on Independent Approaches to Music Business. *International Journal of Music Business Research*, 3(2): 7-27.
- Ganeshan, R., & Harrison, T. (1995). *An Introduction to Supply Chain Management*. Technical Report; Department of Management Science and Information Systems, The Pennsylvania State University: University Park, PA, 1995.
- Graham, G., & Hardaker, G. (2000). Supply-chain management across the Internet. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30(3/4), 286-295.
- Graham, G., Burnes, B., Lewis, G. J., & Langer, J. (2004). The transformation of the music industry supply chain: A major label perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(11), 1087-1103.
- IFPI. (2017). *IFPI Global Music Report 2016*. United States: ifpi.
- IFPI. (2018). *IFPI Global Music Report 2017*. United States: ifpi.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). *Principles of marketing* (14th ed.). Boston, MA: Prentice Hall.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Ogden, J. R., Ogden, D. T., & Long, K. (2011). Music marketing: A history and landscape. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(2), 120-125.
- Omnichord Records. (2018). Catálogo. Obtido a 12 de Abril, 2018, de <http://omnichordrecords.com/pt/catalogo-1/>
- Passman, D. S. (2015). *All You Need to Know About the Music Business* (10th ed.). New York, NY: Simon & Schuster.
- Renard, S. (2010). *Unbundling the Supply Chain for the International Music Industry*. Southern New Hampshire University. New Hampshire: (Doctoral Thesis). Obtido de <https://academicarchive.snhu.edu/bitstream/handle/10474/474/int2010renard.pdf>
- Ruela Music. (2018). SOBRE NÓS. Obtido a 15 de Abril, 2018, de <https://www.ruelamusic.com/sobrenos>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5th ed.). Harlow, England: Pearson Education.
- Sony Music. (2018). Obtido a 14 de Abril, 2018, de <https://www.sonymusic.com/>
- Sony Music Portugal. (2018). Home. Obtido a 14 de Abril, 2018, de <http://www.sonymusic.pt/>

- Stock, J. R., & Boyer, S. L. (2009). Developing a consensus definition of supply chain management: a qualitative study. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(8), 690-711
- Universal Music Group*. (2018). Obtido a 14 de Abril, 2018, de label EMI: <https://www.universalmusic.com/label/emi/>
- Universal Music Group*. (2018). Obtido a 14 de Abril, 2018, de <https://www.universalmusic.com/>
- Universal Music Portugal*. (2018). Obtido a 14 de Abril, 2018, de <http://www.universalmusic.pt>
- Valentim de Carvalho*. (2018). Quem Somos. Obtido a 14 de Abril, 2018, de <http://www.valentim.pt/conteudo/quem-somos/quem-somos>
- Warner Music Group*. (2018). Obtido a 14 de Abril, 2018, de <http://www.wmg.com/>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

## **Anexos**

### **Anexo A**

Guião de entrevista (Grandes Editoras)

1. Que **atividades são** desempenhadas pelas Grandes Editoras, no âmbito da *SupplyChain* da Indústria Musical Portuguesa?(pedir uma descrição detalhada de todas as atividades desempenhadas)

Contratação de artistas e processo e criativo

- a. Como funciona o processo de **A&R** (*artist and repertoire*)? Quais os critérios utilizados na escolha de artistas? (por exemplo, talento, presença nas redes sociais, base de fãs, etc...)
- b. Como é efetuado o processo de **composição**? É normal a presença de intervenientes externos (como letristas) durante este processo? Normalmente, já existem canções feitas para o artista interpretar?
- c. Como funciona o processo de **Gravação**? Como escolhem o estúdio onde gravar? Quem decide o que gravar? É normal a contratação de músicos de estúdio?

Marketing e Promoção

- d. Existe ainda, a necessidade de criar elementos físicos para a venda de música, como CDs ou vinis?
- e. Como é desenvolvido o **Marketing** que rodeia o artista?
- f. Quais são os principais **Canais de promoção** utilizados? A televisão ou a Rádio? As redes sociais? Concertos ao vivo?
- g. Como se processam as relações com estes canais de promoção?

Distribuição

- h. Quais são os principais **Canais de distribuição** utilizados?
- i. Que outros canais de distribuição utilizam para além, das plataformas digitais?

