

MESTRADO
EM MARKETING

Estratégias de internacionalização dos festivais de música

Rodrigo Ferreira de Oliveira

M

2018



Estratégias de Internacionalização de Festivais de Música

Rodrigo Ferreira de Oliveira

Dissertação

Mestrado em Marketing

Orientado por

Professora Doutora Amélia Maria Pinto da Cunha Brandão

2018

“Music makes the people come together”

(Madonna & Mirvais Ahmadzai, 2000)

Nota Biográfica

Rodrigo Ferreira de Oliveira nasceu a 25 de outubro de 1991, em Fortaleza (Ceará), Brasil. Com 5 anos de idade, mudou-se com sua família para a cidade de Vitória (Espírito Santo), no mesmo país, onde iniciou e seguiu grande parte da sua vida académica.

Em 2009 foi aceite no curso de Comunicação Social – Habilitação em Publicidade e Propaganda na Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), em Vitória. Concluiu o curso em 2014, com média 18 valores e foi o orador da turma na cerimónia de formatura. Durante este período, estagiou na empresa júnior do curso e no sector das rádios da Rede Gazeta. Posteriormente, abriu uma agência de comunicação chamada Candela Design & Comunicação, sendo responsável pela área de marketing da empresa.

No ano de 2015, foi aceite no Mestrado em Marketing pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP), em Portugal, tendo concluído a parte curricular com média de 15 valores. Em 2016 e 2017, estagiou como Consultor de Comunicação na agência de comunicação Atrevia e, atualmente, é responsável pela produção de marketing da edição portuguesa do MIMO Festival.

Agradecimentos

Um pouco antes da entrega deste estudo, estive a discutir sobre o processo de escrita da tese e como ele foi, em partes iguais, árduo e recompensador. Não só a tese, mas todo o meu percurso no mestrado em marketing.

Pensei em como cada parágrafo, linha, palavra e vírgula deste estudo, que encerra uma etapa significativa na minha vida, foram escritos pelas minhas mãos, mas com os braços dos meus pais, Paulo Robério e Fran “Zica”. Esta dissertação é dedicada a vocês e isso é pouco comparado ao que já dedicaram a mim, em especial nos últimos anos. Obrigado por me proporcionarem a sensação de segurança onde quer que eu esteja, em qualquer lugar do mundo nunca estarei sozinho, pois conto com o apoio e a confiança de vocês. Não deve ser fácil criar um filho para o mundo levar e eu espero deixá-los orgulhosos em cada passo desse caminho.

Pensei também nos meus melhores amigos e parceiros que fizeram com que este caminho fosse menos complicado do que poderia ter sido. Henrique, Cath e Matheus, não é preciso um agradecimento num papel para que se tornem eternos para mim, afinal já o são e sabem disso. Não poderia deixar de agradecer também à Agatha Brandão e o seu belíssimo projeto Formação Global: se não fosse por você, não teria chegado cá.

Também não seria possível a conclusão deste processo se não tivesse recebido o auxílio da minha orientadora, a Prof^a. Dr^a. Amélia Brandão, cuja orientação esperei por um ano e ainda bem que o fiz. Obrigado pela sua disponibilidade e pela sua atenção. Agradeço também a turma do Mestrado em Marketing 2015-2017 pela calorosa acolhida e por nunca terem feito com que eu me sentisse diferente, mesmo sendo o único estrangeiro da sala. Obrigado a Universidade do Porto por me tratar não apenas como um aluno, mas também membro de uma comunidade e ser elevado como tal.

Um dia fui entrevistar a Lu Araújo para esta tese e saí da entrevista com um trabalho. Agradeço não só pela rica presença neste estudo, mas também por me mostrar na prática o que só tinha visto na teoria. Este trabalho foi constantemente alterado após esta experiência profissional, resultando numa tese mais coesa, e eu agradeço pela oportunidade de trabalho e pela chance de participar em um projeto tão lindo e gratificante quanto o MIMO Festival. A todos os outros participantes deste estudo, o meu muito obrigado!

Todo este percurso me fez ver que tenho mais que duas mãos: tenho dezenas! Obrigado à todos os que estiveram presentes nestes últimos três anos, na alegria ou na tristeza.

Na carta de motivação para ser aceite no mestrado, escrevi que o meu objetivo de vida era ser maior do que a minha existência me permite e, com este trabalho, o primeiro passo neste sentido está dado.

Muito obrigado!

Resumo

A Internacionalização dos festivais de música é um processo recente e complexo que compreende as áreas de gestão, internacionalização e cultura, tendo sido intensificado nos últimos anos. Este processo envolve uma série de procedimentos para que ocorra de forma bem-sucedida, tendo em vista o caráter subjetivo e de experiência que os festivais de música possuem.

No âmbito científico, a internacionalização dos festivais de música não é um tema que recebe muita atenção da academia. Entretanto, a literatura acerca dos factores externos e internos que possibilitam este processo é extensa e contribuiu para a identificação dos pressupostos deste trabalho.

A presente dissertação investiga de que formas os festivais de música se internacionalizam atualmente, quais os processos internos anteriores a esta decisão e de qual forma ela é tomada. O objetivo principal desta pesquisa é identificar as principais estratégias de internacionalização utilizadas pelas empresas detentoras de bens culturais, como os festivais de música. Adicionalmente, pretende-se preencher a lacuna existente na academia entre as teorias de internacionalização e a gestão cultural, contribuindo também no âmbito da gestão, ao compilar e descrever as principais técnicas empregadas por pessoas importantes do sector.

Os resultados confirmam o modelo de internacionalização mais utilizado pelo sector, que possui uma preferência por um método faseado de forma a mitigar o risco. Também são indicadas as estratégias de entrada principais, a escolha de território, as motivações e razões para este processo, para além de dados importantes referentes ao processo de internacionalização deste sector em específico.

Palavras-chave: Estratégias de Internacionalização; Festivais de Música; Globalização; Indústria Cultural; Comportamento do Consumidor

Abstract

The internationalization of music festivals is a recent and complex process that encompasses the areas of management, internationalization and culture, and has intensified in recent years. This process involves a series of procedures for it to occur successfully, given the degree of subjectivity and experience of music festivals.

In the scientific field, the internationalization of music festivals does not receive a lot of attention. However, the literature on external and internal factors that allow this process is extensive and contributes to the construction of the assumptions of this work.

This dissertation investigates the ways in which music festivals are currently internationalized, the internal processes prior to this decision and in what form it happens. The main objective of this research is to identify the main strategies of internationalization used by companies owning cultural goods, such as music festivals. In addition, another goal is to fill an academic gap between internationalization theories and cultural management contributing with the compiling and describing the main techniques employed by decision-makers in this sector.

The results can confirm the internationalization model mostly used by the sector, which prefers a phased method in order to mitigate the risk. The main entry strategies, the territory-choosing process and the motivations and reasons behind this process, as well as important data related to the internationalization process of this sector, are also investigated.

Keywords: Internationalization Strategies; Music Festivals; Globalization; Cultural Industry; Consumer behavior

Índice

1. Introdução.....	1
Parte I – Revisão de Literatura.....	4
2. Considerações sobre o sector musical	4
2.1. Antecedentes históricos.....	4
2.2. A Radiodifusão como Indústria Cultural e Comunicação de Massa.....	6
2.3. A evolução tecnológica e o desenvolvimento económico do sector	8
3. Concertos e Festivais de música.....	11
3.1. Festivais de música: definições teóricas.....	11
3.1.1. Tipologias.....	13
3.2. Alterações no comportamento do consumidor	14
3.3. A Gestão Cultural.....	15
4. Estratégias de internacionalização	17
4.1. Globalização.....	17
4.2. Estratégias de Internacionalização de Produtos Culturais.....	18
4.3. Escolha do Território.....	21
5. Modelo Conceptual.....	23
5.1. Pressupostos de investigação.....	26
Parte II – Estudo Empírico.....	27
6. Metodologia	27
6.1. Metodologia Qualitativa Exploratória	28
6.1.1. Recolha dos Dados.....	29
6.1.2. 31Objetos de Estudo	33
6.3. Amostra.....	34
6.4. Guião da Entrevista	35
7. Resultados.....	37
7.1. Análise de conteúdo	37
7.1.1. Codificação do conteúdo.....	37
7.1.2. Análise dos resultados.....	41
7.1.2.1. Contexto Externo	42
7.1.2.2. Contexto Interno	44
7.1.2.3. Estratégias Internacionais	46

7.2. Discussão dos resultados.....	48
8. Conclusões	53
Apêndices	56
Apêndice 1 – Tabela de receitas da indústria fonográfica entre 1999-2017	56
Apêndice 2 – Tabela de divisão das tipologias de receitas da indústria fonográfica nos EUA entre 2004-2017.....	56
Apêndice 3 – Tabela de objetos de estudo.....	57
Referências Bibliográficas	64
Anexos.....	75
Anexo A – Guião de Entrevista.....	75
Anexo B – Transcrição da entrevista com Ricardo Bramão.....	78
Anexo C – Transcrição da entrevista com Andrés Von Simson	84
Anexo D – Transcrição da entrevista com Lu Araújo.....	94
Anexo E – Transcrição da entrevista com José Barreiro	107
Anexo F – Transcrição da entrevista com Agatha Arêas	117

Índice de Quadros

QUADRO I: Diferentes definições de Indústria Cultural.....	6
QUADRO II: Tipologias de um festival de música	13
QUADRO III: Definições seleccionadas de Globalização	17
QUADRO IV: Possíveis estratégias de internacionalização dos produtos culturais	20
QUADRO V: Modelo da influência do conhecimento no processo de internacionalização	22
QUADRO VI: Esquema do Modelo Conceptual.....	25
QUADRO VII: Metodologia Aplicada	29
QUADRO VIII: Fases do desenvolvimento da informação e da recolha de dados	31
QUADRO IX: Motivos de selecção dos entrevistados neste estudo	35
QUADRO X: Informações específicas acerca das entrevistas	36
QUADRO XI: Codificação do conteúdo	38

Índice de Imagens

IMAGEM I: Nuvem das 30 palavras mais frequentes – Entrevistas.....	41
--	----

1. Introdução

Os Festivais de música são, por definição, eventos musicais limitados por uma determinada duração, consistindo na apresentação de vários artistas e bandas em um tempo e espaço finito (Kuijken et al., 2016), que possuem grande adesão na atualidade. Atualmente, tem havido algum interesse na academia sobre este tema, sendo que os poucos estudos académicos acerca do assunto, como Fillis & Lee (2011), Azuayi (2016), Ferdinand & Williams (2013) e Rivera et al. (2016) constataam que a procura global por produtos e experiências culturais tem aumentado consideravelmente desde o início do século XXI. Em todo o mundo, a indústria de concertos e eventos musicais tem apresentado uma grande importância económica, um dos temas a serem discutidos minuciosamente neste trabalho.

Do ponto de vista da gestão, a área encontra-se em plena expansão desde 2012. Para justificar, podem citar-se os exemplos do mercado português e mundial de festivais de música, já que em Portugal, o mercado atingiu, em 2017, o número de 272 festivais de música realizados, com um público total de 2,5 milhões de participantes – designando um recorde histórico (com dados retirados do Estudo de Mercado 2017, realizado pela APORFEST – Associação Portuguesa dos Festivais de Música, cujo presidente participa deste estudo). O sector tem contribuído em grande parte para o aumento do turismo no país, que é “casa” de dois grandes festivais provenientes de outros territórios, como o Rock in Rio – originalmente brasileiro – e o Primavera Sound – nascido na Espanha –, além de festivais menores – como o MIMO Festival – vindos de outros mercados. O mesmo pôde ser verificado em todo o mundo, com dados levantados pela Pollstar – publicação comercial importante do sector de concertos – que demonstram um elevado crescimento no período 2012-2017, ao analisar anualmente os 20 maiores festivais do mundo, apresentando um crescimento em arrecadamento de US\$ 222,9 milhões (2012) para US\$ 338 milhões (2017), representando cerca de 52% no aumento do mercado – pouco mais de 10% por ano.

Ao mesmo tempo em que os festivais de música se encontram num momento de pleno crescimento em oferta, público e arrecadação, um fenómeno económico faz com que este mercado atinja patamares ainda maiores que os pretendidos originalmente: a globalização. É evidente que a mesma seja inevitável na sociedade atual, afinal a rotina de qualquer indivíduo em qualquer parte do mundo é marcada por elementos que são provenientes de outro sítio que não o local, sejam processos, produtos, serviços, experiências, ou ainda, partes essenciais destes. Isto ocorre porque a Globalização é um processo cuja abrangência extrapola o domínio económico – o seu objetivo original – e se espalha por todas as dimensões sociais e

humanas, como a política, ciências sociais e, especialmente, na cultura. É então que grande parte das empresas e instituições atuais procuram outros mercados e territórios, de forma a expandir a sua influência e ampliar a sua base de consumidores, algo que tem sido observado transversalmente em todos os sectores económicos. Mesmo em áreas culturais e artísticas, como na indústria cultural, cuja subjetividade pode dificultar a sua internacionalização, o estudo vem demonstrar que este processo também ocorre, e vêm sendo realizado com maior frequência nos últimos anos. Neste sentido, e tendo em vista a relevância recém descoberta do sector, a literatura académica apresenta uma notável falta de estudos na internacionalização dos festivais de música e as suas estratégias para que este processo ocorra – uma lacuna numa área específica que combina a gestão, a internacionalização de empresas e os produtos culturais.

Sendo assim, este trabalho tem como objetivo principal identificar as principais estratégias que são utilizadas pelas empresas detentoras de bens culturais – em específico, os festivais de música – para internacionalizar suas marcas, uma tarefa que já seria particularmente complicada, tendo em vista as especificidades de cada mercado e que se torna muito mais complexa quando se trata de produtos culturais e todas as variáveis que este sector económico suscita. Academicamente, a pesquisa procura contribuir para preencher esta mesma lacuna supracitada entre as teorias de internacionalização e a gestão de bens culturais e artísticos, esclarecendo as questões atuais nos âmbitos científicos e de gestão. Para o mercado, também possui grande valor ao efetuar a compilação de uma série de dados acerca deste processo e como ele pode ser feito, de forma a auxiliar os gestores culturais e/ou de internacionalização em sua árdua função.

Para atingir os objetivos acima citados, o presente trabalho irá utilizar a metodologia qualitativa exploratória, selecionada para esta pesquisa por sua relevância em trabalhos de estudos sociais e interpretativos por permitir que problemáticas mais subjetivas sejam avaliadas de maneira adequada. A recolha dos dados é feita através de entrevistas em profundidade com responsáveis pela tomada de decisões do sector dos festivais de música para compor um parecer atualizado e criar um panorama abrangente de forma a responder precisamente às questões práticas que surgem aquando da internacionalização de produtos culturais, como são considerados os festivais de música. A análise desses dados será feita com os preceitos da Análise de Conteúdo conforme indicada por Bardin (2009) e Yin (2011), dois teóricos-referência na área de pesquisa qualitativa.

Assim, foi possível atingir os objetivos da pesquisa e chegar a alguns resultados importantes. Dentro dos principais, podem ser citados o facto de o processo de internacionalização dos festivais de música ocorrer preferencialmente de forma faseada, como postulado pelo Modelo de Uppsala (Hilal e Hemais, 2003) e que parte das estratégias de internacionalização descritas por Ferdinand e Williams (2013) aplicam-se neste mercado.

Para além desta introdução, este trabalho está dividido em duas partes: a primeira é composta de uma revisão de literatura acerca dos pesquisadores e tema que explicam cada área estudada, sendo subdividida também em três partes – a primeira, a falar sobre o sector musical tradicional, com o seu desenvolvimento ao longo do tempo e as suas configurações atuais; a segunda, especifica o sector dos festivais de música e de eventos e as pesquisas académicas acerca do mesmo; e, por último, uma revisão bibliográfica acerca da possibilidades trazidas pela globalização à estas empresas e as estratégias de internacionalização utilizadas em outros sectores económicos; a segunda parte do estudo é constituída pelo estudo empírico, subdividida em duas partes: a primeira, composta por uma definição da metodologia responsável pela análise dos dados desta pesquisa, além do estabelecimento dos objetos de estudo – os festivais internacionais – produzida com análise documental de dados secundários e a segunda parte sendo referente à apresentação e análise dos resultados obtidos, encerrando o estudo com uma conclusão dos temas e indicações para pesquisas futuras.

Parte I - Revisão de literatura

A primeira parte desta tese é uma revisão de literatura acerca dos conceitos que serão explicados e desenvolvidos durante todo o trabalho. O objetivo desta secção é elucidar e esclarecer os principais temas relativamente aos Festivais de música e às Estratégias de Internacionalização, os dois eixos principais da pesquisa. Para isto, é feito um enquadramento teórico do sector económico musical dentro da Indústria Cultural, com os seus antecedentes e as suas configurações atuais, seguido da definição e enquadramento dos Festivais de Música, conforme as suas especificações. Por último, serão assinaladas as estratégias de internacionalização e os seus variados objetivos dentro de uma Economia Global.

2. Considerações sobre o sector musical

A música pode ser definida, enquanto experiência cultural, como um elemento capaz de criar uma comunidade (Negus, 2015), centrada em elementos estéticos em conjunto a uma resposta emocional e a um contexto de interpretação (Morris, 2014), sendo esta, uma característica que é encontrada, em geral, na criação artística. Entretanto, a música comporta-se de maneira decididamente diferente das outras formas de criação artística humana, no sentido em que apresenta características que estimulam o corpo humano de forma única (Morris, 2013), devido ao entendimento e à comunicação de uma música para com seu ouvinte, que envolvem uma série de processos corpóreos e psicológicos (Morris, 2014)¹. Por este ser um instrumento de criação de comunidades e de grande mobilização social (Negus, 2015), a música passou a ser comercializada como produto no final do século XIX, quando as inovações tecnológicas criadas no século supracitado possibilitaram a transformação desta em mercadorias de consumo social (Marchi, 2006) desenvolvidas para o público em geral.

2.1. Antecedentes históricos

Vários pesquisadores defendem que o ponto inicial da “indústria da música²” se deu na invenção do Fonógrafo, em 1877, por Thomas Edison (Devine, 2015; Lannes, 2009; Marchi, 2006; Schilling, 2017). Indo de encontro a esta ideia, Peter Tschmuck (2006) e Reebee Garofalo (1999), discorrem sobre o facto de que a produção musical, tendo sido liberalizada durante o século XVIII³, acabou por fazer crescer também uma vertente deste negócio: as

¹ A apreciação musical inicia-se com vibrações no ouvido (estímulos físicos) e finaliza com a avaliação emocional daquela ocorrência por seu ouvinte (estímulo psicológico) (Morris, 2014).

² Terminologia utilizada na academia para definir o sector económico que engloba as empresas que fazem da música o seu produto final.

³ O Autor cita o fim do sistema feudal e as mudanças sociais, nomeadamente o Iluminismo e as Revoluções sociais levadas a cabo durante o século XVIII, como o ponto inicial para a produção musical sair do controle das cortes e da aristocracia e passar ao artista e/ou músico. Mozart, Beethoven & Joseph Haydn são

editoras de música, que estavam no centro do poder, já que editavam e comercializavam as partituras musicais dos compositores que representavam. De acordo com Tschmuck (2006), a Fonografia passou então a ser parte integrante deste processo previamente estabelecido como uma inovação tecnológica⁴, uma ideia também partilhada por Garofalo (1999).

Schilling (2017), por sua vez, ao definir as seis dimensões que tornaram possível o desenvolvimento da Indústria Musical⁵, aponta o Fonógrafo como o ponto de partida por ter concentrado todas as variáveis favoráveis para o surgimento de uma indústria. Apesar da música já estar a ser comercializada pelas editoras musicais, o seu consumo pelo comprador estava vinculado a vários factores, como o conhecimento musical para a reprodução da obra ou necessidade de um terceiro que o tenha, a obtenção do instrumento musical para aquela partitura, e outros. A única maneira de escutar uma música era durante a sua performance em directo (Schilling, 2017). Com o posterior aperfeiçoamento da ideia de Thomas Edison por outros cientistas⁶, e com um material de maior durabilidade e facilidade de produção em massa, é que este sector pode desenvolver-se (Schilling, 2017).

Importante citar que a evolução desta indústria anda lado-a-lado com a evolução tecnológica e dos bens de consumo, sendo esta a responsável histórica pelas crises económicas e também pelos momentos de alto lucro. Na década de 1920, com a popularização e a profissionalização do rádio como meio de comunicação, novos desafios surgiram para as gravadoras fonográficas⁷, que acabaram por perder *market share* até serem adquiridas pelas empresas de

compositores que definem esta nova era musical (Tschmuck, 2006). Garofalo (1999) também analisa a ascensão das editoras musicais como o ponto de partida da Indústria Musical.

⁴ Tschmuck (2006) escreve que as editoras musicais, que existiam desde a primeira partitura impressa, em 1501, eram reduzidas em tamanho e em relevância. “*It was merely a business, (...) not an industry*” (Tschmuck, 2006, p.1). Apenas no contexto social do século XVIII é que passaram a ter maior poder económico e social, devido aos factores supracitados e outros, como o decreto da Primeira lei de direitos de autor, em 1710, e a extensão da Primeira Lei Internacional de Direitos de Autor para a inclusão da música, em 1842, ambas no Reino Unido. Além da crescente legislação na área, as preferências sociais na década se alteraram: performances musicais e de entretenimento realizada nas grandes cidades atingiam um grande público e o piano tornou-se um instrumento de status cultural reconhecido na Europa (Garofalo, 1999; Tschmuck, 2006).

⁵ A Autora defende, que, enquanto sector económico, seis foram os factores responsáveis pelo seu desenvolvimento e crescimento tecnológico e económico: Dessincronização, Custo, Fidelidade ao som, Seleção Musical, Portabilidade e Customabilidade (Schilling, 2017).

⁶ Alexander Graham Bell e Charles Sumner Tainter, em 1886, fizeram aperfeiçoamentos a invenção de Thomas Edison; Louis Glass, em 1889, acrescentou um mecanismo de moedas que permitia aos utilizadores pagar por música; Émile Berliner, em 1893, inventa o Gramofone, com a inovação do formato em discos. Sobre o desenvolvimento inicial da indústria e suas inovações tecnológicas, ver Marchi, 2006; Devine, 2015; Tschmuck, 2006; Garofalo, 1999.

⁷ A radiodifusão ganhou uma maior importância cultural e social durante a década de 1920 devido aos investimentos do governo estadunidense no formato durante a Primeira Guerra Mundial (Marchi, 2006; Tschmuck, 2006). Com isso, as companhias fonográficas adotaram as especificações do formato.

radiodifusão⁸ (Lannes, 2009; Marchi, 2006; Tschmuck, 2006), criando assim, as grandes corporações mediáticas existentes até hoje⁹.

2.2. A Radiodifusão como Indústria Cultural e Comunicação de Massa

Com a fusão e aquisição das empresas fonográficas pelas companhias de radiodifusão, as gravadoras passaram a ter uma nova lógica de modo de produção, sendo agora as responsáveis pela produção musical de toda uma engrenagem capitalista (Marchi, 2006), estando inseridas em corporações mediáticas e/ou das telecomunicações, que estavam a desenvolver os aparelhos eletrônicos, produzir as operações do rádio e sustentar a produção musical para fazer girar toda essa estrutura industrial (Lannes, 2009; Marchi, 2006). Estava assim criada a base para a produção em massa da cultura, algo que foi definido por Adorno & Horkheimer, em 1947, como Indústria Cultural (Marchi, 2006). Desde então, pesquisadores na área de estudos mediáticos vêm buscando ampliar as investigações na área¹⁰ e debatendo conceitos semelhantes (Hirsch, 2000). De forma a sintetizar este percurso ao longo dos tempos, o quadro I agrega as várias interpretações de pesquisadores da área.

QUADRO I – Diferentes definições de Indústria Cultural

AUTORES	CONCEITO	DEFINIÇÃO
<i>Adorno & Horkheimer (1947; 1972; 1985)</i>	Indústria Cultural	Todo o sistema de inclusão da cultura na produção em série de produtos artísticos, transformados em commodities, assim como a produção de artigos simbólicos, que produzem necessidades ilusórias (Khabaz, 2007; Ramires, 2010).
<i>Hirsch (1972)</i>	Indústrias Culturais	Rede de organizações que envolve criativos e seus agentes em conjunto com os produtores, distribuidores e os media na produção de “produtos culturais”, definidos por bens imateriais direcionados a um público de consumidores, para os quais possuem uma

⁸ Entre 1921 e 1929, entre altas e baixas de venda de discos, a indústria fonográfica havia diminuído de tamanho em 25%. Em 1933, receitas coletivas da venda de fonógrafos e discos atingiam US\$ 6 milhões, US\$ 100 milhões a menos que em 1921. Para uma descrição detalhada das aquisições e fusões da época, assim como sobre os períodos de expansão e de recessão da indústria, ler Tschmuck (2006) e Marchi (2006).

⁹ Como a RCA-Victor – fundada em 1929 após a fusão da Radio Corporation of America (empresa de radiodifusão criada pela General Electric em 1919) e a Victor Talking machine (empresa fonográfica especializada em discos de jazz fundada em 1901) – e a Columbia Broadcasting System (CBS) – fundada em 1927, com a união da United Independent Broadcasters (empresa de radiodifusão) e da Columbia Phonograph Company (empresa fonográfica) (Lannes, 2009; Marchi, 2006; Tschmuck, 2006).

¹⁰ Hirsch (1972), por exemplo, define o conceito de forma a “despolitizar” o que Adorno & Horkheimer (1947), sociólogos marxistas da Escola de Frankfurt, definiram previamente. Outros pesquisadores definem o conceito de forma a ser mais pertinente ao contexto histórico em que vivem (Hirsch, 2000). Para maior detalhamento sobre o contexto histórico e a sua influência na evolução dos estudos mediáticos, ler Hirsch (2000) e Hesmondhalgh (2002).

		utilidade estética ou de expressão em detrimento da sua função utilitária (Hirsch, 2000).
<i>Martín-Barbero (1984; 1997)</i>	Cultura Popular	No âmbito cultural, a massificação é referente ao processo de inversão do sentido mediante o qual se passa a denominar popular a cultura produzida industrialmente para o consumo das massas (Martín-Barbero, 1984).
<i>Throsby (2001)</i>	Commodities Culturais; Indústria Cultural; Indústria Criativa	Para a definição da indústria, as commodities culturais envolvem três factores: criatividade em sua produção; incorporação de um nível de propriedade intelectual; e possuir significado simbólico. As indústrias culturais ou criativas são aquelas centradas ao redor da origem destas ideias criativas que as irradiam em conjunto com outros inputs de forma a produzir uma gama cada vez maior de produtos (Throsby, 2001).
<i>Hesmondhalgh (2002; 2012)</i>	Indústrias Culturais	Instituições que estão envolvidas directamente na produção de significação social e cujo objetivo principal é comunicar para uma audiência (Hesmondhalgh, 2012)

Fonte: elaboração própria.¹¹

A definição original, de Adorno e Horkheimer, é a mais debatida dentro da academia, tanto pelo seu pioneirismo, quanto pela sua conotação política e histórica. Entre todas estas definições de Indústria Cultural, pode-se obter algumas ideias em comum: é o sector da economia que gera produtos culturais de forma a comercializá-los a um público.

Esta configuração comercial, resultante da junção das empresas de radiodifusão com as gravadoras fonográficas criou uma simbiose perfeita entre a música e a comunicação: os meios de comunicação passaram a ter um papel fundamental na propagação dos talentos das gravadoras fonográficas, além de fomentar a procura dos mesmos, transformando a música, cada vez mais, em uma entidade onipresente (Bhattacharjee et al., 2009). Por outro lado, os media descobriram que, com a música, poderiam atrair mais os seus consumidores, vender mais produtos, algo também explorado pela Publicidade (Bhattacharjee et al., 2009) e, atualmente, pela Indústria da Tecnologia (Negus, 2015), o próximo passo da evolução deste sector.

¹¹ Para os efeitos desta pesquisa, não julgou-se necessária a definição de Cultura, podendo ser lida com maior propriedade em Hesmondhalgh (2002) e Throsby (2001).

2.3. A evolução tecnológica e o desenvolvimento económico do sector

Conforme anteriormente citado, devido à alteração do seu modelo de negócio, as empresas musicais passaram a ter o seu desenvolvimento condicionado às inovações tecnológicas de cada época (Bhattacharjee et al., 2009; Schilling, 2017). Esta evolução tecnológica é o que possibilita as muitas mudanças de formato, suporte e/ou de eletrónicas seguidas pela indústria, ao desenvolver seus produtos com menor custo e maior benefício¹² (Marchi, 2006; Tschmuck, 2006). A sinergia entre as indústrias tecnológica e musical é considerada por Paul Théberge (1997) (apud Marchi, 2006) como um exemplo de migração transectorial: há entre as partes uma interdependência em vários níveis, desde o tecnológico e o alinhamento de interesses empresariais (Marchi, 2006), apesar desta nem sempre ser equilibrada ou benéfica para ambas (Marchi, 2006; Bhattacharjee et al., 2009), o que resulta em crises económicas constantes.

A criação do “produto-chave” para o desenvolvimento da indústria da música foi fruto desta relação. O álbum ou LP¹³ (Bhattacharjee et al., 2009), produto com maior potencial económico que o single (Marchi, 2006), reorganizou toda o sistema de produção musical de forma a obter o maior retorno comercial possível: gastos com marketing e promoção foram realinhados (Kurtzman, 2016; Marchi, 2006); a criação de Charts e outras formas de classificar os artistas conforme a sua popularidade e/ou vendas (Bhattacharjee et al., 2009), como as premiações; e uma doutrinação dos mesmos para aceitarem o formato como a maior validação artística possível (Kurtzman, 2016). É na década de 1960, após a introdução deste produto, que a indústria atinge altos patamares económicos, e inicia-se a diversificação da sua gama de produtos (Lannes, 2009; Marchi, 2006; Tschmuck, 2006). O surgimento e consolidação de produtos complementares, como o videoclipe (Nercolini e Holzbach, 2009; Smith, 2017), na década de 1970¹⁴, a aposta na portabilidade de seus formatos, com o Compact Disc (CD) e as fitas cassettes (Bhattacharjee et al., 2009); e a maior presença mediática na televisão (Smith, 2017; Kjus, 2017), com o surgimento da MTV, nos anos

¹² Para uma descrição detalhada dos mais diversos formatos e suportes da Indústria da Música ao longo dos anos, como, por exemplo, o disco em vinil, o Compact Disc (CD), a fita cassete, o MP3 e outros, ler Patmore, 2010; Tschmuck, 2006; Devine, 2015; Garofalo, 1999; Schilling, 2017.

¹³ O Álbum, ou Long Play (LP) só foi introduzido ao consumidor em 1958, pela RCA, fruto de uma inovação tecnológica na produção de um suporte melhor que os discos de Goma Laca (Devine, 2015). Anteriormente, os artistas divulgavam suas músicas pelos formatos de Single ou Extended Play (EP), que tinham capacidade de armazenamento de poucas músicas (Bhattacharjee et al., 2009; Devine, 2015).

¹⁴ Nercolini e Holzbach (2009), ao adotarem um ponto de partida para o surgimento do videoclipe musical, selecionam “Bohemian Rhapsody”, da banda Queen (1975). Esta é uma definição passível de controvérsias, tendo em vista o histórico prévio do formato (Smith, 2017). Independente do início do formato, é importante frisar que, durante a década de 70, os artistas começaram a explorar as suas possibilidades no vídeo (Caston e Smith, 2017; Nercolini & Holzbach, 2009; Smith, 2017).

1980¹⁵, fizeram com que a indústria crescesse¹⁶ estando ao lado das necessidades de seus consumidores (Bhattacharjee et al., 2009).

Entretanto, é consenso entre a academia que foi exatamente uma inovação tecnológica que iniciou uma crise económica profunda que, por consequência, reconfigurou o modelo de negócio do sector: a Internet (Bhattacharjee et al., 2009; Dewan e Ramaprasad, 2014; Kurtzman, 2016; Naveed et al., 2017; Papies e van Heerde, 2017; Wlömert e Papies, 2016). O surgimento da Internet e a sua eventual propagação alterou o comportamento do consumidor (Bhattacharjee et al., 2009; Kurtzman, 2016; Papies e van Heerde, 2017), que agora queria “acesso ao invés de posse” (Kurtzman, 2016, p. 10) e poderia escutar a música antes de decidir comprá-la (Bhattacharjee et al., 2009), isto podendo ainda ser feito sem custo algum devido à Pirataria Digital¹⁷ (Papies e van Heerde, 2017). Com isto, foi observada uma relação direta entre as possibilidades trazidas pela internet e a queda nas receitas da Indústria Musical (Naveed et al., 2017; Papies e van Heerde, 2017) e o início da venda digital de músicas, em 2004 (Naveed et al., 2017), foi insuficiente para resolver este problema (Dewan & Ramaprasad, 2014; Negus, 2015; Wlömert e Papies, 2016), algo ilustrado neste estudo pela tabela presente no apêndice 1.

Com isto, o sector reorganizou-se de forma a combater a perda de receitas e a enfrentar a mudança no comportamento dos consumidores (Wlömert e Papies, 2016). O consenso académico nas ferramentas que são utilizadas para interromper este processo está concentrado em três recursos: o *Streaming* (Aguiar, 2017; Borja e Dieringer, 2016; Essling et al., 2017; Naveed et al., 2017; Negus, 2015; Thomes, 2013; Wlömert e Papies, 2016), no *Unbundling* da música (Essling et al., 2017; Kurtzman, 2016; Negus, 2015; Papies e van Heerde, 2017) e no Contrato 360° (Bakker, 2011; Kjus, 2017; Marchi, 2006; Negus, 2015).

O *Streaming*¹⁸ surge como grande aliado para o sector musical, servindo para ampliar a sua base de consumidores e atrair os que optaram pela pirataria digital (Borja e Dieringer, 2016).

¹⁵ O surgimento da Music Television (MTV) é considerado o ponto definidor do amadurecimento da relação entre a Televisão e a Indústria da Música (Kjus, 2017), e não o seu início, já que, anteriormente, já haviam programas musicais televisivos (Caston e Smith, 2017; Smith, 2017), como o American Bandstand (1952-1989), nos Estados Unidos; Top of the Pops (1964-2005), no Reino Unido; Globo de Ouro (1972-1990), no Brasil; e o Top+ (1990-2012), em Portugal.

¹⁶ Durante as décadas de 80 e 90, houve uma aceleração do processo de fusão e aquisição das empresas do sector, o que pode ter ajudado na maior exposição midiática do produto musical (Marchi, 2006).

¹⁷ Sobre as disputas judiciais e as estratégias da Indústria Musical para fechar ou minar a influência dos programas de troca de arquivos *peer-to-peer*, como o Napster, ler Kurtzman (2016).

¹⁸ Borja & Dieringer (2016) definem o *streaming* como um serviço que oferece acesso a um enorme banco de dados online de músicas, sendo paga uma pequena quantia pelos seus utilizadores para garantir o seu uso. Enquanto serviços de *streaming* existem desde meados dos anos 2000 – o Spotify, por exemplo, foi fundado em 2006 na Suécia – Aguiar (2017) considera que os serviços de *streaming* só passaram a ter um grande impacto nas

Além de ser mais um exemplo da sinergia entre as indústrias tecnológica e musical¹⁹, o *Streaming* é definido pela academia como Disruptivo (Dewan e Ramaprasad, 2014; Naveed et al., 2017), Inovador (Naveed et al., 2017) e Revolucionário (Wlömert e Papies, 2016) e, do ponto de vista da gestão, é responsável pelo aumento das receitas nos últimos anos (IFPI, 2018). Com o *Streaming*, outra tendência importante é observada, no campo da procura: o *Unbundling* da música (Essling et al., 2017; Kurtzman, 2016; Negus, 2015; Papies e van Heerde, 2017). O Álbum, produto-chave da indústria musical, é considerado um *bundle* de produtos (Essling et al., 2017; Kurtzman, 2016) vendidos ao consumidor. O ambiente digital gera um tipo de consumidor que interage diferentemente com a música e já não está preso ao conceito como anteriormente (Essling et al., 2017; Negus, 2015). O terceiro mecanismo adotado pelas empresas da Indústria Musical a partir dos anos 2000 é o chamado contrato 360° (Bakker, 2011; Kjus, 2017; Marchi, 2006; Negus, 2015). Esta nova modalidade dá as gravadoras parte de todas as receitas geradas pelo artista, incluindo campanhas publicitárias (Bakker, 2011; Marchi, 2006), publicação de música (Kjus, 2017), merchandising e outros empreendimentos comerciais (Negus, 2015) e, a maior fonte de receita até então, eventos e performances (Bakker, 2011; Kjus, 2017; Marchi, 2006; Negus, 2015). Em troca, os artistas receberiam apoio total de marketing e promoção da sua editora, gerando um acordo benéfico para ambas as partes e mitigando a queda das receitas.

Em conclusão, estes três factores ajudaram não só a reconfigurar a indústria da música, mas também favoreceram o aumento da procura e oferta para Eventos (Bakker, 2011; Naveed et al., 2017; Papies e van Heerde, 2017). Do lado da procura, pode concluir-se que a popularidade dos eventos e festivais aumentaram devido à falta de experiência dentro do consumo digital de música²⁰ (Naveed et al., 2017). Em contrapartida, a oferta de eventos e festivais aumentou, pois os artistas passaram a obter a maior parte de suas rendas desta forma (Naveed et al., 2017; Papies e van Heerde, 2017), e, devido às novas configurações da indústria, as próprias editoras passaram a depender deste recurso (Bakker, 2011; Thomes, 2013), incentivando-o cada vez mais.

receitas da Indústria Musical em 2013, quando representou 23% das receitas digitais – referentes à cerca de US\$ 1.311 milhões, mundialmente.

¹⁹ Entretanto, esta sinergia também é denunciada por alguns pesquisadores que defendem que os modelos de negócios de ambas não são compatíveis e que uma possível crise futura pode estar a começar (Kjus, 2017; Kurtzman, 2016; Negus, 2015), já que, enquanto a indústria musical possui um modelo de negócios Editorial (Kjus, 2017), focado na promoção e gestão de talentos para gerar receitas com o consumidor final (Negus, 2015), a Indústria da Tecnologia é focada no conteúdo e na forma de engajar os consumidores por este conteúdo, atraindo publicidade e assim monetizando-o (Negus, 2015).

²⁰ Negus (2015) também discorre sobre esta problemática: “A recording is no longer a prized physical, numerically finite, collectable object; (...) Somewhere, invisible, inside a machine, when not purchased as a download, it appears to be freely available.” (p.1).

3. Concertos e Festivais de música

O objectivo deste capítulo é realizar uma síntese dos conceitos académicos acerca das configurações e atuais perspectivas dos concertos e festivais de música dentro do sector musical, delimitando mais ainda o objeto de estudo. Esta área específica funciona como uma espécie de sector auxiliar (Marshall, 2013; Nguyen et al., 2014) à indústria da música²¹, devido à cadeia de valor diferente – e extremamente complexa²² - deste sector (Naveed et al., 2017).

Marshall (2013) e Naveed et al. (2017) defendem nos seus artigos que, com a evolução do sector musical ao longo dos anos – descrito no capítulo anterior – o pólo de poder e a geração de valor foi transferido das editoras fonográficas para o sector dos concertos. Do ponto de vista da gestão, isto pode ser visto já em alguns mercados ao redor do mundo, como no Reino Unido (Anderton, 2011; Cho et al, 2017) e na Espanha (Montoro-Pons e Cuadrado-Garcia, 2016), onde o sector de eventos musicais é mais relevante economicamente que a indústria da música tradicional²³, facto ilustrado pela tabela que se encontra no apêndice 2.

3.1. Festivais de Música: definições teóricas

Os Festivais de música – já definidos na introdução deste trabalho – diferenciam-se dos concertos por trazer uma seleção de bandas e artistas, chamada *lineup* (Hiller, 2016), que é alterada a cada ano, trazendo dinamismo e mudança ao posicionamento do festival (Kuijken et al., 2016). Dentro deste *lineup*, geralmente há uma hierarquia onde as bandas e artistas com maior procura, os chamados *headliners*, possuem maior compensação financeira e maior peso no material promocional, devido à sua relevância artística, cultural e/ou económica (Hiller, 2016). Esta característica leva o Festival de música a ser considerado por Hiller (2016) como um *bundled product*.

²¹ Historicamente, as gravadoras fonográficas eram as responsáveis pela promoção, produção de produtos e gestão de artistas, enquanto os *players* dos concertos tratavam da dinâmica entre o artista e o público num evento (Mortimer et al., 2012), porém, os limites entre estes sectores vêm tornando-se mais imprecisos a cada dia.

²² “The value chain of live music is incredibly complex with its multiple stakeholders (e.g., ticketing, secondary ticketing, venues, booking agents, promoters, taxes and other expenses, etc.) (...)and such layers of complexity necessitate the strong trust relationship among the participants of this value chain” (Naveed et al., 2017, p. 3). Por este motivo, parte dos autores pesquisados (Mortimer et al., 2012; Cho et al., 2017; Montoro-Pons e Cuadrado-Garcia, 2016; Morey et al., 2014; Johansson, 2014; Marshall, 2013 e Kruger, 2005) diferenciam as indústrias entre *Music Industry* (ou ainda, *Recorded Music Industry*) e *Live Music Industry*, enquanto alguns a consideram como parte do funcionamento da Indústria da música como um todo (Hiller, 2014; Naveed, et al., 2017; Papies e van Heerde, 2017).

²³ No Reino Unido, desde 2008 o sector dos concertos recebe a maior parte das receitas em música (Anderton, 2011), com mais de £ 1.600 milhões indo para as empresas do ramo em 2012 (Leenders et al., 2015). Na Espanha, a balança de poder se alterou durante a primeira década do século XXI, com a o sector dos concertos a obter receitas de € 171 milhões, em detrimento da indústria musical tradicional, com € 133,5 milhões, em 2012 (Montoro-Pons e Cuadrado-Garcia, 2016).

Geralmente são realizados em grandes áreas próximas aos centros urbanos, promovendo uma ideia de liberdade (Szmigin et al., 2017), sociedade alternativa (Anderton, 2011) e de contra-cultura (Morey et al., 2014) aos seus participantes, características que têm vindo a ser diluídas desde os anos 2000, perante à crescente mensagem comercial difundida²⁴. Para a academia, o crescimento económico dos festivais deve-se à evolução do seu mercado e à profissionalização e corporativização da indústria (Anderton, 2011; Morey et al., 2014), sendo atualmente criados minuciosamente de forma a atrair e maximizar o consumo entre os seus públicos-alvo (Szmigin et al., 2017).

Para além dos seus potenciais culturais e comerciais, os Festivais de Música funcionam como potenciadores do turismo (Andersson e Getz, 2009; Cashman, 2017; Szmigin et al., 2017), trazendo benefícios económicos às sociedades dentro da sua área de influência. As características do festival levam turistas à uma determinada região e num período específico (Andersson e Getz, 2009), sendo notado um elevado nível de sazonalidade (Montoro-Pons e Cuadrado-Garcia, 2016; Morey et al., 2014) na distribuição dos Festivais de Música durante o ano, com muitos alocados no período do verão (Montoro-Pons e Cuadrado-Garcia, 2016; Szmigin et al., 2017). Esta característica, num mercado em expansão, lucrativo e altamente competitivo (Kuijken et al., 2016; Montoro-Pons e Cuadrado-Garcia, 2016), tem criado a necessidade por parte das empresas de diferenciar os seus eventos, promovendo-os como marcas (Morey et al., 2014) que são apresentadas aos consumidores.

No estudo das potencialidades económicas dos festivais de música, são destacadas pela academia três formas de obtenção de receitas: a estratégia de Patrocínio²⁵, importante fonte de renda atual (Anderton, 2011; Hutabarat e Gayatri, 2014); a comercialização de espaços dentro dos festivais a parceiros comerciais, que associam, promovem ou vendem seus produtos aos participantes do festival (Anderton, 2011; Hiller, 2016), transformando o evento em um ambiente “commodificado” (Szmigin et al., 2017); e por último, a principal

²⁴ Os primeiros festivais de música eram do género Jazz, nos Estados Unidos e no Reino Unido durante a década de 50, e logo foram incorporados à cultura hippie e à contra-cultura dos anos 60, com os grandes expoentes da época sendo o Monterey Pop Festival, em 1967, e o Woodstock, em 1969, nos Estados Unidos (Hiller, 2014); e o Glastonbury Festival, iniciado em 1970, no Reino Unido (Szmigin et al., 2017). Nos Estados Unidos, o marco inicial é o Newport Jazz Festival, iniciado em 1954 (Hiller, 2014). No Reino Unido, os festivais de música têm como ponto de partida os Beaulieu Jazz Festivals, de 1956-1961 (Szmigin et al., 2017) e o National Jazz Federation Festival, iniciado em 1961 (Anderton, 2011).

²⁵ O Patrocínio é considerado a mais popular estratégia de marketing, tendo sido desenvolvido cada vez mais pelas empresas devido ao declínio da audiência da mídia tradicional e à fragmentação do público (Hutabarat e Gayatri, 2014). Para mais detalhes sobre o uso da estratégia em festivais de música, ler Hutabarat e Gayatri (2014) e Anderton (2011). Em 2014, cerca de US\$ 2,04 mil milhões foram obtidos com o patrocínio e a venda de quotas específicas em festivais de música, dados retirados do relatório *Entertainment & Media Outlook* da consultora internacional Pricewaterhouse Coopers (*apud* Peoples, 2015).

obtenção de receitas é com a venda de bilhetes para os participantes, sendo suportada principalmente pela classificação do festival como uma experiência – logo, subjetiva e emocional (Sonnabend, 2016) –, e pelo pacote em conjunto que é oferecido ao consumidor (Hiller, 2016), o que faz com que sejam disponibilizadas diversas tipologias de bilhetes, aumentando o seu potencial económico (Sonnabend, 2016).

3.1.1. Tipologias

Kuijken (2016) cita que a forma mais aceite na categorização de produtos musicais é através do seu género, que por sua vez é definido como “sistemas de orientações, expectativas, e convenções que conectam uma indústria, performers, críticos, e fãs na criação do que eles identificam como um tipo distinto de música” (Lena e Peterson, 2008, p. 698) (apud Kuijken et al., 2016, p. 1731).

Num festival de música, o género musical é um factor importante de diferenciação – tanto vertical, na presença de uma hierarquia entre os artistas e géneros, quanto horizontal, na presença de artistas distintos de cada género (Hiller, 2016) – e é o que mais influencia na decisão de compra do consumidor (Kuijken et al., 2016). Expandindo esta classificação, outros factores que guiam o marketing e a comunicação de um festival de música são o seu *target* ou *lifestyle* (Morey et al., 2014) ou o seu tamanho (Anderton, 2008; Kerr e May, 2011; Morey et al., 2014). O quadro II ilustra as principais tipologias e formas de diferenciação dos festivais de música.

QUADRO II – Tipologias de um festival de música

Género musical	Localização do festival	Target / Lifestyle	Tamanho
Pop Rock Folk Metal Dance/Eletrónico Jazz World Music Clássica (...)	Campo Espaço Urbano Resort Parques de Diversão (...)	Generalista Eco-sustentável Familiar Indie/Alternativo Hippie (...)	<i>Boutique</i> (público menor que 10 mil) <i>Mid-Scale</i> (público entre 10 mil e 50 mil) <i>Large-Scale</i> (público entre 50 mil e 100 mil) <i>Mega-events</i> (público superior a 100 mil)

Fonte: elaboração própria, com informações retiradas de Anderton, 2008; Anderton, 2011; Morey et al., 2014; Kerr e May, 2011.

3.2. Alterações no comportamento do consumidor

É importante entender, para além das mudanças nos sectores económicos envolvidos, as motivações para a participação do consumidor num concerto. O consumo digital criou consumidores mais informados (Charron, 2017) e que possuem motivos distintos para a participação neste tipo de evento. A academia distingue estes motivos: participação numa Experiência (Cashman, 2017; Montoro-Pons e Cuadrado-Garcia, 2016; Szmigin et al., 2017) que confere autenticidade às suas relações interpessoais (Morey et al., 2014; Szmigin et al., 2017); obtenção de capital cultural (Montoro-Pons e Cuadrado-Garcia, 2016); e a sensação de pertença e comunidade (Anderton, 2011; Laing e Mair, 2015)²⁶. Participar num concerto também é em si um tipo de experiência de co-criação (Naveed et al., 2017; Szmigin et al., 2017), tendo como resultado deste processo, entre os artistas e os seus consumidores, a experiência deste concerto e o conteúdo para as redes sociais (Charron, 2017)²⁷.

Este tipo de consumidor encontra no festival de música um ambiente extremamente favorável para as suas necessidades já que, atualmente, os festivais de música evoluíram para apresentar aos participantes um ambiente completamente comercial e voltado à criação de experiências (Anderton, 2011; Morey et al., 2014). Outros factores estudados pela academia, transversais a todos os sectores da Indústria musical, que também levaram a uma grande popularização e aumento no surgimento dos festivais de música desde o início do século XXI (Anderton, 2011) são:

- Consumo de música digital: muitos pesquisadores têm estudado a relação entre a alteração no comportamento do consumidor de música e o aumento da procura por mais concertos. As correlações positivas entre a Pirataria digital e a expansão do sector de eventos musicais foram encontradas por Mortimer et al. (2012) e Krueger (2005). Cho et al. (2017) e Mortimer et al. (2012) também chegaram à conclusão que os artistas passaram a realizar mais concertos a partir dos anos 2000, seja por motivos relacionados à procura (Hiller, 2016) ou à oferta. O *Streaming* também é um dos impulsionadores da indústria dos concertos, tendo esta relação sido estudada por Naveed et al. (2017) e Nguyen et al. (2014), sendo uma opção mais positiva ao desenvolvimento da Indústria da Música, por não ter relação com a diminuição de receitas - como a pirataria - e ainda combatê-la (Nguyen et al., 2014). O *Unbundling*

²⁶ Esses motivos são divididos por Beard and Ragheb (1983) (apud Charron, 2017) em dois: “the desire for interpersonal relations and the need for esteem from others” (p.2).