- j. Como se processam as relações com os principais distribuidores em Portugal?
- k. Tendo em conta a distribuição de elementos físicos de música, como CD'S, quais são os principais **retalhistas** utilizados?
- l. Como se processam as relações com esses retalhistas?

**2.** Quais são os principais **benefícios** oferecidos, pelas Grandes Editoras, tendo em conta outros intervenientes na *SupplyChain* da Indústria Musical Portuguesa?

- a. O que podem oferecer que os outros intervenientes não podem, do ponto de vista do artista?
- b. Como funciona o processo de criação de valor na vossa empresa? Ou seja, como se processam as diferentes fases da criação dos vossos produtos? É um processo unidirecional?

#### Marketing e Promoção

- c. Que tipos de estratégias de criação de valor utilizam para a promoção dos vossos artistas?
- d. Que estratégias facilitadoras à partilha de informação utilizam, entre os diferentes intervenientes?
- e. Quais são os canais promocionais mais benéficos para atingir a satisfação do consumidor e da vossa empresa?

#### Distribuição

- f. O que podem oferecer, que os outros intervenientes não podem, do ponto de vista do consumidor?
- g. Que tipo de estratégias utilizam para atingir a satisfação do consumidor?

- h. Quais são os canais de distribuição mais benéficos para atingir a satisfação do consumidor e da vossa empresa?

## **Anexo B**

### Guião de entrevista (Editoras Independentes)

1. Que **atividades** são desempenhadas pelas Editoras Independentes, no âmbito da *Supply Chain* da Indústria Musical Portuguesa? (pedir uma descrição detalhada de todas as atividades desempenhadas)

#### Contratação de artistas e processo e criativo

- a. Como funciona o processo de **A&R** (*artist and repertoire*)? Quais os critérios utilizados na escolha de artistas? (por exemplo, talento, presença nas redes sociais, base de fãs, etc...)
- b. Como é efetuado o processo de **composição**? É normal a presença de intervenientes externos (como letristas) durante este processo? Normalmente, já existem canções feitas para o artista interpretar?
- c. Como funciona o processo de **Gravação**? Como escolhem o estúdio onde gravar? Quem decide o que gravar? É normal a contratação de músicos de estúdio?

#### Marketing e Promoção

- d. Existe ainda, a necessidade de criar elementos físicos para a venda de música, como CDs ou vinis?
- e. Como é desenvolvido o **Marketing** que rodeia o artista?

- f. Quais são os principais **Canais de promoção** utilizados? Concertos ao vivo? As redes sociais?
- g. Como se processam as relações com estes canais de promoção?

#### Distribuição

- h. Quais são os principais **Canais de distribuição** utilizados?
  - i. Que outros canais de distribuição utilizam para além, das plataformas digitais?
  - j. Como se processam as relações com os distribuidores que mais utilizam?
- 2.** Quais são os principais **benefícios** oferecidos, pelas Editoras independentes, tendo em conta outros intervenientes na *Supply Chain* da Indústria Musical Portuguesa?
- a. O que podem oferecer que os outros intervenientes não podem, do ponto de vista do artista?
  - b. Como funciona o processo de criação de valor na vossa empresa? Ou seja, como se processam as diferentes fases da criação dos vossos produtos? É um processo unidirecional?

#### Marketing e Promoção

- c. Que tipos de estratégias de criação de valor utilizam para a promoção dos vossos artistas?
- d. Que estratégias facilitadoras à partilha de informação utilizam, entre os diferentes intervenientes?

- e. Quais são os canais promocionais mais benéficos para atingir a satisfação do consumidor e da vossa empresa?

#### Distribuição

- f. O que podem oferecer, que os outros intervenientes não podem, do ponto de vista do consumidor?
  - g. Que tipo de estratégias utilizam para atingir a satisfação do consumidor?
- 3.** Quais são as principais dificuldades que enfrentam, tendo em conta outros intervenientes na *Supply Chain* da Indústria Musical Portuguesa?
- a. Enfrentam dificuldades de acesso a alguns canais de promoção ou distribuição?
  - b. Existem bloqueios por parte dos outros intervenientes?