²⁷ Para mais detalhes sobre as atuais motivações de consumo do consumidor de música e de concertos, ler Morey (2014).

também é considerado positivo para o sector de concertos (Papies e van Heerde, 2017), por facilitar a divulgação dos artistas (Hiller, 2016).

- o Redes Sociais e os media: o papel das empresas e corporações do sector dos concertos no aumento do carácter comercial dos festivais de música perpassa pela crescente mediatização de seus espaços (Anderton, 2011; Morey et al., 2014), com parceiros mediáticos em todas e/ou mais estratégicas tipologias de comunicação (Anderton, 2011), de forma a promoverem o evento estrategicamente ao maior número de pessoas possíveis. As redes sociais também participam deste processo (Leenders et al., 2015; Morey et al., 2014; Naveed et al., 2017), seja por trazer melhorias na relação artista-consumidor (Leenders et al., 2015; Naveed et al., 2017); por oferecer vantagens estratégicas às empresas organizadoras (Montoro-Pons e Cuadrado-Garcia, 2016; Naveed et al., 2017), como informações sobre o target e promoção segmentada; ou por expandir o processo de inclusão social e criação de *persona* pública que estes eventos possibilitam (Morey et al., 2014).

Este aumento do público e também das receitas, é sustentado por um aumento dos preços dos festivais de música a cada ano. Kruger (2005) corrobora esta ideia ao estudar os preços destes eventos entre 1996 e 2003 e descobrir que estes subiram muito acima da inflação, algo também estudado por Cho et al. (2017)²⁸.

3.3. A Gestão Cultural

É importante também comentar o ponto de vista teórico acerca da gestão de um produto artístico e/ou cultural. Kotler e Scheff (1997) (*apud* Charron, 2017) defendem a ideia que os gestores culturais devem colocar as preferências e necessidades do *target* de um determinado produto no centro do processo de decisão, sendo o conhecimento do comportamento do consumidor o principal determinante para o marketing de produtos artísticos. Hadida e Paris (2014) também falam sobre o tema, reforçando a ideia de que o trabalho – já complexo por todas as variáveis subjetivas que envolve – passou a ser ainda mais desafiador e instável com o impacto da internet e a mudança do comportamento do consumidor nas indústrias

²⁸ Isto ocorre devido à existência de poucos players globais dentro do sector de concertos (Szmigin et al, 2017), como a Live Nation Entertainment – a maior do sector – com receitas de cerca de US\$ 5,87 mil milhões em 2016 (Johansson e Bell, 2014; Marshall, 2013; Morey et al., 2014; Papies e van Heerde, 2017), a AEG Entertainment (Anderton, 2011; Johansson e Bell, 2014), e outras com menor poderio económico (Anderton, 2011). A Live Nation Entertainment é detentora dos festivais britânicos Global Gathering, Download, O2 Wireless e Hard Rock Calling. Possui também participação nos festivais de Glastonbury, Reading, Leeds, Latitude, Electric Picnic, The Big Chill, V, T in the Park e Oxegen (Morey et al., 2014). Para além destes ativos, a empresa é a líder mundial em entretenimento em directo, com direitos sobre as digressões de grandes artistas como Madonna e U2 (Marshall, 2013). Sobre a história e a influência da Live Nation no mercado musical, ler Marshall (2013).

musicais. A gestão de marketing de produtos na área artística é considerada uma arte (Morozova et al., 2016), consistindo numa “subtil manipulação dos espectadores através de um complexo sistema de comunicação voltado à promoção de um produto artístico em particular, como também a uma abordagem económica” (Morozova et al., 2016, p. 63). Além destes desafios, problemas económicos podem trazer outros desafios para o gestor de cultura, como o corte dos fundos e apoios governamentais, visto que o sector não é considerado essencial (Behr et al., 2016).

Nesse sentido, os Festivais são responsáveis pela “comodificação, promoção e pela estetização de experiências através da facilitação das dimensões do sentimento, da percepção, atuação e relacionamento” (Fillis e Lee, 2011, p. 823), e os seus gestores são incumbidos pela comunicação e apresentação deste *bundle* de forma atrativa aos seus consumidores, algo que pode ser auxiliado pelo processo de internacionalização (Fillis e Lee, 2011).

4. Estratégias de internacionalização

Com este capítulo, o estudo levanta os elementos teóricos relacionados às estratégias de internacionalização, iniciando com uma breve explicação acerca do contexto económico atual, na figura do fenómeno da Globalização, seguindo com as estratégias de entrada noutra território e na escolha do mesmo, como estudada pela academia.

4.1. Globalização

A Globalização é um fenómeno bastante pesquisado e definido por teóricos das áreas da economia, política, cultura, ciências sociais, dentre muitas outras (Djelic e Etchanchu, 2017). A relevância do assunto na academia é devido à abrangência deste contexto: apesar de ser um processo económico, têm sido dominante em todas as dimensões sociais e humanas (Issitt e English, 2013). Hamblet (2013) define a Globalização como uma “integração intercontinental de economias, culturas e sistemas políticos e financeiros, levados a cabo por um intercambio transnacional e pela circulação de trabalho, ideias, tecnologias, produtos, serviços, línguas e culturas” (p. 1). Apesar desta definição democrática, Mikander (2016) reflete sobre a desigualdade proveniente das relações de poder do processo globalizacional, considerando-o “historicamente constituído, politicamente implicado e culturalmente calibrado” (Popkewitz & Rizvi, 2009, p. 1) (*apud* Mikander, 2016, p. 70), sendo um processo previamente liderado por nações e atualmente por corporações²⁹ (Issitt e English, 2013). Perante um conceito tão distinto na sua definição e histórico, o quadro III seleciona algumas das definições deste processo e os pesquisadores que as desenvolveram, de forma a elucidar a compreensão deste tema tão importante para o estudo.

QUADRO III – Definições selecionadas de Globalização

AUTORES	DEFINIÇÃO
<i>Levitt (1983)</i>	O aparecimento de mercados globais para produtos de consumo padronizados em uma magnitude nunca antes imaginada, potencializada pela tecnologia (Levitt, 1983).
<i>Albrow & King (1990)</i>	Todos os processos pelos quais as pessoas do mundo são incorporadas em uma única sociedade global (Cuterela, 2012).

²⁹ Tendo sido associada mais frequentemente com a expansão global da filosofia corporativa neoliberal estadunidense durante o século XX (Bell, 2003; Djelic e Etchanchu, 2017), na intenção de, entre outros motivos, criar uma rede capitalista global para frear a expansão do comunismo, historiadores podem demarcar o início da Globalização de acordo com a perspectiva de sua análise, podendo chegar desde o Império Múria, em 320 aC, na Índia (Issitt e English, 2013) e outras civilizações antigas (Harlan e Rahschulte, 2011), ou pelo mercantilismo, colonialismo e expansão das nações europeias a partir do século XV (Bell, 2003; Harlan e Rahschulte, 2011; Issitt, 2013; Northrup, 2005). As Revoluções Industriais dos séculos XVIII e XIV também são consideradas um ponto de partida do processo de Globalização por alguns historiadores (Bell, 2003; Harlan e Rahschulte, 2011), por terem gerado instrumentos necessários para ampliar e facilitar a comunicação global e diminuir as distâncias.

<i>Giddens (1991)</i>	Intensificação das relações sociais ao redor do mundo, ligando localidades distantes de maneira a que os acontecimentos locais sejam formados como resultados de eventos que ocorreram noutra região afastada e vice versa (Cuterela, 2012).
<i>Fotopoulos (2001)</i>	Refere-se à existência de uma economia global sem fronteiras, onde o nacionalismo econômico foi erradicado e a própria produção foi internacionalizada, com grandes corporações a tornarem-se organismos apátridos, envolvidos numa divisão interna integrada que abrange muitos países (Fotopoulos, 2001) ³⁰ .
<i>Issitt & English (2013)</i>	Processo de integração cultural em que culturas dominantes exercem influência social, política e econômica noutras nações e culturas (Issitt e English, 2013).

Fonte: elaboração própria.

Todas as definições selecionadas interpretam a Globalização em dois eixos principais: o social/cultural – Albrow & King (1990), Giddens (1991), Issitt & English (2013) - e o econômico – Levitt (1983), Fotopoulos (2001)³¹.

4.2. Estratégias de Internacionalização de Produtos Culturais

Com o crescimento excepcional do mercado de experiências global, suportado pela mudança no comportamento do consumidor devido à evolução tecnológica, a globalização possibilita o surgimento de sinergias entre as indústrias, levando a uma maior profissionalização e consolidação das empresas na área da economia da experiência (Christensen, 2009). A intensificação deste fenómeno tem como uma das consequências uma procura cada vez mais frequente das empresas e corporações pela internacionalização (Fillis e Lee, 2011) de seus produtos e/ou serviços.

O início do estudo dos processos de internacionalização é marcado em meados da década de 1970, pelos pesquisadores suecos Johansson & Vahlne e seus colegas, na criação do Modelo de Uppsala (Hilal e Hemais, 2003). O Modelo de Uppsala descreve o processo de internacionalização como algo linear e evolutivo, com as empresas a explorarem o mercado internacional de forma gradual e com cautela (Hilal e Hemais, 2003), obtendo assim informação estratégica a cada etapa de aprofundamento da sua presença internacional, diminuindo o seu potencial de falha e a sua incerteza (Hilal e Hemais, 2003; Oliveira, 2014).

³⁰ O autor discute sobre 4 outros aspetos da globalização, definindo-os: Tecnológico, Político, Social e Cultural. Entretanto, conclui que ao centro de cada um, encontra-se a dimensão Econômica, sendo a definição escolhida para a tabela.

³¹ Para maiores detalhes sobre as discussões teóricas e as diversas correntes de definição do fenómeno da Globalização, ler Bell (2003), Northrup (2005), Harlan e Rahschulte (2011) e Cuterela (2012). Para mais informações sobre a evolução do sistema capitalista ao longo dos anos, ler Djelic e Etchanchu (2017).

Apesar do seu pionerismo, a Teoria do Modelo de Uppsala é alvo de críticas devido à sua linearização do processo de internacionalização – que nem sempre ocorre de forma evolutiva – e a falta de abrangência da mesma perante as novas configurações de empresas globais (Oliveira, 2014; Santos, 2017). Outra teoria importante na área da internacionalização é a Teoria das Redes (Araújo, 2013; Sá, 2016; Santos, 2017), que considera que a empresa encontra-se envolta em uma rede complexa e dinâmica, composta por clientes, concorrentes, fornecedores e outros *stakeholders*, gerando – ou não – sinergias (Sá, 2016; Santos, 2017). Mais recente que as anteriores, a Teoria Born Global estuda o fenómeno das empresas, especialmente do sector da tecnologia (Santos, 2017), que iniciam o processo da internacionalização aquando o seu surgimento ou próximo dele (Santos, 2017; Sá, 2016).

Sobre a literatura académica referente às estratégias de internacionalização em si, a mesma é, em sua maioria, voltada aos sectores económicos primário – a agricultura – e, principalmente, secundário – a indústria (Grönroos, 1999), sendo estes dois sectores irrelevantes para o foco deste trabalho. No caso do terceiro sector – dos serviços – a internacionalização geralmente³² ocorre pelo mesmo caminho que os seus clientes locais já traçaram (Grönroos, 1999), com as grandes estratégias dos outros sectores adaptadas ao contexto deste ramo económico, estando elas explicadas a seguir:

- Estratégias de exportação: directa, quando há exportação do serviço para atender um determinado cliente; ou de sistemas, quando duas ou mais empresas locais apresentam serviços ou produtos que se complementam internacionalmente (Grönroos, 1999);
- Estratégias de entrada: directa, ocorrendo quando a empresa entra com o seu capital num serviço para um novo mercado³³; ou indirecta, quando não há participação directa da empresa³⁴(Grönroos, 1999);
- Estratégias eletrónicas: nas quais as empresas aspirantes à internacionalização fazem da tecnologia a sua forma principal de atingir os mercados internacionais, como num comércio eletrónico (Grönroos, 1999).

Apesar de um aumento significativo na procura global por produtos e bens culturais e o facto de a internacionalização e o empreendedorismo serem dois dos factores mais influenciadores

³² Especialmente no caso das empresas *Business-to-business* (Grönroos, 1999).

³³ Grönroos (1999) fala que este modo de entrada é o mais arriscado, por isso, muitas empresas optam pela aquisição de uma companhia similar neste novo mercado, ou pela criação de uma Joint-Venture com uma empresa local, de forma a obter informações sobre os consumidores e diminuir o potencial de falhanço.

³⁴ Exemplos incluem o licenciamento e o franchising (Grönroos, 1999).

dentro das indústrias criativas (Fillis e Lee, 2011), poucos são os estudos sobre o processo de internacionalização de serviços baseados em experiências, como é o caso do Festival de Música. Fillis e Lee (2011) estudam a internacionalização das artes performáticas Coreanas em festivais no Reino Unido e concluem que, nesta área tão inexplorada, a combinação de estratégias de marketing empresarial com conceitos criativos de marketing é a chave para a entrada, sobrevivência e crescimento em novos mercados, afinal “estas formas são significativamente diferentes das noções convencionais de internacionalização (...) e o pensamento criativo auxilia o entendimento da internacionalização das artes por influenciar a divisão entre o artístico e a orientação para o mercado no desenvolvimento de audiências” (Fillis e Lee, 2011, p. 823). Outros autores como Ferdinand e Williams (2013) e Rivera et al. (2016) estudam o efeito da internacionalização de festivais *inward*, ou seja, a transformação destes eventos em internacionais para a obtenção de turistas, reconhecimento, benefícios económicos e outros.

Ferninand e Williams (2013) adaptam as estratégias de internacionalização descritas por Hill (1999) para os eventos e produtos culturais, restando cinco possíveis estratégias para este sector, como pode-se ver no quadro IV.

QUADRO IV – Possíveis estratégias de internacionalização dos produtos culturais

ESTRATÉGIA	DEFINIÇÃO
Exportação	Na ocasião da produção ser realizada no país de origem e o marketing ou vendas nos mercados do exterior. Esta é considerada uma estratégia de internacionalização <i>inward</i> , em que a produção e a entrega do evento será local, mas há um esforço internacional na comunicação do mesmo, principalmente na atração de turistas para o local.
Licenciamento	O detentor dos direitos de autor concede a sua propriedade intelectual a um parceiro no mercado-alvo em troca de <i>royalties</i> .
Joint-Venture	Empresa produto da união de outras duas ou mais para efetuar funções específicas num mercado estrangeiro.
Investimento Directo	Entrada no mercado estrangeiro com capital da empresa que procura a internacionalização, para a criação de produtos próprios.
Franchising	Permissão da utilização da propriedade intelectual de uma empresa por outra, mediante o pagamento de uma taxa fixa.

Fonte: adaptado de Ferdinand e Williams (2013).

Dentro destas categorias, podem ser ainda detalhadas as estratégias de Branding Internacional (Morey et al., 2014; Plaza et al., 2013; Santos, 2017; Xie, 2012) e de Naming Rights e Sponsorship (Anderton, 2011; Ribeirinho, 2014). Enquanto a primeira envolve a associação de qualidades e traços subjetivos a um evento, de forma a que se crie uma personificação do mesmo na mente do consumidor (Morey et al., 2014) – utilizada principalmente na Exportação –, a segunda abrange a parceria económica com uma entidade do mercado-target para diminuição do risco ou dos custos.

Para além das dificuldades gerais que as empresas possuem na internacionalização dos produtos, como aumento da competição, problemas na identificação de targets e outros³⁵, as empresas que estão no sector das commodities culturais proporcionam experiências estéticas (Fillis e Lee, 2011) aos seus consumidores, uma característica que é passiva de interpretação e que pode ser problemática aquando de sua internacionalização. Ademais, as empresas desta área devem estar cientes da necessidade de criar novos produtos ou adaptar os que pretendem internacionalizar, na tentativa de satisfazer consumidores que possuem gostos culturais diferentes (Fillis e Lee, 2011). Portanto, é importante que as empresas tenham em mente as suas motivações antes de iniciarem este processo.

4.3. Escolha de Território

Este processo de internacionalização é pautado pela aquisição de conhecimento estratégico referente às diversas facetas do negócio, uma etapa considerada fundamental para o sucesso da empreitada (Casillas et al, 2009; Pineda et al, 2012). O acúmulo da maior quantidade de informações sobre o mercado alvo é um fator decisivo no sucesso ou falhanço da iniciativa, pois possibilita que a empresa tome a melhor decisão com o menor potencial de risco possível (Pineda et al, 2012; Sá, 2016).

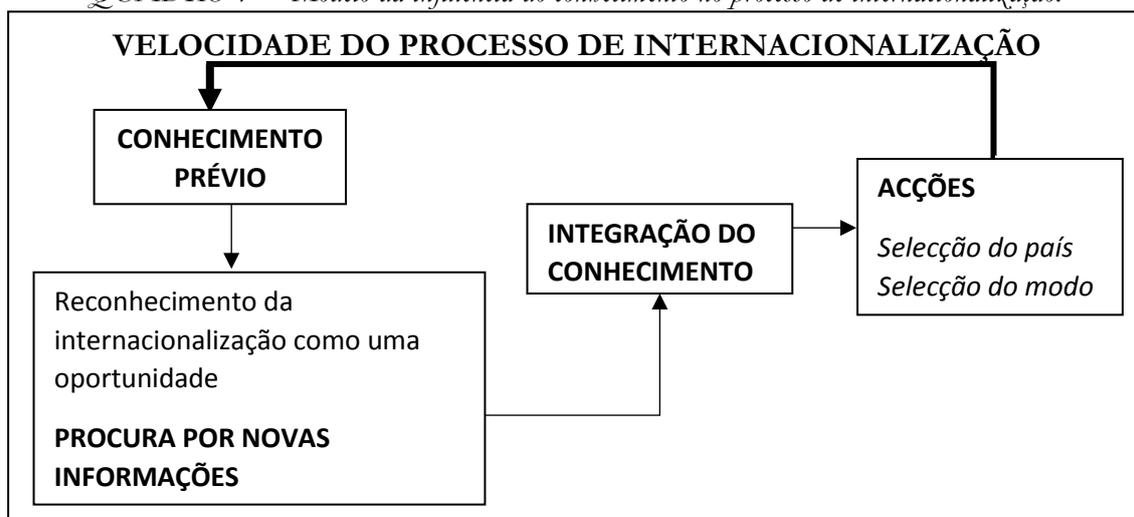
A influência do conhecimento no processo de internacionalização foi analisada recentemente por um grande número de pesquisadores, como Brennan & Garvey (2009), que estudam o papel da informação dentro dos modelos de internacionalização tradicionais e o *Born Global*; Barbosa et al (2014), que avaliam as variáveis relacionamento e conhecimento para determinar quais os modos de entrada preferidos destas empresas; e Sá (2016), que explora a forma que este conhecimento é gerado dentro das organizações que procuram internacionalizar-se.

³⁵“Other factors include motivation and support for internationalisation, insufficient personnel, cultural issues and a lack of relevant competencies” (Fillis e Lee, 2011, p. 824).

A escolha principal deste processo de internacionalização é a decisão de qual mercado entrar (Pineda et al, 2012). Esta é melhor feita em três fases: revisão preliminar (i), com a identificação dos mercados potenciais através de indicadores macroeconómicos e eliminação dos que não são adequados; identificação em profundidade (ii), com a avaliação do tamanho do sector de mercado e dos custos de entrada; e a seleção final (iii), com a definição do país com a melhor chance de sucesso de acordo com os objetivos e motivações prévias da empresa (Pineda et al, 2012). A valoração preliminar é feita logo na primeira fase (Pineda et al, 2012), consistindo em uma classificação dos mercados potenciais com base em critérios de seleção³⁶.

A forma que a informação e o conhecimento se torna acção e seleção do mercado alvo foi estudada por Casillas et al (2009) e envolve a utilização do conhecimento prévio para reconhecer uma oportunidade internacional, levando à procura de novas informações que são integradas e corrigidas para levar às acções possíveis, como a seleção do mercado e do modo de entrada. O quadro V mostra um esquema deste processo.

QUADRO V – Modelo da influência do conhecimento no processo de internacionalização.



Fonte: adaptado de Casillas et al (2009).

A execução deste projecto gera a formação de mais conhecimento, dando informações estratégicas à empresa, que pode adequar-se para novos territórios ou processos internos. Esse processo é o que também determina a velocidade da entrada em um novo mercado (Casillas et al, 2009).

³⁶ A literatura académica sobre os critérios de seleção utilizados pelas empresas no processo de internacionalização é extensa e envolve várias linhas de pesquisa, como, por exemplo, a Teoria das Dimensões Culturais, de Geert Hofstede (1980), e o Diamante de Porter (1990). Para um estudo detalhado sobre os critérios de selecção, ler Pineda et al (2012).

5. Modelo Conceptual

Após a revisão de literatura, pode-se fazer um modelo teórico a respeito das estratégias e razões para a internacionalização dos festivais de música enquanto produtos culturais. A expansão do mercado interno para os mercados internacionais é uma decisão tomada de forma estratégica pelas empresas que desejam atingir novos territórios, pois é necessária toda uma reorganização de todas as suas operações internas e externas, inclusive na gestão (Azuayi, 2016).

Entre as razões para o processo de internacionalização, as principais são a constatação de um potencial para consumo no mercado estrangeiro – quando o mercado interno está muito competitivo, por exemplo –, a diversificação do risco – dividindo as operações em vários mercados pode diminuir o impacto de problemas num deles – e o aumento na rentabilidade e no conhecimento (Azuayi, 2016). A própria escolha de território deve ser de acordo com essas motivações: o nível de crescimento, o nível de maturidade do mercado, se oferecem incentivos ou barreiras de entrada e outros factores devem ser avaliados pela empresa disposta a internacionalizar-se (Azuayi, 2016).

Devido à existência de diversos motivos e formas de entrada, cada sector económico encontra os mais adequados para os seus objetivos (Azuayi, 2016). O corpo teórico deste trabalho define as motivações e as razões para a internacionalização de acordo com Fillis e Lee (2011), que estudam este processo para as empresas na área da produção cultural. Um aumento do prestígio e da reputação da empresa e o posicionamento internacional são alguns destes, que eventualmente facilitarão outros processos internos da empresa, como a contratação de performers e a aquisição de talentos (Fillis e Lee, 2011).

O modelo conceptual deste trabalho é definido da seguinte forma:

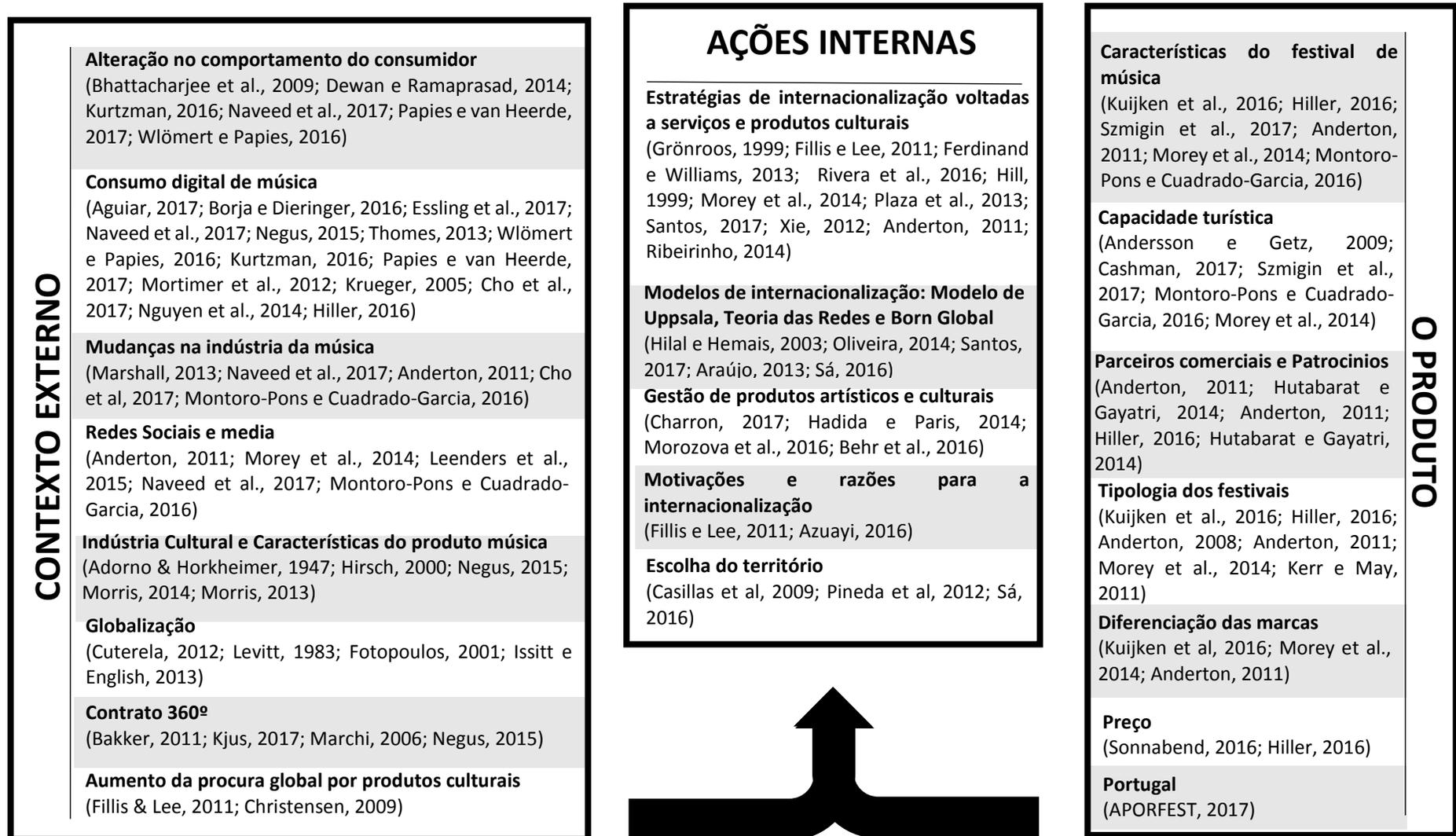
- o O Contexto externo que possibilita a internacionalização é definido pelos marcos teóricos do **Consumo digital de música** (Aguiar, 2017; Borja e Dieringer, 2016; Essling et al., 2017; Naveed et al., 2017; Negus, 2015; Thomes, 2013; Wlömert e Papies, 2016; Kurtzman, 2016; Papies e van Heerde, 2017; Mortimer et al., 2012; Krueger, 2005; Cho et al., 2017; Nguyen et al., 2014; Hiller, 2016); a **Alteração no comportamento do consumidor** (Bhattacharjee et al., 2009; Dewan e Ramaprasad, 2014; Kurtzman, 2016; Naveed et al., 2017; Papies e van Heerde, 2017; Wlömert e Papies, 2016); **Redes Sociais e media** (Anderton, 2011; Morey et al., 2014; Leenders et al., 2015; Naveed et al., 2017; Montoro-Pons e Cuadrado-Garcia, 2016);

Mudanças na indústria da música (Marshall, 2013; Naveed et al., 2017; Anderton, 2011; Cho et al., 2017; Montoro-Pons e Cuadrado-Garcia, 2016); **Globalização** (Cuterela, 2012; Levitt, 1983; Fotopoulos, 2001; Issitt e English, 2013); **Aumento da procura global por produtos culturais** (Fillis & Lee, 2011; Christensen, 2009); **Contrato 360°** (Bakker, 2011; Kjus, 2017; Marchi, 2006; Negus, 2015); e a **Indústria Cultural e Características da Música enquanto produto** (Adorno & Horkheimer, 1947; Hirsch, 2000; Negus, 2015; Morris, 2014; Morris, 2013).

- As características e definições dos Festivais de Música enquanto produto estão inseridas neste contexto, com os marcos teóricos sendo as **Características do festival de música** (Kuijken et al., 2016; Hiller, 2016; Szmigin et al., 2017; Anderton, 2011; Morey et al., 2014; Montoro-Pons e Cuadrado-Garcia, 2016); **Tipologia dos festivais** (Kuijken et al., 2016; Hiller, 2016; Anderton, 2008; Anderton, 2011; Morey et al., 2014; Kerr e May, 2011); **Capacidade turística** (Andersson e Getz, 2009; Cashman, 2017; Szmigin et al., 2017; Montoro-Pons e Cuadrado-Garcia, 2016; Morey et al., 2014); **Parceiros comerciais e Patrocínios** (Anderton, 2011; Hutabarat e Gayatri, 2014; Anderton, 2011; Hiller, 2016; Hutabarat e Gayatri, 2014); **Diferenciação das marcas** (Kuijken et al., 2016; Morey et al., 2014; Anderton, 2011); **Preço** (Sonnabend, 2016; Hiller, 2016); e o **Mercado Português** (APORFEST, 2017).
- As ações internas das empresas detentoras dos festivais de música serão analisadas através das pesquisas existentes nas áreas de **Gestão de produtos artísticos e culturais** (Charron, 2017; Hadida e Paris, 2014; Morozova et al., 2016; Behr et al., 2016); **Modelos de internacionalização: Modelo de Uppsala, Teoria das Redes e Born Global** (Hilal e Hemais, 2003; Oliveira, 2014; Santos, 2017; Araújo, 2013; Sá, 2016); **Estratégias de internacionalização voltadas à serviços e produtos culturais** (Grönroos, 1999; Fillis e Lee, 2011; Ferdinand e Williams, 2013; Rivera et al., 2016; Hill, 1999; Morey et al., 2014; Plaza et al., 2013; Santos, 2017; Xie, 2012; Anderton, 2011; Ribeirinho, 2014); **Motivações e razões para a internacionalização** (Fillis e Lee, 2011; Azuayi, 2016); e na **Escolha do Território** (Casillas et al., 2009; Pineda et al., 2012; Sá, 2016).

O quadro VI – de elaboração própria – representa um esquema desta secção deste trabalho.

QUADRO VI – Esquema do Modelo Conceptual



CONTEXTTO EXTERNO

Alteração no comportamento do consumidor

(Bhattacharjee et al., 2009; Dewan e Ramaprasad, 2014; Kurtzman, 2016; Naveed et al., 2017; Papies e van Heerde, 2017; Wlömert e Papies, 2016)

Consumo digital de música

(Aguiar, 2017; Borja e Dieringer, 2016; Essling et al., 2017; Naveed et al., 2017; Negus, 2015; Thomes, 2013; Wlömert e Papies, 2016; Kurtzman, 2016; Papies e van Heerde, 2017; Mortimer et al., 2012; Krueger, 2005; Cho et al., 2017; Nguyen et al., 2014; Hiller, 2016)

Mudanças na indústria da música

(Marshall, 2013; Naveed et al., 2017; Anderton, 2011; Cho et al, 2017; Montoro-Pons e Cuadrado-Garcia, 2016)

Redes Sociais e media

(Anderton, 2011; Morey et al., 2014; Leenders et al., 2015; Naveed et al., 2017; Montoro-Pons e Cuadrado-Garcia, 2016)

Indústria Cultural e Características do produto música

(Adorno & Horkheimer, 1947; Hirsch, 2000; Negus, 2015; Morris, 2014; Morris, 2013)

Globalização

(Cuterela, 2012; Levitt, 1983; Fotopoulos, 2001; Issitt e English, 2013)

Contrato 360º

(Bakker, 2011; Kjus, 2017; Marchi, 2006; Negus, 2015)

Aumento da procura global por produtos culturais

(Fillis & Lee, 2011; Christensen, 2009)

AÇÕES INTERNAS

Estratégias de internacionalização voltadas a serviços e produtos culturais

(Grönroos, 1999; Fillis e Lee, 2011; Ferdinand e Williams, 2013; Rivera et al., 2016; Hill, 1999; Morey et al., 2014; Plaza et al., 2013; Santos, 2017; Xie, 2012; Anderton, 2011; Ribeirinho, 2014)

Modelos de internacionalização: Modelo de Uppsala, Teoria das Redes e Born Global

(Hilal e Hemais, 2003; Oliveira, 2014; Santos, 2017; Araújo, 2013; Sá, 2016)

Gestão de produtos artísticos e culturais

(Charron, 2017; Hadida e Paris, 2014; Morozova et al., 2016; Behr et al., 2016)

Motivações e razões para a internacionalização

(Fillis e Lee, 2011; Azuayi, 2016)

Escolha do território

(Casillas et al, 2009; Pineda et al, 2012; Sá, 2016)

Características do festival de música

(Kuijken et al., 2016; Hiller, 2016; Szmigin et al., 2017; Anderton, 2011; Morey et al., 2014; Montoro-Pons e Cuadrado-Garcia, 2016)

Capacidade turística

(Andersson e Getz, 2009; Cashman, 2017; Szmigin et al., 2017; Montoro-Pons e Cuadrado-Garcia, 2016; Morey et al., 2014)

Parceiros comerciais e Patrocínios

(Anderton, 2011; Hutabarat e Gayatri, 2014; Anderton, 2011; Hiller, 2016; Hutabarat e Gayatri, 2014)

Tipologia dos festivais

(Kuijken et al., 2016; Hiller, 2016; Anderton, 2008; Anderton, 2011; Morey et al., 2014; Kerr e May, 2011)

Diferenciação das marcas

(Kuijken et al, 2016; Morey et al., 2014; Anderton, 2011)

Preço

(Sonnabend, 2016; Hiller, 2016)

Portugal

(APORFEST, 2017)

O PRODUTO

5.1. Pressupostos de investigação

Após a revisão de literatura e a definição do modelo conceptual, faz-se necessário elaborar também os pressupostos de investigação que irão orientar a recolha e a análise dos dados empíricos que serão dispostos na próxima parte deste estudo. Os pressupostos são relacionados a cada categoria do modelo conceptual – contexto interno, externo e ações – e estão organizados por ordem e a seguir.

Pressuposto 1: As alterações no comportamento do consumidor e a reorganização da indústria musical estão relacionadas com o aumento do mercado de festivais de música.

Pressuposto 2: Certas tipologias de festivais de música possibilitam maior facilidade na diferenciação e internacionalização destes.

Pressuposto 3: O modo de internacionalização dos festivais de música segue o modelo de Uppsala, sendo a Teoria das Redes e do Born Global menos relevantes para o sector.

Parte II – Estudo Empírico

Após a revisão de literatura e do desenho do corpo teórico deste trabalho, a segunda parte do estudo procederá com o trabalho de metodologia e a apresentação dos resultados encontrados pela investigação do tema. Nesta secção serão definidos os objetivos de pesquisa e os resultados da mesma. Para isto, esta parte do trabalho explicará a metodologia de investigação e os motivos de escolha da mesma, para além de uma breve descrição dos entrevistados e uma análise das entrevistas realizadas, finalizando com uma discussão dos resultados, conclusões e recomendações que a pesquisa encontrou.

6. Metodologia

A metodologia de um estudo define qual será a abordagem de investigação escolhida pelo pesquisador para que sejam conhecidos os resultados de um trabalho. A selecção da metodologia adequada para responder aos problemas de investigação é muito importante, tendo em mente que para a definição da mesma, é necessário compreender os objetivos e as condições que o trabalho possui para ser realizado (Yin, 2011).

Este trabalho tem como objetivo principal a identificação das principais estratégias que são utilizadas pelas empresas detentoras de bens culturais, como os festivais de música, para internacionalizar as suas marcas. Nos âmbitos académicos e de gestão, a pesquisa procura contribuir para preencher a lacuna já citada entre as teorias de internacionalização e a gestão de bens culturais e artísticos³⁷, com o intuito de auxiliar também as atividades de gestão internacional das empresas culturais, com a compilação e avaliação das estratégias de internacionalização que podem ou não ser utilizadas, para o mercado e a gestão.

Para atingir estes objetivos, será utilizada a metodologia de pesquisa qualitativa exploratória. Este tipo de metodologia é considerado o mais esclarecedor na obtenção de informações para os estudos cujas problemáticas estão centradas no “porquê” e “como” alguns fenómenos ocorrem (Wilson, 2016), sendo aplicadas no estudo de questões subjetivas e interpretativas. Vieira e Tibola (2005) citam também que as pesquisas qualitativas são bastante empregadas para subsidiar as ações de marketing e de gestão dentro dos mais diversos sectores económicos. As pesquisas exploratórias, de acordo com Gil (2008): “têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos

³⁷ Uma situação importante e referida em um estudo por Morozova et al (2016) ao concluírem que há uma grande separação entre a teoria e a prática no sector de gestão da cultura e da arte.

posteriores” (p. 43), sendo o tipo de pesquisa adequado para o tema e objetivos propostos por este trabalho.

6.1. Metodologia qualitativa exploratória

A escolha de uma metodologia de estudo não é feita de forma aleatória e alguns factores são importantes na hora de eleger a mais adequada para a linha de estudo a ser seguida. De acordo com Dumitru (2015), ao definir o próprio problema de investigação também se definem as condições metodológicas, o propósito da pesquisa e até mesmo o acesso à informação necessária.

A abordagem qualitativa é selecionada neste estudo por ser muito utilizada em pesquisas de estudos sociais e interpretativos, devido às suas características, que permitem um estudo mais subjetivo das problemáticas apresentadas (Wilson, 2016). A diferença entre este método e a metodologia quantitativa reside no facto de seguirem paradigmas opostos: enquanto a quantitativa é derivada do positivismo e segue a perspectiva de que há uma realidade objetiva – e que é o papel do pesquisador compreendê-la através de números, análises estatísticas e outros –, os métodos qualitativos de pesquisa utilizam a perspectiva naturalista, partindo do princípio que há muitas realidades possíveis em que o sujeito possa estar envolvido – e que o papel do pesquisador é descobrir e explorar essas realidades subjetivas através da observação de atos, pessoas, textos e/ou outros (Wilson, 2016).

Black (1994) resume a diferença entre os dois citando argumentos dos estudiosos defensores do método qualitativo, ao afirmar que este “não reduz os sujeitos a números, utilizando uma abordagem holística ao invés, de maneira a preservar as complexidades de tal sujeito” (p. 425 *apud* Wilson, 2016, p.85). A metodologia qualitativa, por meio de processos de indução, investiga um fenómeno e gera uma teoria, através de entrevistas de profundidade, *focus group*, observação direta (Wilson, 2016) e outras técnicas de recolha de dados relacionadas.

A pesquisa exploratória possui como objetivo encontrar a visão geral aproximada de um determinado facto, envolvendo revisão de literatura, levantamento documental e/ou discussão com especialistas (Gil, 2008). Geralmente, não são utilizadas técnicas quantitativas nestas pesquisas, e são realizadas quando o tema é recente e pouco explorado, sendo necessária uma primeira delimitação e esclarecimento da informação (Gil, 2008).

Esta é a metodologia mais adequada para este estudo, tendo em vista que o tema é pouco explorado pela academia e é extremamente subjetivo e plural, tanto a visão da empresa quanto a dos gestores de marketing cultural. A metodologia exploratória ainda permite

delimitar esta informação de forma a contribuir para estudos futuros e para o âmbito empresarial, um dos objetivos deste trabalho. O quadro VII demonstra visualmente o enquadramento metodológico no qual se baseiam os resultados deste estudo, nas suas várias categorias.

QUADRO VII – Metodologia Aplicada

	PESQUISA EXPLORATÓRIA	
	Estudo das Estratégias de Internacionalização dos Festivais de Música	
Metodologia	QUALITATIVA	
Dados (fonte)	Primários	Secundários
Recolha	Entrevistas Semiestruturadas	Análise Documental
Dados (tipologia)	Qualitativos	
Abordagem	Dedutiva	
Análise	Exploratória qualitativa: análise de conteúdo	
Instrumentos	NVIVO (Software)	

Fonte: adaptado de Vale (2017).

6.1.1. Recolha dos Dados

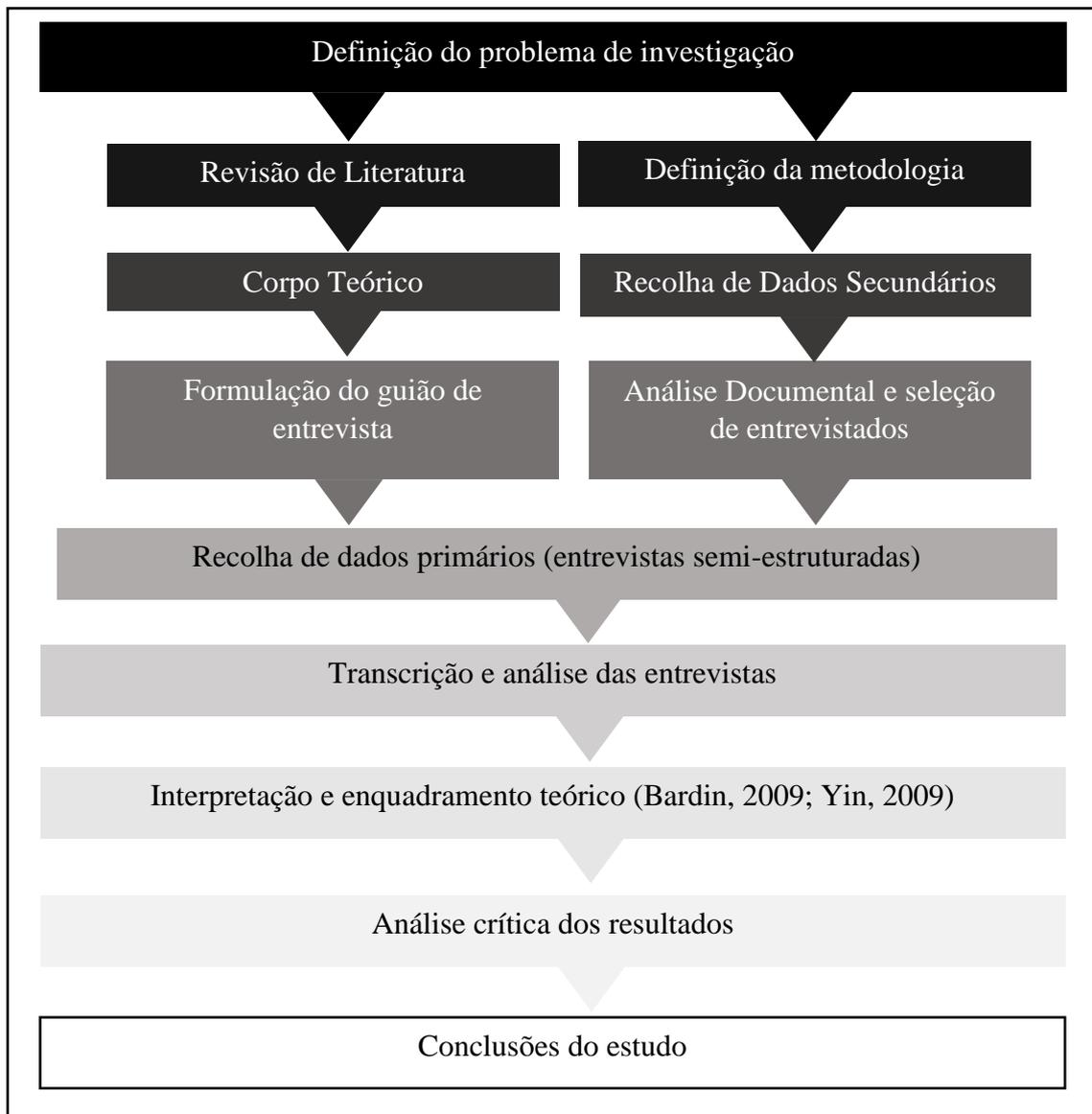
Os dados recolhidos neste estudo são definidos de acordo com as suas fontes. Dentro desta definição, os dados secundários são os que “foram recolhidos por outra pessoa que não o pesquisador que os está a utilizar” (Tantawi, 2013, p.1) e que podem ser reaproveitados de alguma forma para complementar o estudo atual e os dados primários. Neste trabalho, os dados secundários são as informações recolhidas de forma institucional, nos websites corporativos, *press releases* e outros documentos das empresas detentoras dos festivais de música, de forma a definir o objeto de estudo com as informações acerca de suas edições internacionais e também para definir os *decision makers* entrevistados – participantes do estudo – e as suas relações com o assunto.

Após estas definições, serão recolhidos os dados primários. Estes dados são definidos por terem sido recolhidos e analisados diretamente pelo mesmo pesquisador (Tantawi, 2013), também chamados de originais. Os dados primários são mais pertinentes para os pesquisadores, pois podem ser adaptados de melhor forma às questões de investigação (Tantawi, 2013). Neste trabalho, os dados primários serão retirados das já citadas entrevistas

com *decision makers* do sector, realizadas com gestores das marcas relacionadas ao tema, com um guião desenvolvido previamente.

A entrevista é uma técnica em que o “investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação” (Gil, 2008, p. 117). De acordo com Gil (2008), é a técnica de coleta de dados mais utilizada nas pesquisas dentro das ciências sociais, devido às características que permitem a coleta de dados acerca do que “as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes (Selltiz et al, 1967 *apud* Gil, 2008).

Entre as formas de entrevista utilizadas pelos pesquisadores sociais, a escolhida para este estudo é a entrevista individual semi-estruturada. Esta técnica, uma das principais formas de recolha de informação na metodologia qualitativa, permite que o pesquisador, através de um conjunto de perguntas abertas, colete as opiniões, pontos de vista e motivações do entrevistado por meio de um guião previamente definido acerca de assuntos do interesse da sua pesquisa (David, 2017). O uso destas perguntas abertas acaba por não delimitar a resposta dos entrevistados e permite a recolha da maior quantidade possível de informação (Vieira & Tibola, 2005), algo necessário nos estudos qualitativos. De forma a contrabalançar a informação com a diversidade do público entrevistado, é possível alterar o guião de entrevista de acordo com a pertinência das perguntas para cada indivíduo, excluindo ou acrescentando questões conforme o nível de conhecimento do entrevistado perante aquele ou aqueles temas (Saunders et al, 2007). Este tipo de situação contribui para uma maior e melhor recolha de informações, utilizando o melhor de cada contexto organizacional e do conhecimento de cada um dos entrevistados selecionados para este estudo. O quadro VIII mostra as fases do tratamento da informação e da recolha de dados neste estudo.



Fonte: elaboração própria

6.1.2. Análise dos Dados coletados

Kitto et al. (2008) (*apud* Vale, 2017) frisa a importância do rigor da análise e dos procedimentos de recolha de dados na influência da qualidade e da confiabilidade nos estudos qualitativos. Tendo em vista o carácter subjetivo da pesquisa, faz-se necessário adotar métodos certificados pela academia na análise dos dados recolhidos.

Para obter uma análise minuciosa do conteúdo recolhido, o enquadramento teórico dos dados será feito de acordo com Yin (2011) e Bardin (2009), dois autores referência em metodologia qualitativa e que definiram os parâmetros mais aceites atualmente na análise de

conteúdo. A Análise de conteúdo é definida como “um conjunto de instrumentos metodológicos (...) que se presta a analisar diferentes fontes de conteúdo (verbais ou não-verbais)” (Silva & Fossá, 2015, p. 3), permitindo com que o pesquisador separe este conteúdo em categorias, facilitando a sua compreensão e posterior catalogação do mesmo.

Esses métodos são definidos de acordo com o autor escolhido. Bardin (2009) foca a sua metodologia mais propriamente no primeiro contacto com o conteúdo recolhido, enquanto Yin (2011) detalha com maior propriedade a análise da informação em si (Macedo, 2016).

A metodologia de Bardin (2009) é composta em três fases distintas: (i) pré-análise; (ii) exploração do material; (iii) tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Estas fases envolvem as seguintes acções:

- (i) Pré-análise é a fase referente à organização do conteúdo recolhido. Dentro desta secção, algumas atividades são propostas pelo autor: a) a leitura “flutuante”, o primeiro contacto com os textos; b) a escolha dos documentos, criando o *corpus* da pesquisa, seguindo as regras da exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência; c) a formulação das hipóteses e dos objectivos do trabalho; d) a referenciação dos índices e a elaboração dos indicadores, seleccionando os elementos verbais e não-verbais repetidos e a frequência desta repetição; e e) a preparação do material (Bardin, 2009), por exemplo, na transcrição de uma entrevista.
- (ii) A exploração do material é a fase intermediária da análise de conteúdo por Bardin, consistindo em “operações de codificação, decomposição ou enumeração, em função de regras previamente formuladas” (Bardin, 2009).
- (iii) Tratamento dos resultados obtidos e interpretação é a última fase da análise de conteúdo proposta por Bardin. Consiste no processamento dos dados recolhidos para que sejam válidos (Bardin, 2009).

A metodologia de Yin (2011) diferencia-se desta anterior ao envolver cinco fases diferentes: (i) compilação de dados; (ii) desagrupamento dos dados; (iii) reagrupamento dos dados; (iv) interpretação dos dados; e (v) conclusão (Yin, 2011). Apesar da separação em fases, o processo de Robert K. Yin (2011) é bastante dinâmico. Estas fases são compostas pelas acções a seguir:

- (i) A compilação de dados dá início à Análise de Conteúdo de Yin, ao colocar em ordem as informações primárias e secundárias coletadas, criando uma base de dados que irá auxiliar nas fases seguintes (Yin, 2011).

- (ii) O processo de desagrupamento dos dados exige a fragmentação da informação em menores partes, que pode então ser transformada em novos códigos. Este processo pode ser repetido inúmeras vezes (Yin, 2011).
- (iii) Os dados são então reagrupados em categorias ou *clusters* – novos ou não – através das técnicas de comparação constante, procura de exemplos negativos e o pensamento rival (Yin, 2011).
- (iv) Após a reorganização dos dados recolhidos, inicia-se a fase de interpretação. Nesta fase, cria-se uma nova narrativa da informação coletada, sendo a parte analítica mais importante do trabalho (Yin, 2011).
- (v) A conclusão finaliza o processo de análise de conteúdo, relacionada sempre à fase de interpretação dos dados, e, por consequência disto, a todas as outras fases anteriores (Yin, 2011).

Para auxiliar a análise de conteúdo de forma a ter resultados mais concretos e verossímeis, foi utilizado o software NVIVO Pro 11 na interpretação e na exploração dos dados recolhidos, uma ferramenta de categorização muito utilizada na pesquisa qualitativa. O NVIVO ajuda o investigador “a definir e explorar ideias de investigação, encontrar texto relevante para ideias complexas, perseguir intuições fortes em todas as direcções, manter os que se revelem úteis, formular e testar hipóteses” (Richards & Richards, 1991, p. 308 *apud* (Sá, 2016).

6.2. Objetos de Estudo

Os Objetos de Estudo deste trabalho são os festivais de música com versões internacionais em todo o mundo, para que possa ser entendido o processo de internacionalização e quais as estratégias utilizadas pelas empresas detentoras destas marcas. Para efeitos de definição, pode-se estabelecer como Festivais Internacionais aqueles que possuem edições fora de seu país de origem. Para ilustrar esta questão, a tabela presente no apêndice 3 lista os festivais internacionais definidos por esta pesquisa.

Esta tabela foi elaborada através de uma análise documental de dados secundários, que envolveram os websites institucionais e *press releases* enviados pelos festivais de música. Nomeadamente, o logótipo, promotor, género e o país de origem foram coletados nos sites oficiais e institucionais dos festivais específicos e suas produtoras, e estão listados nas referências deste trabalho. Informações referentes ao público, anos em atividade e edições internacionais foram recolhidas também em *press releases* e notícias. No caso dos eventos com edição em 2018 confirmada, a mesma foi adicionada à lista.

A definição destes objetos de estudo foi possível ao se considerar como escopo os festivais que se encontram no relatório “Festival 250 - 2017” (Festival Insights & CGA Strategy, 2017)³⁸³⁹ e “Festival 250 – 2016” (Festival Insights & CGA Strategy, 2016), que listam os 250 maiores festivais do mundo. A exceção da tabela é o MIMO Festival, acrescentado na listagem após a confirmação da participação da sua gestora como entrevistada neste estudo. A presença do MIMO Festival nesta lista ajuda a enriquecer a pesquisa, ao elucidar as estratégias e motivações de festivais de tamanhos menores para a internacionalização, diversificando os resultados obtidos.

6.3. Amostra

É preciso ressaltar que os entrevistados foram selecionados por factores que determinam as suas proximidades com o assunto e aos objetos de estudo, para que os resultados obtidos tenham maior adequação à pesquisa feita e para que possam analisá-los da melhor forma, tendo em vista que o objetivo deste trabalho não é testar uma hipótese e sim contribuir com a criação de uma teoria na área (Eisenhardt & Graebner, 2007). Portanto, os selecionados por este estudo pertencem a grandes empresas e instituições na área dos festivais de música.

Eisenhardt (1989) também ajuda a definir a dimensão da amostra – neste caso, a quantidade de entrevistas. A saturação teórica é o ponto ideal em que o acréscimo de dados já não adiciona informação relevante na análise (Glaser & Strauss, 1969 *apud* Eisenhardt, 1989), entretanto, é importante ter em mente que esta situação, apesar de ideal, é bastante difícil de ser atingida na prática, tendo em vista as limitações de tempo e recursos necessários numa pesquisa normal, para que a saturação teórica seja obtida (Eisenhardt, 1989). Por isto, um número aceitável de participantes num trabalho deste tipo está entre 4 e 10: no mínimo 4, para que a informação recolhida seja complexa o suficiente para uma análise significativa e no máximo 10, para que a análise de dados não se torne repetitiva e demasiado volumosa (Eisenhardt, 1989). Com isto, foram procuradas 6 pessoas para participar da pesquisa, sendo que 5 pessoas responderam positivamente ao convite e aceitaram participar deste estudo. O

³⁸ O relatório “Festival 250” foi realizado em 2016 e 2017 pela publicação comercial Festival Insights e pela consultoria CGA Strategy. Ele lista os 250 maiores festivais do mundo em ordem de relevância comercial, com outros factores de influência, como a duração do evento, valor do bilhete, patrocínio e outros. A escolha deste relatório para auxiliar na seleção do escopo dos objetos de estudo vem do facto de que as informações existentes sobre o tema deste trabalho são poucas e inconstantes, e pela necessidade de determinar temporalmente a pesquisa, excluindo do estudo os festivais que não ocorrem mais atualmente.

³⁹ O relatório também apresenta em sua listagem alguns festivais que com situações incomuns de internacionalização, como o Rototon (posição 70), festival de reggae que trocou seu país-sede da Itália para a Espanha em 2010 devido à leis mais duras de combate às drogas. Outro caso similar ocorreu com o BPM Festival (posição 81), que alterou a sua localidade oficial do México para Portugal em 2017, por causa do crime organizado na região. Ambos os festivais não realizaram novas edições nos países em que foram originados.

quadro IX compila os factores de proximidade destes entrevistados seleccionados e os objetos de estudo.

QUADRO IX – Motivos de selecção dos entrevistados neste estudo

NOME	CARGO	FACTOR DE SELECÇÃO
Ricardo Bramão	Presidente da Associação Portuguesa dos Festivais de Música (APORFEST)	Representa nacional e internacionalmente o sector dos festivais de música de Portugal.
Lu Araújo	Diretora-geral do MIMO Festival	Gere e produz o MIMO Festival, com edições no Brasil e em Portugal.
Andrés Von Simson	Diretor de Operações NETPdv	Foi director de operações do Ultra Music Festival México e Tomorrowland Brasil, além de desempenhar função semelhante nos jogos Olímpicos e Paralímpicos do Rio de Janeiro (2016)
José Barreiro	Diretor-Geral Ritmos	Gere e produz a versão portuguesa do Primavera Sound e o Vodafone Paredes de Coura.
Agatha Arêas	Diretora Global de Marketing do Rock in Rio	Responsável pela área de Marketing do Rock in Rio, maior festival do Brasil e com edições realizadas em Portugal, Espanha e EUA.

Fonte: elaboração própria.

6.4. Guião da entrevista

Após o desenvolvimento do Corpo teórico na primeira parte deste estudo, foi elaborado o guião da entrevista⁴⁰, composto de 22 perguntas. Destas, 19 foram feitas a todos os participantes, sendo 3 as perguntas específicas para cada entrevistado. Desta forma, pôde-se obter informações personalizadas acerca do assunto em que são especialistas (Saunders et al, 2007). As entrevistas foram realizadas através da internet, pela ferramenta Skype, por telefone

⁴⁰ Presente na íntegra no Anexo A.

ou pessoalmente, durante o segundo semestre do ano letivo 2017/2018. Todos os entrevistados autorizaram a gravação das entrevistas, que serão estudadas no próximo capítulo deste trabalho. O quadro X retrata todas estas informações especificamente para cada um dos participantes.

QUADRO X – Informações específicas acerca das entrevistas

NOME	FORMA DE ENTREVISTA	DATA DA ENTREVISTA	DURAÇÃO TOTAL
Ricardo Bramão	Internet (Skype)	27/03/2018	25:46
Andrés Von Simson	Internet (Skype)	10/05/2018	1:29:06
Lu Araújo	Em pessoa	22/05/2018	1:24:18
José Barreiro	Em pessoa	02/08/2018	54:22
Agatha Arêas	Telefone	04/09/2018	54:15

Fonte: elaboração própria.

7. Resultados

Para além da pesquisa documental e da recolha de dados secundários, que foram utilizados na definição de objetos de estudos, esta pesquisa também é apoiada pelas entrevistas com os decisores citados no capítulo anterior, como forma de obter informação prática sobre este fenómeno atual.

7.1. Análise de conteúdo

A análise dos dados das entrevistas efetuadas será feita com base no pressuposto teórico descrito no capítulo anterior, à luz das teorias de Bardin (2009) e Yin (2011). Com isto, a informação será tratada na seguinte ordem: codificação do conteúdo, análise dos resultados e a discussão dos mesmos.

7.1.1. Codificação do conteúdo

As respostas dadas pelos entrevistados foram codificadas utilizando os métodos comuns da Análise de Conteúdo. Após a transcrição das entrevistas na íntegra, foi criada uma base de dados no programa NVIVO Pro 11 com as informações recolhidas, sendo possível uma leitura flutuante (Bardin, 2009), para a definição das categorias de análise, ou *clusters*, que são: Contextualização do entrevistado (1), Contexto externo (2), Contexto interno (3) e Estratégias de Internacionalização (4).

Com a primeira categoria, obtém-se informações acerca do entrevistado e a sua relevância para o estudo. A segunda categoria faz com que seja possível identificar os fatores externos que influenciam o sector de concertos e festivais e que podem ou não influenciar na internacionalização. Esta categoria está subdividida em outras 3, cujo conteúdo se torna relevante de ser diferenciado: alterações no consumidor e no sector (1), globalização (2) e Portugal (3). Na terceira categoria, é pretendido recolher informações acerca do contexto interno da empresa que produz e promove estes festivais, sendo a análise novamente subdividida nas seguintes categorias: tipologias e internacionalização (1), parcerias (2), diferenciação (3) e desafios (4). Por fim, a categoria final tem como objetivo descobrir as formas que este processo é efetuado e também é subdividida: em motivações e benefícios (1), escolha de território (2), estratégias de entrada e modelos (3), futuro (4) e a experiência própria (5) de cada entrevistado, construindo um rico panorama entre a teoria e a prática neste sector.

O quadro XI contém exemplos da codificação do conteúdo.

QUADRO XI – Codificação do conteúdo

Contextualização do entrevistado		Meu nome é Andrés Eduardo Von Simson (...) conheço há mais de 38 anos toda essa parte operacional de alimentos e bebidas para eventos de grande porte. E obviamente, as edições de grandes festivais, no Brasil, especificamente: 5 edições do Sensation holandês, 2 edições do Tomorrowland Brasil (...) e agora como diretor de operações do Ultra [Music Festival] do México.	Meu nome é Ricardo Bramão, sou um dos responsáveis pela APORFEST, a Associação Portuguesa de Festivais de Músicas, do Talkfest e dos Iberian Festival Awards, sou o principal responsável dos mesmos.	Meu nome completo é Lucineide Lucas de Araújo (...), basicamente, eu sempre fui uma diretora de produção, (...) até eu fundar o MIMO, que eu idealizei e que eu dirijo, faço a direção-geral. (...) Quando eu cheguei ao processo de internacionalização do MIMO eu já tinha mais de 10 anos de festival.	Meu nome é José Barreiro e sou diretor-geral do NOS Primavera sound. (...) A minha experiência profissional começou em Paredes de Coura há 25 anos.	Meu nome é Agatha Arcás, sou diretora de marketing global do Rock in Rio. No momento, estou em transição da pasta de marketing para uma área nova que eu estou abrindo e liderando que é a área de learning experience.
Contexto externo	Alterações no consumidor e no sector	(...) percebe-se que há uma reinvenção do modelo de negócios dos artistas de uma forma geral.	Hoje como não existe mais a questão dos CDs, o artista tem que atuar ao vivo. Isto veio a crescer nos últimos anos, se formos verificar há 20, 25 anos esta área não estava tão desenvolvida porque também o artista não tinha tanta necessidade atuar ao vivo.	(...) o mercado da música mudou muito, os formatos mudaram, a coisa do espetáculo continua tendo valor, muito valor até, mas ela também migrou para o lado dos festivais.	Nos últimos 20 anos há uma ponderação da indústria (...) já que a venda de discos caíram a pique. Neste momento significam 7% do que significaram há 20 anos. Portanto as bandas começaram a ter que tocar mais ao vivo.	(...) se você pensar em modelo de negócio, hoje as ferramentas digitais te dão a oportunidade de buscar monetizações que antes você não tinha.
	Globalização	(...) principalmente a propagação de estilos de música diferentes, (...) você vê uma migração de estilos de música pelo mundo afora. Embora haja esse movimento de globalização, há também a realidade das culturas individuais.	(...) a globalização faz com que nós tenhamos conhecimento automático do que se faz no Brasil, na Austrália. A Globalização veio para ajudar no transporte, na mobilidade destas bandas, as sinergias entre os países, entrarem para tocar em festivais e para o desenvolvimento da indústria.	O que eu acho da questão da globalização é que a diversidade é o grande património da humanidade e a globalização facilitou essa troca, intensificou esse intercâmbio.	Acho que a globalização para a música fez muito bem e permitiu que não haja uma série de filtros que haviam antes.	Eu tenho que pagar por isso, então sim, a globalização é uma maravilha e ela ajuda demais, o conceito de globalização, resta saber se é possível pagar para aproveitar ou não.
	Portugal	Não aplicável	Alguma marca que se quer implementar em Portugal (...) sabe que vai ser bem implementado.	Aqui em Portugal não se faz um festival sem ter parceria de mídia.	Uma coisa que Portugal tem que os outros países não têm é o nome das marcas no nome do festival, o naming do festival é uma coisa muito portuguesa e que agora para atrair um grande investimento de uma marca, eles não abdicam em ter o nome no Festival.	(...) existem 2 milhões e 200 mil consumidores de live music, 50% desses consumidores, (...) cerca de 1 milhão e 100 mil desses consumidores consomem festivais.

Contexto interno	Tipologias e internacionalização	Eu acho que isso fez com que toda essa difusão pelo mundo fez com que surgissem fã-clubes de música eletrônica pelo mundo inteiro, (...) não é de um lugar específico, não é uma cultura musical específica.	Existem claramente determinados estilos musicais que são mais fáceis de internacionalizar, (...) existem áreas mais fáceis de internacionalizar. Óbvio que eu posso ter um tamanho grande de um festival e é mais fácil eu internacionalizar (...).	Eu acho que você tem que ter uma marca forte, uma marca que se imponha. Claro que o tempo nisso ajuda.	Em termos de público nacional, quanto mais edições, quanto mais coerência, quanto mais benéfico... se é benéfico para o público nacional também é benéfico para o público estrangeiro.	Sinceramente, eu acho que existem modelos bem diferentes e que podem ser na mesma interessantes, podem ser mais facilitadores e mais dificultadores de uma internacionalização.
	Desafios	(...) tem um grande desafio justamente por aquilo que a gente começou a conversa: a diversidade e a quantidade de opções que estão dentro do mesmo bolso, do mesmo consumidor.	Para já é conseguir diferenciar-se e fazer sair do ruído o seu evento. Acho que esse é o principal e depois, além de fazer sair do ruído o seu evento é conseguir torná-lo forte (...) tem muitos factores de risco que andam associados a um festival.	O processo de internacionalização não é simples. Tem muita gente aventureira, mas estes não conseguem se estabelecer.	Acho que é a maior dificuldade na afirmação de uma marca, e agora um festival como marca, é a coerência ao longo dos anos.	A experiência traz muitos pontos positivos, mas um festival como o Rock in Rio, uma edição do festival começa a 25 milhões de euros. Isso é bastante dinheiro em qualquer lugar.
	Diferenciação	Isso é a entrega! A entrega do visual, a entrega do auditivo (...) [O Tomorrowland] começou com um restaurante e agora tem cinco, algum sentido tem!	Os promotores criam a diferenciação dentro de seus eventos ao perceberem a que tipo de público chegam e onde é que os seus concorrentes não chegam. E depois, muitos, quando têm o carácter mainstream é apenas um carácter de conseguir determinado artista e a partir daí conseguir determinado cartaz. É uma questão de oportunidade mais diferenciação de nicho. Tem que criar um conceito muito próprio que vale mais que o seu cartaz.	Eu acho que [a diferenciação é criada] em alguns planos. Um, no marketing. O Marketing é fundamental hoje. Dois, a construção de um projeto, um festival que acontece com alguma regularidade, um festival que não tem grandes desastres, ou seja, um festival cuidado e que tem acabamento, isso fortalece a marca. E o terceiro, é a fidelização de público.	A Diferenciação vem pelo tipo de público e pelas propostas diferentes	A gente vai trazendo outras ofertas para o nosso portfólio ficar cada vez mais rico em entretenimento para aquele dia ser completo para o nosso público.
	Parcerias	Com certeza [não é possível fazer um festival internacional sem parcerias!]	Claramente depende do naming sponsor que vai me ajudar ou não a colocar um preço mais alto ou mais baixo naquele bilhete,	Você chega para um patrocinador, a primeira coisa que ele vai perguntar é: "qual é o plano de mídia?". Porque ele quer patrocinar, mas ele quer garantias.	Pequenos apoios [públicos]. Por exemplo, a Câmara Municipal do Porto nos dá apoio logístico e nos ajuda no hardware do festival, ajuda-nos a viabilizar o festival do lado público.	Eu acredito que para modelos de negócios mais enxutos, seja possível sim. No caso do Rock in Rio, como eu já disse, é preciso de muito dinheiro, então isso não faz sentido. Precisa ter parceiro.

Estratégias de internacionalização	Motivações e benefícios	(...) na minha atividade de planeamento de eventos, (...) a cada ano nós temos novos aprendizados.	Reconhecimento interno e reconhecimento externo, às vezes, para que eu consiga internacionalizar o meu conceito e vou obter o reconhecimento de cá, entre portas, do meu próprio público.	Houve um fortalecimento da imagem do MIMO no Brasil, com a entrada em Portugal. Eu acho que uma vontade de crescimento, de expansão.	Portanto, é uma questão quase de orgulho, uma questão de, ao mesmo tempo se aumentares o teu público, podes mais facilmente arriscar, podes mais facilmente fazer coisas novas, podes mais facilmente fazer crescer o festival para patamares que não tinhas anteriormente.	Acredito que pode ser um motivo para se internacionalizar você ganhar notoriedade da marca, uma notoriedade global para fazer crescer o seu negócio.
	Escolha de território	(...) Oceano Azul. Onde, obviamente existem as oportunidades.	Primeiro têm que se perceber qual é o meu tipo de público (...).	No meu caso, tinha uma questão afetiva. Primeiro porque eu acho que eu sou um festival que tem muita relação com Portugal. Porque eu faço isso em cidades do Brasil que são cidades com fortes traços da colonização portuguesa.	O que nós fazemos é, baseado no ano anterior, analisar os dados dos participantes	(...) o normal é ficarmos um ano investindo na área de estudo de mercado. Pessoas dessa área de mercado internacional (...) entendem como tudo funciona nesses mercados. Esse é um valor de investimento nosso (...).
	Estratégias de entradas e modelos	O processo de internacionalização passa justamente por essa confiabilidade do seu produto no país onde você quer entrar.	Sim [feito de forma faseada], na criação do conceito e também para se crescer sustentavelmente.	Eu não sei fazer isso de outra forma [sem ser faseada]. Eu acho que isso é fundamental. Existem modelos como esse de parceria, como é o meu caso.	Acho que é a forma correta de se fazer as coisas [uma joint-venture]. Não vejo a franchising a resultar.	A gente tem parceiros locais. Fazemos por capital próprio sim, isso é uma coisa. As parcerias locais são outras.
	Futuro	Vejo muito o futuro desses festivais sempre algo em torno de 8-10 mil pessoas. Menos risco, menos estrutura, menos despesa, mais fácil vender e ser mais competitivo, não vejo muito futuro para esses festivais gigantescos circularem pelo mundo.	Acho que vai haver um abrandamento, mas também é preciso que esse abrandamento surja para aumentar a qualidade e competitividade entre os players.	Eu acho que não é todo mundo que tem interesse nisso, o que é engraçado é que a maior parte desses festivais que criaram isso são festivais muito grandes. E eu sou um festival muito pequenininho.	(...) com um público que está sempre a crescer vamos continuar a apostar obviamente na Internacionalização do Festival.	Eu acho que sim (...) independente do modelo, eu acho que cada vez mais a internacionalização ou a globalização de conteúdos ela vai existir.
	Experiência própria	Especificamente no caso do Ultra e um pouco parecido com o Tomorrowland, parte-se do princípio que o franqueador é responsável pela montagem de duas coisas: se responsabiliza pela qualidade do evento em termos de setup do Lineup (...) e estabelece padrões de entrega.	Não Aplicável	Depois que o MIMO começou lá em Amarante, eles ganharam a distinção de cidade criativa da música pela UNESCO (...), então você vê que além de visibilidade para a cidade de carregar o nome onde o Festival vai, isso agrega valor à marca e à Cidade, também ele gera ativos na economia.	A ideia foi sempre começar algo no Porto, (...) trazer uma marca já firmada internacionalmente, como era o Primavera Sound de Barcelona e tentar fazer aqui uma segunda edição, mais adaptada ao Porto e, portanto, para não ter a necessidade de começar um produto do zero.	(...) é um projeto bem grande, ele tem 3 pilares: Um, apoio governamental. Dois, acordo com meios de comunicação. Três, patrocínios. Então são 3 trabalhos e eu falei em ordem.

Fonte: Elaboração própria

Com o mesmo software, foi produzida a contagem de palavras mais frequentes das entrevistas, quantificando a informação e agrupando as palavras similares. A lista das palavras mais mencionadas está representada na nuvem de palavras que segue na imagem I.

IMAGEM I - Nuvem das 30 palavras mais frequentes – Entrevistas



Fonte: NVIVO Pro 11.

7.1.2. Análise dos resultados

A análise das entrevistas com os decisores do sector dos festivais de música foi feita seguindo a metodologia previamente discutida e os parâmetros de análise de conteúdo. Os resultados apresentados nesta secção foram possíveis graças aos passos anteriores de codificação, quantificação e leitura flutuante de todas as entrevistas, de forma a atingir os objetivos da pesquisa.

Todas as entrevistas foram iniciadas com uma breve contextualização do entrevistado, de forma a reforçar a sua pertinência para o estudo. Todos os entrevistados possuem no seu percurso profissional uma ou mais experiências de internacionalização de festivais de música: Andrés Von Simson foi diretor de operações dos festivais internacionais Ultra Music Festival no México, e Tomorrowland e Sensation no Brasil; Agatha Arêas é a diretora de marketing global do Rock in Rio; Lu Araújo é a diretora-geral do MIMO Festival; e José Barreiro, o diretor-geral do Primavera Sound em Portugal. A única exceção entre os entrevistados: Ricardo Bramão, presidente da Associação Portuguesa de Festivais de Música, órgão representativo do sector de Festivais de Música no país.

7.1.2.1. Contexto Externo

Os cinco entrevistados concordam que a indústria da música se encontra numa configuração diferente da que tinha em anos anteriores. Quando perguntados acerca dos fatores que levaram a isto, obtém-se uma série de respostas e alguns impasses nos temas perguntados. Em relação ao Contrato 360º, todos discordaram da afirmativa teórica de que foram os responsáveis pela expansão dos concertos: Agatha Arêas é descrente da afirmativa, Andrés Von Simson acredita que a iniciativa é tomada como forma de proteção dos direitos de autor, Ricardo Bramão crê que foi utilizado para facilitar a comunicação e não desenvolver uma indústria, Lu Araújo e José Barreiro responderam que é uma forma das editoras manterem-se viáveis financeiramente nos dias de hoje.

Em relação ao consumo digital, um dos temas abordados na pesquisa, todos os entrevistados o consideram muito benéfico para a sua linha de trabalho. Inclusive, a relação positiva entre o consumo digital e o aumento da importância dos concertos e festivais foi defendida por quatro dos respondentes: Agatha Arêas, José Barreiro, Lu Araújo, Ricardo Bramão, que, em consenso, dizem ser algo facilitador, propagador e que incentiva o público e o artista a procurarem formas de se encontrar presencialmente. Quatro dos entrevistados acreditam que o consumidor, ao perder a ligação com o factor de experiência que a música continha – ao comprar o álbum físico e ouvi-lo em máquinas específicas para tal – passou a interessar-se mais pela experiência dos concertos e eventos musicais.

Neste mesmo assunto, foram também apresentadas pelos participantes do estudo algumas alterações no comportamento do consumidor e do posicionamento da indústria: a segmentação/diversidade crescente do público foi apontada como um fator decorrente da facilidade de se encontrar informação nos dias atuais por dois dos entrevistados (Lu Araújo e Andrés Von Simson); Andrés Von Simson e Ricardo Bramão, ao falarem das alterações na indústria da música também citam o fim do álbum como produto principal da indústria e o início da transformação do artista para este fim. Outra justificação para a força do sector nos dias de hoje foi dada por dois entrevistados, ao dizerem que a criação de festivais fortes, profissionais e sustentáveis dentro de uma lógica de mercado capitalista aumentou a importância destes na indústria (Lu Araújo e José Barreiro).

Tendo em vista o tema do estudo, a Globalização também foi um assunto a ser discutido pelos entrevistados. Da parte do consumidor, todos os entrevistados foram enfáticos ao responder que o maior ponto positivo do fenómeno é a livre circulação de informação ao redor do mundo, gerando uma “migração de estilos de música pelo mundo afora” (Andrés

Von Simson), “facilitando a troca” (Lu Araújo), permitindo que “não haja uma série de filtros que não haviam antes” (José Barreiro). Para as empresas do sector musical, é possível ter “acesso às tendências e ao que vários mercados diferentes estão fazendo” e “ganhar conhecimento e notoriedade ao redor do mundo com mais facilidade” (Agatha Arêas), também foram facilitados “o transporte, a mobilidade das bandas, a sinergia entre os países” (Ricardo Bramão). Entretanto, pontos negativos deste processo também foram levantados por Andrés Von Simson, Lu Araújo e Agatha Arêas: enquanto os dois primeiros refletem sobre a necessidade das culturas individuais e da proteção da diversidade, a última cita que é necessário um grande poderio económico para realmente se atingir públicos ao redor do mundo. Lu Araújo discute ainda o nascimento do rótulo *World Music* e as suas implicações dentro do processo da globalização da música.

Como está a ser discutido o contexto externo do sector de festivais de música, os entrevistados que possuem experiência profissional relevante em Portugal (Lu Araújo, Agatha Arêas, José Barreiro e Ricardo Bramão) foram perguntados sobre o estado do mercado no país, o que gerou diversas opiniões, apesar de um consenso claro que o sector está aquecido atualmente. Os motivos deste mercado estar impulsionado no momento foram descritos por Ricardo Bramão como sendo uma transição das funções culturais do desporto para o entretenimento musical; um grande profissionalismo do sector; e a não-existência de desastres associados ao mercado. Agatha Arêas citou dados específicos do mercado português, “existem 2 milhões e 200 mil consumidores de *live music*, 50% desses consumidores (...) consomem festivais” e ainda informações estratégicas de como este consumidor está segmentado. Todos os respondentes classificam o posicionamento – programas do Turismo de Portugal no exterior, vôos *low-cost* – e as características do país – custo de vida – como sendo muito favoráveis para a obtenção de público internacional. Outras características específicas do mercado de música foram citadas por Agatha Arêas e Lu Araújo, que dizem ser altamente necessário ter parcerias de mídia para a construção de um festival de sucesso e a obtenção de patrocínios. Neste mesmo tema, José Barreiro diz que o mercado português foi se desenvolvendo de uma forma em que as grandes marcas exigem que os festivais de música lhes possibilitem o seu *naming right*, não se podendo crescer de outra forma. Apesar de grandes valências, também foram citadas algumas dificuldades que o país apresenta: o facto de não ser prioritário no mercado musical (Agatha Arêas), o que dificulta a negociação com artistas e bandas; ser um país conservador nos costumes, com poucas mulheres criadoras de festivais (Lu Araújo); e uma relativa estagnação do mercado,

com os festivais antigos sempre a crescer e os novos a não conseguir estabilizar-se (José Barreiro).

7.1.2.2. Contexto Interno

Relativamente ao contexto interno das empresas de festivais de música, os entrevistados foram questionados acerca das tipologias dos festivais e as suas relações com a internacionalização. Alguns concordam que festivais de determinados estilos musicais são mais fáceis de serem internacionalizados, como o Eletrónico (Andrés Von Simson, Ricardo Bramão), o Hip Hop e o Rock (Ricardo Bramão); o número de edições realizadas/anos em atividade e uma marca forte e bem definida também são factores que facilitam a internacionalização (Agatha Arêas, Lu Araújo, José Barreiro). Com relação à dimensão dos festivais e a sua facilidade de internacionalização, dois respondentes disseram ser tanto um benefício quanto um malefício (Agatha Arêas e Ricardo Bramão), no sentido de que isso possibilita um maior poder de negociação, porém ser mais caro o processo de chegar noutra território.

Dentro deste contexto interno, as características do festival de música enquanto produto levantam desafios para os gestores que foram citados pelos respondentes. Factores como o poder do consumidor (Andrés Von Simson), falta de apoio público (Lu Araújo), necessidade de alta sensibilidade cultural (Agatha Arêas), a dificuldade em tornar o evento uma realidade (Ricardo Bramão) e o desenvolvimento de uma coerência na identidade e na imagem do festival (José Barreiro) são ditos como motivos que fazem com que esta área económica se torne mais difícil que as demais. Ricardo Bramão vai além e cita ainda até mesmo factores climáticos e problemas físicos e/ou acidentes com uma das bandas de um cartaz como factores de risco que impedem que um festival se torne economicamente sustentável.

Neste sentido, são tomados alguns passos para a execução bem sucedida de um festival de música, tanto interna quanto externamente. A diferenciação da marca perante os concorrentes é um deles. Sobre o tema, os entrevistados deram respostas ricas em exemplos a respeito da forma com que a diferenciação é criada pelas empresas produtoras dos festivais de música. O maior consenso acerca do tema provém da necessidade de uma coerência com a marca e um cuidado com a entrega do produto (Andrés Von Simson, Lu Araújo e José Barreiro) e na não-negociação de factores intrínsecos da marca e da identidade do festival, que não devem ser alterados para que seja mantida uma continuidade e uma regularidade na mente do público (Lu Araújo, Agatha Arêas e José Barreiro). Dois respondentes também

citam o Marketing, na construção de um tom e uma voz específica, como um factor de diferenciação (José Barreiro e Lu Araújo); a análise do seu público-alvo e dos seus concorrentes diretos também foram citados por auxiliarem o gestor cultural na criação deste processo (Ricardo Bramão e Lu Araújo). Ricardo Bramão separa as formas atuais de diferenciação entre os festivais menores e indies – estes, necessitando de um conceito forte para suprir o seu reduzido orçamento – e os grandes e *mainstreams* – com a criação de um cartaz abrangente, esta última parte algo que foi discordado por Lu Araújo, ao citar que os festivais grandes abrem suas vendas antes de terem um cartaz pronto e chegam a esgotar antes mesmo do anúncio de todas as atrações; com relação aos festivais grandes, a entrevistada cita que o grande recurso destes está na criação de dias segmentados para perfis de públicos diferentes, como por exemplo, o Rock in Rio. Sobre este festival, Agatha Arêas fala com propriedade na proposta do mesmo, que envolve uma transversalidade de géneros e artistas, de forma a abranger todo o público amante de música do mercado em que estão. No momento, para além da música, o festival está a abrigar cada vez mais conteúdos distintos para complementar a sua oferta de entretenimento, como o *gaming*, o mundo digital e a gastronomia. O diferencial do festival é ter, dentro de si, uma “oferta legítima para que pais e filhos passem um dia em família” (Agatha Arêas). Andrés von Simson também descreve como o Tomorrowland investiu em gastronomia, com a presença de um restaurante com um chef distinguido por estrelas Michelin, algo aprovado pelo público, e como essa estratégia têm crescido nos últimos anos. José Barreiro, que gere duas marcas distintas de festivais de música – o NOS Primavera Sound e o Vodafone Paredes de Coura – acredita que a definição e execução de propostas diferentes entre si – e com um alto padrão de qualidade musical em ambas – é o que possibilita o sucesso de suas empreitadas. De acordo com o entrevistado, seus festivais são distintos entre si: “um é urbano, outro é rural, um é festival de hotel/airbnb e o outro é de camping (...) a própria idade é completamente diferente (...), são públicos bastante diferentes em termos de públicos etários” (José Barreiro).

Outro passo neste sentido é a procura por patrocínios e parcerias, públicas e privadas. Neste tema, o consenso entre todos os entrevistados é que as parcerias neste sentido são muito bem-vindas, especialmente por ajudarem a tornar o preço dos festivais mais competitivo para o público (citado por Ricardo Bramão e José Barreiro), mas que é possível fazer um festival sem elas, de acordo com o seu modelo de negócios, como exemplo, existe o BOOM Festival (Ricardo Bramão). Os parceiros públicos apoiam os festivais de certo modo, sendo este apoio considerado insuficiente ou quase nenhum (Andrés Von Simson) ou residual (José Barreiro), com Ricardo Bramão citando que o Turismo de Portugal auxilia os festivais com um

programa de captação de turistas internacionais. O apoio público para Lu Araújo no MIMO Brasil é o que possibilita a existência do festival – que não possui bilheteira –, devido a Lei Rouanet incentivar o patrocínio privado em eventos culturais na forma de dedução de impostos, uma dinâmica própria do mercado interno brasileiro. Entretanto, para a questão da internacionalização, este mesmo apoio público é inexistente. Nesta mesma questão, três entrevistados acreditam ser apenas possível internacionalizar-se com parcerias e patrocínio privado (Andrés Von Simson e José Barreiro) ou que a não-presença deste apoio dificulte este processo (Ricardo Bramão); outras duas respondentes acham que pode ser possível de acordo com a estrutura do festival e de seu plano de negócios (Agatha Arêas e Lu Araújo). Estas respostas são suportadas pelas experiências profissionais de cada um: o Rock in Rio procura por parcerias no início da concepção de cada edição, seguindo sempre a mesma lógica e ordem de obter o apoio governamental inicialmente, em seguida um acordo com meios de comunicação e por último os patrocinadores (Agatha Arêas); o MIMO Portugal possui em sua lista de patrocinadores a Fundação Millennium bcp, a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, a Azul Linhas Aéreas e é apresentado pela Câmara Municipal de Amarante, além da “CCDR-N e os fundos europeus, que tem uma dinâmica que as vezes não são possíveis” (Lu Araújo); e, por último, para a dimensão que é o evento Primavera Sound em Portugal, José Barreiro diz que se não tivesse obtido o patrocínio com *naming rights* da Optimus – hoje em dia, NOS – teria que ter colocado os bilhetes do festival três vezes mais caros. O entrevistado também cita que atualmente nota um aumento nos patrocinadores internacionais em seu evento.

7.1.2.3. Estratégias de Internacionalização

Tendo em vista o tema do estudo, a entrevista também se aprofundou na questão das estratégias de internacionalização iniciando pelo princípio deste processo: as motivações e os benefícios para atingir novos territórios. Um maior reconhecimento, aumento de notoriedade e fortalecimento da marca foram as razões descritas por três dos respondentes (Ricardo Bramão, Agatha Arêas, Lu Araújo). O Fortalecimento da marca é tanto uma motivação para a procura de outros mercados quanto um benefício para as edições do MIMO no Brasil, de acordo com Lu Araújo, que nota um maior poder comunicacional dentro do território de origem após a internacionalização para Portugal. Também foi citada como motivação a percepção de uma oportunidade de negócio noutro país (Lu Araújo e José Barreiro). Como exemplo, o processo de internacionalização do Tomorrowland foi descrito por Andrés Von Simson como uma decisão baseada em negócios – tendo em vista o sucesso da edição nacional, na Bélgica -, não apoiada pelos fundadores da marca, mas levada a cabo

pelos diretores da empresa detentora do festival. O processo foi malsucedido em sua entrega nos Estados Unidos, por uma questão de marcas registradas – o nome Tomorrowland era registrado pela Disney e o festival teve que se chamar TomorrowWorld – e expectativas altas com a chegada do festival no território, que acabaram por não se concretizar. No Brasil, o processo também foi frustrado, com a segunda edição a dar prejuízo. Atualmente, o Tomorrowland não está presente em qualquer outro país, entretanto irá fazer uma edição de inverno nos Alpes Franceses em 2019. Outro exemplo dado pela entrevistada Agatha Arêas é referente ao Rock in Rio, cuja empresa não possuía interesse no processo de internacionalização até receber o convite de entidades governamentais de Portugal para realizar uma edição no país. Então, foi percebida uma oportunidade de negócio que acabou por materializar-se, e desde então, o festival já cresceu com edições na Espanha, nos Estados Unidos – edição descrita como sendo a realização de um sonho dos profissionais do evento, por se tratar da “meca do entretenimento” (Agatha Arêas) – e receberam o convite da Argentina, que será estudado com cuidado.

Relativamente à escolha de território, três dos respondentes afirmam que a mesma é feita através de factores económicos tais quais: onde se verifica uma oportunidade de negócio (Andrés von Simson); e após a realização de um estudo de mercado (Agatha Arêas e José Barreiro), que, dentro da organização do Rock in Rio é feito por uma área específica de Internacionalização, com uma duração de até um ano, sendo financiado pela própria empresa. Lu Araújo complementa esta questão ao responder que a escolha do MIMO por Portugal deve-a a factores culturais e sociais, como a proximidade da língua e das culturas brasileira e portuguesa, motivos que também estão muito presentes na identidade do festival, surgindo de um desejo interno da organização e seguido de um plano de negócios.

No que diz respeito às estratégias de entradas e modelos de internacionalização, o maior consenso entre os respondentes, com quatro dos entrevistados a concordarem, é que o processo de internacionalização é melhor feito de forma faseada. Andrés Von Simson respondeu que acredita ser feito através de uma rede de negócios pelo globo, citando os exemplos do Ultra Music Festival e do Tomorrowland, dois festivais de música eletrónicos que também entraram em seus novos territórios por meio de uma estratégia de franchising. Esta estratégia é executada com o “franqueador responsável pela montagem de duas coisas: (...) pela qualidade do evento em termos de setup do Lineup e (...) pelos padrões de entrega” (Andrés von Simson). Sobre o *franchising*, José Barreiro acredita não ser uma boa forma de internacionalizar um festival, pela alta possibilidade que o franqueador tem de perder o controle e a coerência do seu produto. No caso do Rock in Rio, é feito um investimento de

seu capital próprio no novo território e buscam-se parceiros locais para executar os serviços necessários, algo imperativo para que se entenda a cultura do local e diminua o potencial de erro (Agatha Arêas). Dois dos respondentes são diretores de festivais internacionalizados mediante a criação de uma sociedade e acreditam ser a forma correta a se fazer (Lu Araújo e José Barreiro). No sentido inverso, Ricardo Bramão, ao falar da obtenção de turistas internacionais, as estratégias de entrada mais comuns são a comunicação internacional e a criação de vendas focalizadas nos territórios-alvo.

Tendo em vista o histórico e o momento atual da indústria, os participantes do estudo também foram questionados acerca do futuro do processo de internacionalização no sector dos festivais de música. Três dos entrevistados responderam que acontecerá uma espécie de abrandamento do sector para que os *players* se tornem mais competitivos e os eventos com maior qualidade (Ricardo Bramão e José Barreiro), com Andrés von Simson a complementar com sua previsão de que este processo só será levado a frente por empresas grandes. Lu Araújo e Agatha Arêas acreditam que o processo de internacionalização continuará a se intensificar, tanto pela entrada em novos territórios – especificamente sobre seus eventos, a primeira gostaria de fazer mais duas edições europeias; e a última citou alguns locais que teriam uma possível presença do Rock in Rio futuramente, como a Argentina e a Polónia – quanto pela propagação da marca de forma global nas mídias sociais. Ainda neste tema do futuro, quando perguntando sobre a internacionalização do festival Vodafone Paredes de Coura, José Barreiro diz não ser possível este processo ocorrer com o mesmo devido às suas características serem intrínsecas com o local de origem.

Após a apuração e análise dos resultados obtidos pelo estudo através das entrevistas semiestruturadas, é pertinente contrapô-los com os argumentos da revisão de literatura previamente realizada.

7.2. Discussão dos resultados

O objetivo principal deste trabalho é delinear as principais estratégias que são colocadas em prática pelas empresas detentoras de bens culturais – de forma específica, de festivais de música – na internacionalização de suas marcas e produtos. De forma a atingi-lo e para a obtenção de uma resposta eficaz para esta questão, foi efetuada uma revisão de literatura e pesquisa documental para obtenção de dados secundários, com subsequente definição de um corpo teórico que possibilitou a realização de entrevistas com pessoas importantes do sector – diretores e gestores de festivais internacionalizados e um presidente de um órgão

associativo nacional – para que fossem entendidos os desdobramentos deste processo e para que os objetivos desta pesquisa pudessem ser realizados.

Estas entrevistas geraram dados empíricos que confirmaram a grande maioria das hipóteses apresentadas na revisão de literatura previamente desenvolvida. A pluralidade dos entrevistados, que são gestores de festivais de música com diferentes propostas e em estilos e fases diferentes de internacionalização, permitiu que fosse obtida uma percepção mais abrangente da área e deste processo, o que enriquece o estudo.

De início, o estudo revelou que estes participantes – todos grandes nomes do sector – têm entendimento das alterações que o surgimento da internet proporcionou na indústria da música, tanto do lado das alterações nas configurações internas das empresas musicais quanto pela alteração no comportamento do consumidor, o que está em linha com as proposições teóricas de Bhattacharjee et al. (2009), Kurtzman (2016) e Papies e van Heerde (2017) sobre o advento da internet e a drástica reconfiguração da indústria. Tal alinhamento era esperado, tendo em vista que estes gestores e as suas organizações estão nesta área há considerável tempo e presenciaram pessoalmente estas alterações. Esta verificação serve para alicerçar a base deste estudo, já que essas alterações levam a um aumento da oferta e da procura por concertos e festivais, gerando um ambiente externo favorável também para a internacionalização destes produtos.

Entretanto, dentro do tema das alterações na indústria musical, a proposição teórica de que os contratos 360° da indústria com os artistas foram os grandes responsáveis pela alta no sector dos concertos (Bakker, 2011; Kjus, 2017; Marchi, 2006; Negus, 2015) foi negada pela totalidade dos respondentes. Esta foi a única proposta teórica que foi completamente refutada por todos os respondentes, que acreditam mais propriamente na correlação positiva entre o consumo digital de música e a expansão do sector, indo ao encontro dos resultados dos estudos de Naveed et al. (2017) e Nguyen et al. (2014), que afirmam o mesmo. Esta proposição gera a conclusão de que o uso da música como elemento promocional para a divulgação do concerto de um artista, que seria onde ele tem o seu maior potencial de ganho económico – e onde a audiência possui o maior factor de experiência – é o indício principal da força e do poderio que as empresas desta área de entretenimento possuem no momento, em detrimento das editoras musicais e outras organizações da chamada indústria tradicional, confirmando o que se diz em Marshall (2013) e Naveed et al. (2017). Nesta mesma nota, pode-se também constatar nas entrevistas uma forte necessidade destes gestores na criação e/ou reforço contínuo de experiências para seu público. Este movimento por parte dos

festivais e concertos de música supre a ausência deste mesmo elemento no consumo digital, conforme descrito por Naveed et al. (2017). Estas razões somam-se ao que Anderton (2011) e Morey et al. (2014) concluíram teoricamente ao expor as características corporativistas e comerciais dos festivais de música atuais como responsáveis pela profissionalização e evolução do sector, algo que também é apoiado pelos entrevistados. A esta profissionalização pode ser acrescentada também uma qualidade mediática cada vez maior nos festivais de música, seja na procura de parceiros de media ou na venda de seus espaços, relatado por Anderton (2011) e por vários dos respondentes.

Neste contexto, os participantes do estudo revelaram em unanimidade a necessidade de se diferenciarem no mercado, assim como descrito por Morey et al. (2014). Esta é outra afirmativa expectável, tendo em vista o aquecimento do sector – altamente competitivo – nos dias de hoje. Esta diferenciação é feita nos planos da identidade e conceito da marca, no trabalho de marketing e comunicação, na produção do evento, na observação do público-alvo – conforme descrito por Kotler e Scheff (1997) (apud Charron, 2017) –, na gestão do cartaz e, mais precisamente, no género musical predominante do festival, outra afirmação teórica (Hiller, 2016) que é confirmada pelo estudo. A pesquisa também questiona se estas tipologias de diferenciação do festival de música podem servir para auxiliar ou dificultar as suas pretensões internacionais, pergunta que é acompanhada de uma resposta mista pelos participantes. Alguns géneros musicais – especialmente os mais globalizados, como o eletrónico – factores internos e histórico da marca são facilitadores do processo de internacionalização, porém não servem para determinar o seu sucesso.

A complexidade do trabalho na gestão cultural, academicamente estudadas por Hadida e Paris (2014), Morozova et al. (2016) e Fillis e Lee (2011) também foi confirmada pelos entrevistados. A dificuldade do trabalho devido à subjetividade da área e os problemas com o poder público (Behr et al., 2016) foram reconhecidas como factores que complicam o ofício. Ademais, segundo Fillis e Lee (2011) e confirmado pelo estudo, a necessidade de adaptar o seu produto constantemente para o consumidor, situação que ocorre especialmente no processo de internacionalização mas não somente, é outro factor que traz dificuldades à gestão cultural e a manutenção de uma identidade coerente de marca.

No que diz respeito aos modelos de internacionalização, o estudo consegue definir, com quase unanimidade, a preferência do sector pelo modelo de Uppsala. O modelo dos pesquisadores suecos, ao postular que o crescimento internacional é melhor desenvolvido através de fases e de forma gradual, é considerado o ideal pelos gestores no processo de

internacionalização, pelo seu menor potencial de falhanço em um sector cuja dificuldade de gestão é notória. A Teoria *Born Global* não pode ser considerada pertinente para este sector económico pois envolveria um investimento muito grande, com poucas chances de retorno financeiro. Apenas um entrevistado sugeriu em sua resposta a Teoria das Redes, com a sua internacionalização feita dentro de uma rede de sinergias entre os stakeholders. Este possui a distinção de ser o único participante do estudo a ter experiência profissional com a estratégia de entrada em outro território de *franchising* – através dos festivais de música eletrónica Ultra Music Festival, Tomorrowland e Sensation – o que pode ser uma correlação direta, tendo em vista as características deste modelo de administração de negócios.

A pesquisa de referência para a internacionalização de bens culturais foi escrita por Ferdinand e Williams (2013), ao estudarem a atração de turistas internacionais para o Carnaval de Trinidad e Tobago, adaptando as estratégias de entrada de Hill (1999) para o sector da cultura. Definindo cinco possíveis formas de conquistar um novo território – Exportação, Licenciamento, *Joint-Venture*, Investimento Directo e *Franchising* –, os pesquisadores têm a sua teoria confirmada em parte com este estudo, com os respondentes citando ao menos uma destas em sua linha de trabalho, com a exclusão do licenciamento. Mais especificamente, a Exportação, neste caso da imagem do festival, foi a forma de entrada relatada por Ricardo Bramão na situação da atração de turistas internacionais, como o BOOM! Festival; o *Joint-Venture*, ou a criação de uma sociedade no mercado estrangeiro, foi utilizado por dois respondentes na internacionalização de seus festivais – Lu Araújo, do MIMO Festival e José Barreiro, do NOS Primavera Sound; o Investimento Directo, com capital próprio da empresa no novo território, é a estratégia de entrada eleita pelo Rock in Rio em todos os mercados em que faz negócios, de acordo com Agatha Arêas; e o *Franchising*, já citado como parte da experiência profissional de Andrés Von Simson, a ser utilizado pelos festivais de música eletrónica Ultra Music Festival, Tomorrowland e Sensation.

O estudo também procurou entender de que forma as empresas do sector escolhem o território onde se pretendem instalar. A proposição teórica de Pineda et al. (2012) foi considerada verdadeira para o sector, com a aquisição de informações económicas e estratégicas dos territórios-alvo para depois, de forma faseada, escolher a melhor oportunidade e iniciar o processo de obtenção de parcerias. O procedimento de constante aprendizado, feedback e adequação da estratégia descrito por Casillas et al. (2009) como determinante da velocidade de entrada no novo mercado, também apresenta-se neste sector. Uma das respondentes do estudo – Lu Araújo – foi a única a afirmar que, inicialmente, escolheu o território para a internacionalização do MIMO Festival por conta da proximidade

cultural de sua marca com Portugal, o que não tira a importância nem a validação das proposições teóricas acima, tendo em vista que a entrevistada confirmou a sua escolha após a obtenção de informação estratégica sobre o país, legitimando a mesma, inicialmente feita de forma social/cultural, com factores económicos que suportavam a existência de uma oportunidade verdadeira de negócios.

Concluindo a discussão dos resultados, foram relacionadas as questões acerca do futuro e do mercado português, com o estudo obtendo respostas similares e os participantes discordando parcialmente das proposições teóricas de Fillis e Lee (2011) e da conclusão do relatório APORFEST (2017), de que o processo de internacionalização e o mercado português, respectivamente, continuariam aquecidos no futuro, com o consenso parcial entre os respondentes sendo que, num futuro próximo, ambos iriam desacelerar para que os players do sector tornem-se mais competitivos e os eventos com maior qualidade.

Ainda sobre o mercado português, é de grande importância referir sobre o estudo de mercado feito pela Initiative Media (2016) para o Rock in Rio e citado por Agatha Arêas. O estudo separa o público consumidor de música ao vivo de Portugal em quatro *clusters* bem definidos: os *Young Lovers* (1), referente às pessoas na faixa etária de 15 a 25 anos, ainda sem independência financeira, com um senso crítico musical pouco definido e utilizadores frequentes das redes sociais; os *Enthusiasts*, que estão entre 25-34 anos, e já possuem ocupação, e por isso possuem um senso crítico e controle financeiro maiores; o terceiro *cluster* é do *Family Entertainment*, também acima de 25 anos, entretanto são casados e com família e optam por escolhas de entretenimento que sejam acessíveis a todos; e por último, os *Cultural Upstream*, grupo de pessoas acima dos 35 anos, que possuem um senso crítico extremo e frequentam eventos um pouco mais fora da curva.

Após a discussão dos resultados obtidos pelo estudo, proceder-se-á à conclusão do mesmo no próximo capítulo.

8. Conclusões

Durante a execução da pesquisa, primeiramente foi utilizado o relatório Festival 250 do ano de 2016, tendo em vista a duração da mesma – iniciada em outubro de 2017 –, sendo os dados posteriormente atualizados para os referentes ao ano de 2017 quando o relatório foi disponibilizado, em março de 2018. O que já era esperado foi confirmado pela lista de 2017, com a aparição de mais três festivais – além dos que já estavam anteriormente – que se tinham internacionalizado.

Esta situação comprova não só a importância da internacionalização para o sector, com mais festivais procurando este processo e se destacando dentro de sua área, mas também uma aceleração na procura pela execução do mesmo. Com o número total de 24 festivais com edições internacionais - apurados pela pesquisa dentro deste relatório - perto de 10% da lista já possui alguma experiência fora de seu território. Sem contar com o facto de que todos os festivais que estão mais próximos da cabeça deste relatório, ou seja, os maiores do mundo, têm, em maior ou menor nível, um fator de internacionalização ao utilizarem a estratégia do Branding Internacional e não só comunicarem para outros territórios, mas também abrirem as vendas de seus bilhetes para vários destes países-alvo.

Partindo do princípio que o fenómeno da Globalização, estudado neste trabalho e em muitos outros, continuará a ser intensificado no futuro, com mais e mais ligações entre os mercados mundiais e suas distintas áreas económicas, é certo dizer que a internacionalização dos festivais de música continuará a ocorrer.

Com relação às questões levantadas pela pesquisa, as principais estratégias que são utilizadas no sector para a internacionalização dos festivais de música foram delineadas através da revisão de literatura e entrevistas com pessoas importantes do sector, suportadas pela metodologia selecionada. Não somente este objetivo foi alcançado, como o estudo também aproxima as áreas das teorias de internacionalização e a gestão de bens culturais e artísticos, sendo benéfico tanto para a academia quanto para o mercado, sendo efetuada uma compilação de passos, processos e dados para todo o processo de internacionalização, criando uma espécie de manual valioso para apoiar, de forma embasada na teoria e na prática, o ofício do gestor cultural e do profissional de marketing internacional das áreas culturais.

O estudo demonstra que as reorganizações internas da indústria da música ocorrem constantemente ao passar dos anos devido à sua configuração inicial como parte de uma engrenagem capitalista e a sua relação intrínseca com a indústria tecnológica e as suas

inovações. Entretanto, o surgimento da internet veio a trazer uma profunda reestruturação do modelo dos negócios ligados à música, devido à sua subsequente alteração no comportamento do consumidor, o que gerou uma urgência na modificação deste sistema. Com isto, o artista passou a ser considerado o produto deste sector, com a música a ser internamente uma estratégia de promoção, gerando novas sinergias comerciais. O fortalecimento do sector de concertos e festivais de música é fruto desta reorganização, que funciona bem tanto do lado da oferta quanto da procura pelo público.

Concomitantemente a este andamento, processos económicos ocorridos simultaneamente levam a uma maior ligação entre os mercados financeiros em todo o mundo, gerando uma aproximação cultural, social e económica entre os países nunca antes vista pela humanidade. Neste sentido, várias empresas e organizações aproveitam-se deste contexto para se lançar em outros territórios, ampliando a sua base de consumidores e a sua notoriedade e lucro. Após a maturação deste processo nos sectores económicos mais tradicionais, este também chega aos festivais de música, conforme demonstrado pelo estudo.

Este trabalho confirma algumas proposições teóricas nas áreas de pesquisa da Indústria Cultural e das Estratégias de Internacionalização, adaptando-as ao sector musical e dos festivais de música. É concluído que o processo de internacionalização nesta área económica é melhor feito de forma faseada, guiado pelo modelo de Uppsala, sendo a forma de entrada mais adequada aquela que diminui o potencial de falhanço no mercado de escolha e mais conveniente para a estrutura da empresa que é detentora do festival. Dois dos respondentes do estudo criaram uma *joint-venture* para internacionalizar os seus festivais no país de destino, entretanto esta não seria uma amostra representativa de todo o sector, tendo em vista a pluralidade de possibilidades trazidas dentro do próprio estudo. Um outro resultado importante concluído pelo estudo é que a escolha de território é feita de forma a avaliar prioritariamente os factores económicos do território-alvo. Esses resultados servem de importante contributo tanto para a área académica quanto para a gestão cultural.

Sendo assim, os resultados empíricos possibilitam confirmar o pressuposto 1, “as alterações no comportamento do consumidor e a reorganização da indústria musical estão relacionadas com o aumento do mercado de festivais de música”, e 3, “o modo de internacionalização dos festivais de música segue o modelo de Uppsala, sendo a Teoria das Redes e do Born Global menos relevantes para o sector”, levantados com a pesquisa de revisão bibliográfica deste trabalho. O pressuposto 2, “certas tipologias de festivais de música possibilitam maior

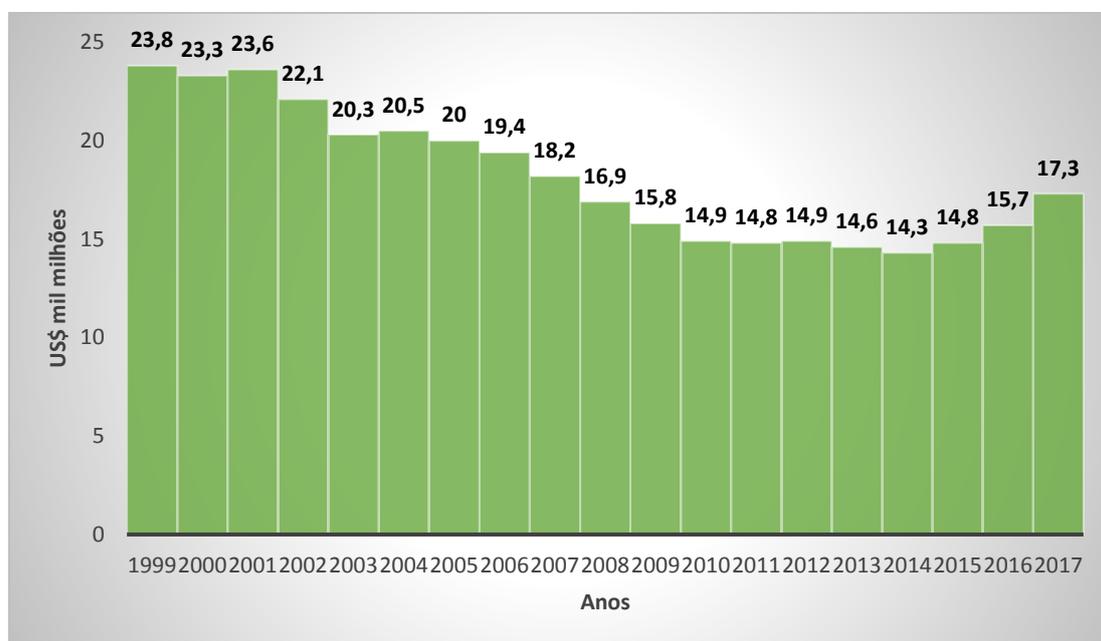
facilidade na diferenciação e internacionalização destes”, não pode ser confirmado, tendo em vista a discrepância de respostas recebidas sobre o tema.

Como de praxe, as investigações possuem, no geral, limitações em seu desenvolvimento. Neste estudo em específico, as limitações foram trazidas pela própria metodologia de entrevistas aos *decision-makers*. Sendo realizadas no segundo semestre letivo, foram condicionadas pela agenda dos entrevistados, coincidindo com o período de maior trabalho na produção dos festivais de música, o que limitou a quantidade de respondentes. Outra limitação é o facto da grande maioria dos entrevistados estarem presentes no mercado brasileiro e português, com a realidade de outros mercados – Espanha, Holanda e EUA – pouco representadas no estudo.

O estudo da obtenção de turistas internacionais – a internacionalização *inward* – é um tema que pode ser complementado por esta pesquisa no futuro, possibilitando a comparação efetiva entre os mesmos. A investigação em pormenores de como se dá cada estratégia de entrada na internacionalização dos festivais de música dentro das organizações também é enriquecida por este estudo, servindo de base para que sejam descobertos os mecanismos em cada passo deste processo na área cultural.

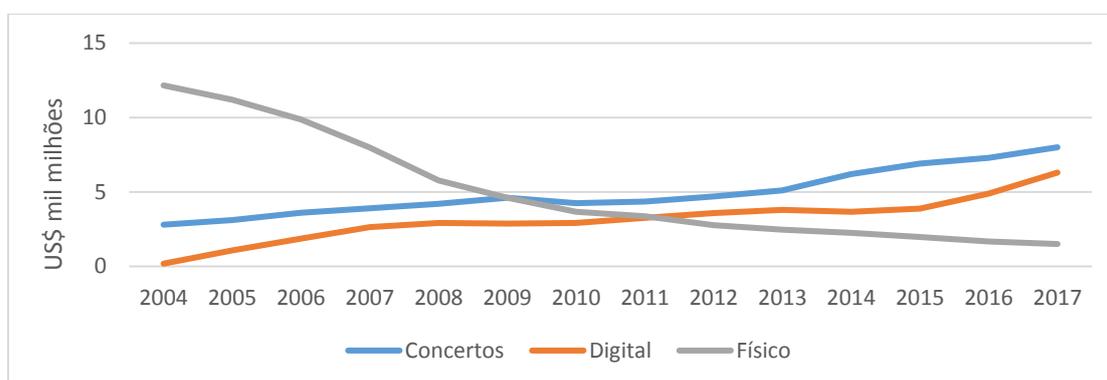
Apêndices

Apêndice 1 - A tabela mostra, com dados da International Federation of the Phonographic Industry (IFPI)⁴¹ o declínio nas receitas da Indústria musical desde o início dos anos 2000.



Fonte: elaboração própria com dados retirados de IFPI (2018).

Apêndice 2 – a tabela ilustra a ascensão do sector de eventos musicais ao mostrar a importância económica adquirida nos EUA, entre os anos de 2004 a 2017.



Fonte: adaptado de Naveed et al. (2017), com dados de 2016 e 2017 provenientes da RIAA⁴² e da Pollstar⁴³.

⁴¹ A International Federation of the Phonographic Industry (IFPI) é uma entidade sem fins lucrativos formada por 1.300 membros em mais de 60 países do mundo com o intuito de promover e defender os interesses da indústria da música. A entidade estima que, entre 1999 e 2016, a Indústria Musical perdeu cerca de 40% de suas receitas.

⁴² A Recording Industry Association of America (RIAA) é a associação da indústria musical nos EUA.

⁴³ A Pollstar é uma publicação comercial da indústria de concertos, produzida desde 1981.

Apêndice 3 – a tabela exemplifica o escopo dos objetos do estudo e suas edições internacionais de acordo com o Relatório Festival 250⁴⁴.

Download Festival			
Promoter	Live Nation		
Gênero	Rock		
Público	80.000/dia (2017) ⁴⁵ / <i>large-scale</i> (Anderton, 2008)		
Anos em atividade	Desde 2003 (em 2018: 16 anos)		
País original	Reino Unido		
Edições internacionais	<u>França</u> (2016/2017/2018) <u>Espanha</u> (2017/2018) <u>Austrália</u> (2018)		
Posição no relatório “Festival 250” (2017)	Edição original	7	Download Paris 120
Bestival			
Promoter	Sunday Best		
Gênero	Alternativo		
Público	55.000/dia (2016) ⁴⁶ / <i>large-scale</i> (Anderton, 2008)		
Anos em atividade	Desde 2004 (em 2018: 15 anos)		
País original	Reino Unido		
Edições internacionais	<u>Canadá</u> (2015/2016) ⁴⁷		
Posição no relatório “Festival 250” (2017)	Edição original	16	Bestival Canadá 195
Sónar			
Promoter	Advanced Music		
Gênero	Eletrónico / Experimental		
Público	123.000/dia (2017) ⁴⁸ / <i>mega-event</i> (Morey <i>et al</i> , 2014)		

⁴⁴ Presentes no Relatório Festival 250 (Festival Insights & CGA Strategy, 2017) mas ausentes na tabela XIV estão os festivais WOMAD (posição 30), festival de artes e dança originalmente britânico mas com edições em mais de 30 países; Rock on the Range (posição 89), festival de rock estadunidense com três edições no Canadá entre 2009 e 2011; Lovebox (posição 90), festival britânico de música eletrônica com duas edições na Irlanda em 2007 e 2008; Let it Roll (posição 147), festival eletrônico da República Tcheca que fez uma edição na vizinha Eslováquia em 2016; e World Club Dome (posição 163), festival eletrônico alemão que possuiu uma edição sul-coreana em 2017.

⁴⁵ Retirado de <http://www.bbc.com/news/uk-england-leicestershire-40219832>, acessado em 07/03/2018.

⁴⁶ Retirado de <https://www.theguardian.com/music/2016/dec/15/bestival-leaving-isle-of-wight-2017-lulworth-estate-dorset>, acessado em 07/03/2018.

⁴⁷ Retirado de http://exclaim.ca/music/article/bestival_will_not_return_to_toronto_in_2017, acessado em 09/03/2018.

⁴⁸ Retirado de <https://www.iq-mag.net/2017/06/alltime-high-attendance-sonar-2017-24/#.WqMHadopLIU>, acessado em 09/03/2018.

Anos em atividade	Desde 1994 (em 2018: 25 anos)		
País original	Espanha		
Edições internacionais	<u>Reino Unido</u> (2002/2003/2004/2005/2009/2010/2011) <u>Alemanha</u> (2002/2003/2004/2005/2006/2007) <u>Japão</u> (2002/2004/2006/2011/ 2012/2013) <u>Portugal</u> (2002) <u>Suíça</u> (2002) <u>Brasil</u> (2004/2012/2013/2015)	<u>Itália</u> (2003) <u>México</u> (2004) <u>França</u> (2004) <u>Argentina</u> (2006/2015/2016) <u>Coréia do Sul</u> (2006) <u>EUA</u> (2009/2010/2012) <u>África do Sul</u> (2012/2014)	<u>Canadá</u> (2012) <u>Islândia</u> (2013/2014/2015/2016/2017) <u>Suécia</u> (2014/2015/2016) <u>Colômbia</u> (2015/2016) <u>Chile</u> (2015) <u>Turquia</u> (2017) <u>Hong Kong</u> (2017)
Posição no relatório “Festival 250” (2017)	18		
Creamfields			
Promoter	Live Nation		
Gênero	Eletrónico		
Público	70.000/dia (2016) / <i>large-scale</i> (Anderton, 2008)		
Anos em atividade	Desde 1998 (em 2018: 21 anos)		
País original	Reino Unido		
Edições internacionais⁴⁹	<u>Irlanda</u> (2000/2002) <u>Argentina</u> (anualmente de 2001-2015: 15 edições) <u>República Tcheca</u> (2002/2003/2004/2008) <u>Turquia</u> (2003) <u>México</u> (2004/2005/2006) <u>Espanha</u> (anualmente de 2004-2012/2015/2018) <u>Brasil</u> (2004/2005/2006/2007/2011/2012/2013)	<u>Chile</u> (anualmente de 2004-2017: 14 edições) <u>Rússia</u> (2005) <u>Emirados Árabes Unidos</u> (anualmente de 2007-2014/2017) <u>Peru</u> (anualmente de 2007-2017: 11 edições) <u>Portugal</u> (2007)	<u>Roménia</u> (2008) <u>Malta</u> (2008/2017) <u>Uruguai</u> (2008/2017) <u>Lituânia</u> (2009) <u>Austrália</u> (2010/2011/2012/2013/2017) <u>Nova Zelândia</u> (2011) <u>Polónia</u> (anualmente de 2003-2008: 6 edições) <u>Paraguai</u> (2016) <u>Libano</u> (2013) <u>China</u> (2018)
Posição no relatório “Festival 250” (2017)	20		
Ultra Music Festival			
Promoter	Ultra Enterprises		
Gênero	Eletrónico		
Público	165.000/dia (2017) ⁵⁰ / <i>mega-event</i> (Morey et al, 2014)		
Anos em atividade	Desde 1999 (em 2018: 20 anos)		
País original	EUA		

⁴⁹ Retirado de <https://datatransmission.co/festivals/creamfields-international-widens-reach/> e <http://www.electronic-festivals.com/event/creamfields-uk>. Acedidos em 11/03/2018.

⁵⁰ Retirado de <http://www.miami.com/miami-news/ultras-over-time-to-plan-for-next-year-156430/>. Acedido em 11/03/2018.

Edições internacionais ⁵¹	<u>Espanha</u> (anualmente de 2007-2018: 12 edições) <u>Brasil</u> (2008/2016/2017) <u>Argentina</u> (anualmente de 2012-2017: 6 edições) <u>Coréia do Sul</u> (anualmente de 2012-2018: 6 edições) <u>Chile</u> (2013/2014/2015/2016)	<u>Japão</u> (2014/2015/2016/2017) <u>Tailândia</u> (2014/2015/2016/2017)	<u>África do Sul</u> (anualmente de 2014-2018: 5 edições) <u>Indonésia</u> (2015/2016) <u>Cingapura</u> (2016/2017) <u>China</u> (2017) <u>México</u> (2017) <u>Croácia</u> (anualmente de 2013-2018: 6 edições)
Posição no relatório “Festival 250” (2017)	Edição original	27	UMF Croácia 151
Primavera Sound			
Promoter	Murmur Town		
Gênero	Alternativo		
Público	55.000/dia (2017) ⁵² / <i>large-scale</i> (Anderton, 2008)		
Anos em atividade	Desde 2001 (em 2018: 18 anos)		
País original	Espanha		
Edições internacionais	<u>Portugal</u> (2012/2013/2014/2015/2016/2017/2018)		
Posição no relatório “Festival 250” (2017)	Edição original	41	PS Portugal 182
Tomorrowland			
Promoter	ID&T, subsidiária da LiveStyle		
Gênero	Eletrónico		
Público	60.000/dia (2017) ⁵³ / <i>large-scale</i> (Anderton, 2008)		
Anos em atividade	Desde 2005 (em 2018: 14 anos)		
País original	Bélgica		
Edições internacionais	<u>EUA</u> (2013/2014/2015) ⁵⁴ <u>Brasil</u> (2015/2016) <u>França</u> (2019 – prevista)		
Posição no relatório “Festival 250” (2017)		42	
LollaPalooza			
Promoter	Live Nation		
Gênero	Rock / Alternativo		

⁵¹ O Ultra Music Festival também criou o evento menor “Road to Ultra” em 2014, com concertos dos djs presentes no lineup do festival, trazendo maior visibilidade à marca nos seguintes territórios: Colômbia, Taiwan, Paraguai, Peru, Filipinas, Bolívia, Hong Kong e Índia.

⁵² Retirado de: <http://www.catalannews.com/culture/item/more-than-200000-people-attended-primavera-sound-2017>. Acedido em 11/03/2018.

⁵³ Retirado de: <http://www.dancingastronaut.com/2016/09/tomorrowland-two-weekends-2017/>. Acedido em 11/03/2018.

⁵⁴ Nos EUA, o festival foi nomeado TomorrowWorld, porém foi utilizado o mesmo logo, estilizado para marcar a mudança no nome.

Público	100.000/dia (2017) ⁵⁵ / <i>mega-event</i> (Morey et al, 2014)	
Anos em atividade	Desde 2005 (em 2018: 14 anos) ⁵⁶	
País original	EUA	
Edições internacionais	<u>Chile</u> (anualmente de 2011-2018: 8 edições) <u>Brasil</u> (anualmente de 2012-2018: 7 edições)	<u>Argentina</u> (anualmente de 2014-2018: 5 edições) <u>Alemanha</u> (anualmente de 2015-2018: 4 edições) <u>França</u> (2017/2018)
Posição no relatório “Festival 250” (2017)⁵⁷	LollaPalooza Berlim	64
Electric Daisy Carnival		
Promoter	Insomniac Events ⁵⁸	
Gênero	Eletrónico	
Público	135.000/dia (2017) ⁵⁹ / <i>mega-event</i> (Morey et al, 2014)	
Anos em atividade	Desde 1997 (em 2018: 22 anos)	
País original	EUA	
Edições internacionais	<u>Reino Unido</u> (2013/2014/2015/2016) <u>México</u> (2014/2015/2016/2017/2018) <u>Brasil</u> (2015)	<u>Índia</u> (2016) <u>Japão</u> (2017/2018) <u>China</u> (2018)
Posição no relatório “Festival 250” (2017)⁶⁰	EDC UK	98
Rewind		
Promoter	Global Media and Entertainment	
Gênero	Retrô	
Público	40.000/dia (2016) ⁶¹ / <i>mid-scale</i> (Anderton, 2008)	
Anos em atividade	Desde 2009 (em 2018: 10 anos)	
País original	Reino Unido	
Edições internacionais	<u>Austrália</u> (2011 – cancelado dias antes do evento ⁶²) <u>África do Sul</u> (2012/2015) <u>Tailândia</u> (2013) <u>Emirados Árabes Unidos</u> (2013)	

⁵⁵ Retirado de: <http://abc7chicago.com/entertainment/lollapalooza-2017-wraps-up-sunday-in-grant-park/2280116/>. Acedido em 12/03/2018.

⁵⁶ O Lollapalooza começou em 1991 como um festival itinerante pelos Estados Unidos e foi encerrado em 1997. Em 2003, recriaram o festival no mesmo formato e ele só durou uma edição. Em 2005, o festival foi remodelado para a sua versão atual.

⁵⁷ O LollaPalooza só aparece na lista uma vez, com a sua versão em Berlim, na Alemanha.

⁵⁸ Apesar de não ser exactamente uma subsidiária da Live Nation, a empresa controla 50% do capital da Insomniac Events e seus festivais de música.

⁵⁹ Retirado de: <https://lasvegassun.com/news/2017/jun/19/about-400000-attend-three-days-of-edc-in-las-vegas/>. Acedido em 11/03/2018.

⁶⁰ O Electric Daisy Carnival só aparece na lista uma vez, com a sua versão britânica.

⁶¹ Retirado de: <https://www.getreading.co.uk/all-about/rewind-festival>. Acedido em 12/03/2018.

⁶² Retirado de: <http://musicfeeds.com.au/news/rewind-80s-festival-what-the-hell-happened/>. Acedido em 12/03/2018.

Posição no relatório “Festival 250” (2017) ⁶³		100	139
Weekend Festival			
Promoter	RL Concerts		
Género	Eletrónico		
Público	35.000/dia (2016) ⁶⁴ / <i>mid-scale</i> (Anderton, 2008)		
Anos em atividade	Desde 2012 (em 2018: 7 anos)		
País original	Finlândia		
Edições internacionais		Estónia (2015/2016/2017/2018) Suécia (2016)	
Posição no relatório “Festival 250” (2017)	Wknd Estónia	135	Edição original
		142	Wknd Suécia
		154	
Wish Outdoor			
Promoter	Wish Events		
Género	Eletrónico		
Público	30.000 (2016) / <i>mid-scale</i> (Anderton, 2008)		
Anos em atividade	Desde 2011 (em 2018: 8 anos)		
País original	Holanda		
Edições internacionais		México (2015/2016/2017/2018) Itália (2016/2017/2018)	
Posição no relatório “Festivais 250” (2017)			173
MysteryLand			
Promoter	ID&T, subsidiária da LiveStyle		
Género	Eletrónico		
Público	50.000/dia (2017) ⁶⁵ / <i>mid-scale</i> (Anderton, 2008)		
Anos em atividade	Desde 1993 (em 2018: 26 anos)		
País original	Holanda		
Edições internacionais		Chile (2011/2012/2013/2014) EUA (2014/2015/2016)	
Posição no relatório “Festival 250” (2017)			176

⁶³ O Rewind Festival aparece na lista duas vezes com as suas duas edições nacionais, no Reino Unido.

⁶⁴ Retirado de: <http://www.cleantechfinland.com/-/neste-powers-weekend-festival-with-100-renewable-diesel>. Acedido em 12/03/2018.

⁶⁵ Retirado de: <http://www.dancingastronaut.com/2017/04/mysteryland-releases-packed-2017-lineup/>. Acedido em 11/03/2018.

Pitchfork Music Festival			
Promoter	Pitchfork Media, subsidiária da Condé Nast		
Género	Alternativo		
Público	20.000/dia (2016) ⁶⁶ / <i>mid-scale</i> (Anderton, 2008)		
Anos em atividade	Desde 2006 (em 2018: 13 anos)		
País original	EUA		
Edições internacionais	<u>França</u> (anualmente desde 2011-2018: 8 edições)		
Posição no relatório “Festival 250” (2017)			209
Extrema Outdoor			
Promoter	Extrema		
Género	Eletrónico		
Público	20.000/dia (2016) / <i>mid-scale</i> (Anderton, 2008)		
Anos em atividade	Desde 1996 (em 2018: 23 anos)		
País original	Holanda		
Edições internacionais	<u>Bélgica</u> (anualmente de 2010-2018: 9 edições) <u>Noruega</u> (2010/2011)		
Posição no relatório “Festival 250” (2017)	Edição original	230	EO Bélgica 231
Rock in Rio			
Promoter	Better World, subsidiária do Grupo Artplan		
Género	Generalista		
Público	100.000/dia (2017) ⁶⁷ / <i>mega-event</i> (Morey et al., 2014)		
Anos em atividade	Desde 1985 (em 2018: 34 anos)		
País original	Brasil		
Edições internacionais	<u>Portugal</u> (2004/2006/2008/2010/2012/2014/2016/2018) <u>Espanha</u> (2008/2010/2012) <u>EUA</u> (2015)		
Posição no relatório “Festival 250” (2016) ⁶⁸			19
Mimo Festival			

⁶⁶ Retirado de: <https://pitchfork.com/thepitch/1204-pitchfork-music-festival-by-the-numbers/>. Acedido em 12/03/2018.

⁶⁷ Retirado de <http://forbes.uol.com.br/listas/2017/09/os-maiores-publicos-da-historia-do-rock-in-rio-2017/>. Acedido em 11/03/2018.

⁶⁸ O Rock in Rio não está presente na versão 2017 do Relatório Festival 250, apenas na versão 2016.

Promoter	Lu Araujo Produções	
Género	World Music	
Público	23.000/dia (2018 ⁶⁹) / <i>mid-scale</i> (Anderton, 2008)	
Anos em atividade	Desde 2004 (em 2018: 15 anos)	
País original	Brasil	
Edições internacionais	<u>Portugal</u> (2016/2017/2018)	
Posição no relatório “Festivais 250” (2017)		N/A

Fonte: elaboração própria.

⁶⁹ O dado mais atualizado do MIMO Festival é referente à edição portuguesa de 2018. Retirado de <http://www.tvi24.iol.pt/videos/sociedade/festival-do-mimo-chuva-de-poemas-juntou-dezenas-de-pessoas/5b55c6c80cf22e5fe073f655>. Acedido em 15/08/2018.

Referências Bibliográficas

- Aguiar, L. (2017), "Let the music play? Free streaming and its effects on digital music consumption", *Information Economics and Policy*, Vol. 0, pp. 1-14.
- Andersson, T. D. e Getz, D. (2009), "Festival Ownership. Differences between Public, Nonprofit and Private Festivals in Sweden", *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, vol. 9, nº 2-3, pp. 249-265.
- Anderton, C. (2008), "Commercializing the Carnavalesque: The V Festival and Image/Risk Management", *Event Management*, vol. 12, nº 1, pp. 39-51.
- Anderton, C. (2011), "Music festival sponsorship: between commerce and carnival. *Arts Marketing: An International Journal*", vol. 1, nº 2, pp. 145-158.
- APORFEST (2017), *Annual Report 2017*, Lisboa: Associação Portuguesa de Festivais de Música. Disponível em: <http://www.aporfest.pt/single-post/2017/10/11/257-festivais-portugueses-já-anunciados-para-2017>. Acedido em 15.08.2018.
- Araújo, P. (2013). *Os factores críticos de sucesso na internacionalização de um espaço geográfico: uma aplicação do modelo do tripé estratégico ao caso de Arcos de Valdevez*. Porto. Universidade do Porto. Mestrado em Economia e Gestão Internacional.
- ARTPLAN (2018), *Sobre*. Disponível em: <http://www.artplan.com.br/sobre>. Acedido em 11/03/2018.
- Azuayi, R. (2016), "Internationalization Strategies for Global Companies: A Case Study of Arla Foods, Denmark", *Journal of Accounting & Marketing*, vol. 5, nº 4, pp. 1-9.
- Bakker, G. (2011), "Adopting the rights-based model: Music multinationals and local music industries since 1945", *Popular Music History*, Vol. 6, Nº 3, pp. 307-343.
- Barbosa, S. L., Rezende, S. F. L., e Versiani, A. F. (2014), "Relationships and knowledge in the firm internationalization process", *Revista de Administração*, vol. 49, nº 1, pp. 129-140.
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Behr, A., Brennan, M. e Cloonan, M. (2016), "Cultural value and cultural policy: some evidence from the world of live music", *International Journal of Cultural Policy*, vol. 22, nº 3, pp. 403-418.
- Bell, D. S. A. (2003), "History and Globalization: Reflections on Temporality", *International Affairs*, Vol. 9, Nº 4, pp. 801-814.
- BESTIVAL (2018), *Info*. Disponível em: <http://www.bestival.net/info>. Acedido em: 07/03/2018.

- Bhattacharjee, S., Gopal, R. D., Marsden, J. R., e Sankaranarayanan, R. (2009), "Re-tuning the Music Industry -- Can They Re-Attain Business Resonance?", *Communications of the ACM*, Vol. 52, N° 6, pp. 136-140.
- BILLBOARD MAGAZINE (2013), "Live Nation to Purchase 50% Stake in Insomniac Events (Report)". Disponível em: <https://www.billboard.com/biz/articles/news/1560545/live-nation-to-purchase-50-stake-in-insomniac-events-report>. Acedido em 11/03/2018.
- Borja, K. e Dieringer, S. (2016), "Streaming or stealing? The complementary features between music streaming and music piracy", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 32, sup. C, pp. 86-95.
- Brennan, L., & Garvey, D. (2009), "The role of knowledge in internationalization", *Research in International Business and Finance*, vol. 23, n° 2, pp. 120-133.
- Cashman, D. (2017), "'The most atypical experience of my life': The experience of popular music festivals on cruise ships", *Tourist Studies*, vol. 17, n° 3, pp. 245-262.
- Casillas, J. C., Moreno, A. M., Acedo, F. J., Gallego, M. A., & Ramos, E. (2009), "An integrative model of the role of knowledge in the internationalization process", *Journal of World Business*, vol. 44, n° 3, pp. 311-322.
- Caston, E. e Smith, J. (2017), "Fifty Years of British Music Video: Introduction", *Music, Sound & the Moving Image*, vol. 11, n°1, pp. 1-9.
- Chang, Dong-woo (2017), "German EDM fest 'World Club Dome' kicks off in Incheon". Disponível em: <http://english.yonhapnews.co.kr/news/2017/09/22/0200000000AEN20170922009751315.html>. Acedido em 12/03/2018.
- Charron, J. P. (2017), "Music Audiences 3.0: Concert-Goers' Psychological Motivations at the Dawn of Virtual Reality", *Frontiers in Psychology*, vol. 8, pp. 1-4.
- Cho, D., Smith, M. D. e Telang, R. (2017), "An empirical analysis of the frequency and location of concerts in the digital age", *Information Economics and Policy*, vol. 40, pp. 41-47.
- Christensen, J. (2009), *Global Experience Industries : The Business of the Experience Economy*. Aarhus: Aarhus University Press.
- CREAMFIELDS (2018), *Creamfields 2016 in Review*. Disponível em: <https://www.creamfields.com/creamfields-2016>. Acedido em 11/03/2018.

- CREAMFIELDS (2018), *International*. Disponível em: <https://www.creamfields.com/international>. Acedido em 11/03/2018.
- CREAMFIELDS BRASIL (2012). Disponível em: <http://www.creamfields.com.br/2012/index.php>. Acedido em 11/03/2018.
- CREAMFIELDS PERU (2016). Disponível em: <http://creamfieldsp Peru.com/2016/index.html>. Acedido em 11/03/2018.
- Cuterela, S. (2012), "Globalization: Definition, Processes and Concepts", *Romanian Statistical Review Supplement*, vol. 60, nº 4, pp. 137-146.
- D'angelo, E. (1980), *Contemporary East European Marxism Volume 1*. Amsterdam: B.R. Grüner Publishing Company.
- Dantas, D. C. e Colbert, F. (2016), "Festival de Lanaudière: Differentiation in Customer Experience", *International Journal of Arts Management*, vol. 18, nº 3, pp. 79-85.
- David, F. G. V. (2017). "Ensino de Marketing por meio de entrevista semi-estruturada", *Revista Espaço Acadêmico*, Vol. 17, Nº 195, pp. 01-08.
- Devine, K. (2015), "Decomposed: a political ecology of music", *Popular Music*, Vol. 34, Nº 3, pp. 367-389.
- Dewan, S. e Ramaprasad, J. (2014), "Social media, traditional media, and music sales", *MIS Quarterly*, Vol. 38, Nº 1, pp. 101-121.
- Djelic, M.-L. e Etchanchu, H. (2017), "Contextualizing Corporate Political Responsibilities: Neoliberal CSR in Historical Perspective", *Journal of Business Ethics*, vol. 142, nº 4, pp. 641-666.
- DOWNLOAD FESTIVAL (2018), *History*. Disponível em: <https://downloadfestival.co.uk/history/>. Acedido em 07/03/2018.
- Dumitru, Z. (2015), "Methodological Options In Economic And Management Research", *Cross-Cultural Management Journal*, Vol 17, Nº 1, pp. 59-67.
- Eisenhardt, K. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *The Academy of Management Review*, vol. 14, nº 4, pp. 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007), "Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges", *Academy of Management Journal*, vol. 50, nº 1, pp. 25-32.
- ELECTRIC DAISY CARNIVAL (2018). Disponível em: <https://electricdaisycarnival.com>. Acedido em 11/03/2018.

- ELECTRIC DAISY CARNIVAL INDIA (2016). Disponível em: <https://india.electricdaisycarnival.com>. Acedido em 11/03/2018.
- Essling, C., Koenen, J. e Peukert, C. (2017), "Competition for attention in the digital age: The case of single releases in the recorded music industry", *Information Economics and Policy*, vol. 40, sup. C), pp. 26-40.
- Extrema Outdoor (2008), Sobre [Youtube Channel]. Disponível em: <https://www.youtube.com/user/extremaoutdoor/about>.
- Extrema Outdoor (2018), Home [Youtube Channel]. Disponível em: <https://www.youtube.com/user/extremaoutdoor/videos>.
- EXTREMA OUTDOOR BELGIUM (2018), Info. Disponível em: <https://xofestival.be/information/>. Acedido em 12/03/2018.
- Ferdinand, N. e Williams, N. L. (2013), "International Festivals as experience production systems", *Tourism Management*, vol. 34, pp. 202-210.
- FESTIVAL INSIGHTS & CGA STRATEGY (2016). *Festival 250*.
- FESTIVAL INSIGHTS & CGA STRATEGY (2017). *Festival 250*.
- Fillis, I. e Lee, B. (2011), "Internationalisation of Korean performing arts: A case study analysis", *European Journal of Marketing*, vol. 45, nº 5, pp. 822-846.
- Fotopoulos, T. (2001), "Globalisation, the reformist Left and the Anti-Globalisation 'Movement'". *Democracy Nature*, vol. 7, nº 2, pp. 8-16.
- Garofalo, R. (1999), "From Music Publishing to MP3: Music and Industry in the Twentieth Century", *American Music*, Vol. 17, No. 3 (Autumn, 1999), pp. 318-354.
- Gaunt, J. (2013), "Rewind Festival sells '80s pop from English countryside to Asia", Reuters. Disponível em: <https://uk.reuters.com/article/uk-rewind/rewind-festival-sells-80s-pop-from-english-countryside-to-asia-idUKBRE97E0H020130815>. Acedido em 12/03/2018.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- GLOBAL ENTERTAINMENT (2018), Rewind Festival. Disponível em: <http://www.global.com/entertainment/live/festival/rewind/>. Acedido em 12/03/2018.
- Grönroos, C. (1999), "Internationalization strategies for services", *Journal of Services Marketing*, vol. 13, nº 4/5, pp. 290-297.

- Hadida, A. L. e Paris, T. (2014), "Managerial cognition and the value chain in the digital music industry", *Technological Forecasting & Social Change* vol. 83, pp. 84-97.
- Hamblet, W. C. (2013), "Globalization", *Encyclopedia of Environmental Issues Revised Edition*. Salem Press.
- Harlan, E. e Rahschulte, T. (2011), "History of Globalization", *Insights to a Changing World Journal*, vol. 2, pp. 18-33.
- Hesmondhalgh, D. (2012), *The Cultural Industries*. New York: SAGE Publications.
- Hilal, A. e Hemais, C. A. (2003), "O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras", *Revista de Administração Contemporânea*, vol. 7, nº 1, pp. 109-124.
- Hiller, R. (2014), "Exclusive Dealing and Its Effects: The Impact of Large Music Festivals on Local Music Venues", *Review of Industrial Organization*, vol. 45, nº 2, pp. 153-175
- Hiller, R. (2016), "The Importance of Quality: How Music Festivals Achieved Commercial Success", *Journal of Cultural Economics*, vol. 40, nº 3, pp. 309-334.
- Hirsch, P. M. (2000), "Cultural Industries Revisited", *Organization Science*, Vol. 11, Nº 3, pp. 356-361.
- Hutabarat, P. e Gayatri, G. (2014), "The influence of sponsor-event congruence in sponsorship of music festival", *South East Asian Journal of Management*, vol. 8, nº 1, pp. 47-64.
- IFPI (2018), *GLOBAL MUSIC REPORT 2017: Annual State of the Industry*. London, International Federation of the Phonographic Industry.
- Issitt, M. L. e English, M. (2013), "Globalization: An Overview". *Points of View*, pp. 1-5.
- Johansson, O. e Bell, T. L. (2014), "Touring Circuits and the Geography of Rock Music Performance", *Popular Music and Society*, vol. 37, nº 3, pp. 313-337.
- Kerr, A. e May, D. (2011), "An exploratory study looking at the relationship marketing techniques used in the music festival industry", *Journal of Retail & Leisure Property*, vol. 9, nº 5, pp. 451-464.
- Khabaz, D. V. (2007), *Manufactured Schema: Thatcher, the Miners and the Culture Industry*. Leicester: Matador.
- Kjus, Y. (2017), "Harmonious or out of tune? Cooperation between the television industry and the music business in talent contests of the 2000s", *Media, Culture & Society*, Vol. 39, Nº 7, pp. 1011-1026
- Krueger, A. B. (2005), "The Economics of Real Superstars: The Market for Rock Concerts in the Material World", *Journal of Labor Economics* vol. 23, nº 1, pp 1-30.

- Kuijken, B., Leenders, M. A. A. M., Wijnberg, N. M. e Gemser, G. (2016), "The producer-consumer classification gap and its effects on music festival success", *European Journal of Marketing*, vol. 50, nº 9/10, pp. 1726-1745.
- Kurtzman, T. (2016), "The day big music died", *Journal of Internet Law*, vol. 20, nº 1, pp. 1-11.
- Laing, J. e Mair, J. (2015), "Music Festivals and Social Inclusion – The Festival Organizers' Perspective", *Leisure Sciences*, vol. 37, nº 3, pp. 252-268.
- Lannes, W. (2009), *A crise e as novas fronteiras para a indústria fonográfica*. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas. Mestrado em gestão empresarial internacional.
- Leenders, M. A. A. M., Farrell, M. A., Zwaan, K. e ter Bogt, T. F. M. (2015), "How are young music artists configuring their media and sales platforms in the digital age?", *Journal of Marketing Management*, vol. 31, nº 17-18, pp. 1799-1817.
- LET IT ROLL FESTIVAL (2018), Gallery. Disponível em: <https://www.letitroll.eu/gallery/>. Acedido em 12/03/2018.
- Levitt, T. (1983), "The globalization of markets", *Harvard Business Review*, Maio, pp. 2-20.
- LOLLAPALOOZA (2018), Global. Disponível em: <https://global.lollapalooza.com/>. Acedido em 12/03/2018.
- Macedo, S. (2016). *A Gestão da Marca num contexto internacional - O caso AP | PORTUGAL*. Porto. Universidade do Porto. Mestrado em Marketing.
- Marchi, L. d. (2006), *A nova produção independente: Indústria fonográfica brasileira e novas tecnologias da informação e da comunicação*. Niterói. Universidade Federal Fluminense. Pós-Graduação em Comunicação Social.
- Marshall, L. (2013). "The 360 deal and the 'new' music industry", *European Journal of Cultural Studies*, vol. 16, nº 1, pp. 77-99.
- Martín-Barbero, J. (1984), "Cultura popular y comunicación de masas", *Materiales para la Comunicación Popular*, Vol. 3.
- Mikander, P. (2016), "Globalization as Continuing Colonialism: Critical Global Citizenship Education in an Unequal World", *Journal of Social Science Education*, Vol. 15, Nº 2, pp. 70-79.
- MIMO FESTIVAL (2018), Brasil. Disponível em: <http://mimofestival.com/brasil>. Acedido em 14/03/2018.
- Montoro-Pons, J. D. e Cuadrado-Garcia, M. (2016), "Unveiling Latent Demand in the Cultural Industries: An Application to Live Music Participation", *International Journal of Arts Management*, vol. 18, nº 3, pp. 5-24.

- Morey, Y., Bengry-Howell, A., Griffin, C., Szmigin, I. e Riley, S. (2014), "Festivals 2.0: Consuming, Producing and Participating in the Extended Festival Experience", in Bennett, A., Woodward, I. e Taylor, J. (editores) *The Festivalisation of Culture: Celebration, Identity and Politics*. London: Ashgate.
- Morozova, O., Nozdrenko, E., Zhukovskaya, L. e Kostylev, S. (2016), "Management and art-management: dimensions of conceptual interaction", *Economic Annals-Xxi*, vol. 158, n° 3-4, pp. 61-65.
- Morris, M. (2013), "Communicative Power and Ideology in Popular Music", *Journal of Communication Inquiry*, Vol. 37, N° 2, pp. 113-127.
- Morris, M. (2014), "Negative dialectics in music: Adorno and heavy metal", *European Journal of Cultural Studies*, Vol. 17, N° 5, pp.549 –566.
- Mortimer, J. H., Nosko, C. e Sorensen, A. (2012), "Supply responses to digital distribution: Recorded music and live performances", *Information Economics and Policy*, vol. 24, n° 1, pp. 3-14.
- MYSTERYLAND (2018), Info. Disponível em: <http://www.mysteryland.nl/info/>. Acedido em 11/03/2018.
- MYSTERYLAND USA (2017). Disponível em: <https://www.mysteryland.us>. Acedido em 11/03/2018.
- Nasser, S. (2017), "Mexican cartel demanded payment from BPM festival ahead of nightclub killings". Disponível em: <http://www.cbc.ca/news/canada/toronto/mexico-music-festival-shooting-threats-1.3940355>. Acedido em 12/03/2018.
- Naveed, K., Watanabe, C. e Neittaanmäki, P. (2017), "Co-evolution between streaming and live music leads a way to the sustainable growth of music industry – Lessons from the US experiences", *Technology in Society*, vol. 50, pp. 1-19.
- Negus, K. (2015), "Digital divisions and the changing cultures of the music industries (or, the ironies of the artefact and invisibility)", *Journal of Business Anthropology*, Vol. 4, pp. 151-157).
- Nercolini, M. J. e Holzbach, A. D. (2009), "Videoclipe em tempos de reconfiguracoes", *Revista FAMECOS*, vol. 39, pp.50-56.
- Nguyen, G. D., Dejean, S. e Moreau, F. (2014), "On the complementarity between online and offline music consumption: the case of free streaming", *Journal of Cultural Economics*, vol. 38, n° 4, pp. 315-330.

- Northrup, D. (2005), "Globalization and the Great Convergence: Rethinking World History in the Long Term", *Journal of World History*, vol. 16, nº 3, pp. 249 - 267.
- Oliveira, R. (2014), *Estratégias de internacionalização de empresas produtoras de bens e serviços de utilidade pública*. Porto. Universidade do Porto. Mestrado em Economia e Gestão Internacional.
- Papies, D. e van Heerde, H. J. (2017), "The Dynamic Interplay Between Recorded Music and Live Concerts: The Role of Piracy, Unbundling, and Artist Characteristics", *Journal of Marketing*, vol. 81, nº 4, pp. 67-87.
- Patmore, D. (2010), "The Columbia Graphophone Company, 1923-1931: commercial competition, cultural plurality and beyond", *Musicae Scientiae*, Vol. 14, Nº 2, pp. 115-137.
- Peoples, G. (2015), "This \$25 Billion Global Music Industry Isn't Everything", Billboard. Disponível em: <https://www.billboard.com/articles/business/6805318/25-billion-global-music-industry-not-everything>. Acedido em 22.11.2017.
- Pineda, J. M. B., Jerónimo, M. A. R., Carrasco, R. V. (2012), "La Selección de Mercados Preferentes como Clave en la Internacionalización Empresarial (The selection of preferential markets as a key for business internationalization)", *Tec Empresarial*, Vol. 6, Nº 1, pp. 21-33.
- PITCHFORK MUSIC FESTIVAL (2018), More. Disponível em: http://pitchforkmusicfestival.com/?utm_source=p4k-nav#more. Acedido em 12/03/2018.
- PITCHFORK MUSIC FESTIVAL PARIS (2017), The Festival. Disponível em: <https://pitchforkmusicfestival.fr/en/the-festival/>. Acedido em 12/03/2018.
- Plaza, B., Haarich, S. N. e Waldron, C. M. (2013), "Picasso's Guernica: The Strength of an Art Brand in Destination e-Branding", *International Journal of Arts Management*, vol. 15, nº 3, pp. 53-64.
- PRIMAVERA SOUND (2018), Conócenos. Disponível em: <https://www.primaverasound.com/about>. Acedido em 11/03/2018.
- POLLSTAR (2018), *2017 Year-End Business Analysis*. Fresno, California, Pollstar Magazine.
- Ramires, T. (2010), "Indústria Cultural e o Espetáculo: os contrastes teóricos entre a Escola de Frankfurt e os Estudos Culturais Contemporâneos", *Revista Anagrama: Revista Científica Interdisciplinar da Graduação* Vol. 3, Nº 3, pp. 1-17.

- Rendon, F. (2018), "Boxoffice Insider: Pollstar's Top 20 Festivals Over Half a Decade", *Pollstar*. Disponível em: <https://www.pollstar.com/News/boxoffice-insider-pollstars-top-20-festivals-over-half-a-decade-134689>. Acedido em 11/09/2018.
- REWIND DUBAI (2013). Disponível em: <http://rewinddubai.com>. Acedido em 12/03/2018.
- RIAA (2018), *Sales Database*. Recording Industry Association of America. Disponível em: <https://www.riaa.com/u-s-sales-database/>. Acedido em 15.08.2018.
- Ribeirinho, M. (2014). *Brand naming sponsor: impacts in festivalgoers' purchase intentions*. Porto. Universidade do Porto. Mestrado em Marketing.
- Rivera, M. A., Semrad, K. J. e Croes, R. (2016), "The internationalization benefits of a music festival: The case of the Curacao North Sea Jazz Festival", *Tourism Economics*, vol. 22, n° 5, pp. 1087-1103.
- RL CONCERTS (2018), Festivals. Disponível em: <http://rle.fi/en/festivaalit/>. Acedido em 12/03/2018.
- ROCK IN RIO (2018), *História*. Disponível em: <http://rockinrio.com/rio/pt-BR/historia>. Acedido em 11/03/2018.
- ROTOTOM SUNSPLASH (2018), Filosofia. Disponível em: <https://rototomsunsplash.com/rototom/#1517749894490-e0446746-7f89>. Acedido em: 12/03/2018.
- Sá, M. (2016). *Procura de informação e aquisição de conhecimento no processo de Internacionalização: estudo exploratório*. Porto. Universidade do Porto. Mestrado em Economia e Gestão Internacional.
- Santos, C. (2017), *Digital Brand Management in International Contexts: Internship Report - Wondeotec S.A.* Porto. Universidade do Porto. Mestrado em Marketing.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007), *Research Methods for Business Students*: Financial Times/Prentice Hall.
- Schilling, M. (2017), "What's Your Best Innovation Bet? By Mapping A Technology's Past, You Can Predict What Future Customers Will Want", *Harvard Business Review*, Vol. 95, N° 4, pp. 86-93.
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. T. (2015), "Análise De Conteúdo: Exemplo De Aplicação Da Técnica Para Análise De Dados Qualitativos", *Qualit@s Revista Eletrônica*, vol 17, n° 1, pp. 1-14.

- Smith, J. (2017), "'Comparable to MTV--but better': the impact of The Chart show on British music video culture, 1986-1998", *Music, Sound, and the Moving Image*, Vol. 11, Nº 1, pp.11-36.
- SÓNAR (2017), *Sónar brings together 25,000 people at its international festivals in Hong Kong, Istanbul and Reykjavík*. Disponível em: <https://sonar.es/en/2017/news/sonar-brings-together-25-000-people-at-its-international-festivals-in-hong-kong-istanbul-and-reykjavik>. Acedido em 07/03/2018.
- Sonnabend, H. (2016), "Fairness constraints on profit-seeking: evidence from the German club concert industry", *Journal of Cultural Economics*, vol. 40, nº 4, pp. 529-545.
- Szmigin, I., Bengry-Howell, A., Morey, Y., Griffin, C. e Riley, S. (2017), "Socio-spatial authenticity at co-created music festivals", *Annals of Tourism Research*, vol. 63, pp. 1-11.
- Tantawi, R. P. (2013), Secondary data, *Salem Press Encyclopedia*: Salem Press.
- Thomes, T. P. (2013), "An economic analysis of online streaming music services", *Information Economics and Policy*, vol. 25, nº 2, pp. 81-91.
- Throsby, C. D. (2001), *Economics and Culture*. Cambridge: Cambridge University Press.
- TOMORROWLAND (2018), Welcome. Disponível em: <https://www.tomorrowland.com/en/festival/welcome>. Acedido em 11/03/2018.
- TOMORROWLAND BRASIL (2017). Disponível em: <http://www.tomorrowlandbrasil.com>. Acedido em 11/03/2018.
- TOMORROWWORLD (2016). Disponível em: <http://www.tomorrowworld.com>. Acedido em 11/03/2018.
- Tschmuck, P. (2006), *Creativity and Innovation in the Music Industry*. Dordrecht: Springer.
- TVI24 (2018), *Festival do Mimo: chuva de poemas juntou dezenas de pessoas*. Disponível em: <http://www.tvi24.iol.pt/videos/sociedade/festival-do-mimo-chuva-de-poemas-juntou-dezenas-de-pessoas/5b55c6c80cf22e5fe073f655>. Acedido em 15/08/2018.
- ULTRA MUSIC FESTIVAL (2018), *Worldwide*. Disponível em: <https://umfworldwide.com>. Acedido em 11/03/2018.
- ULTRA MUSIC FESTIVAL (2016), About. Disponível em: <https://umfworldwide.com/about/>. Acedido em 11/03/2018.

- USA TODAY (2004), "Lollapalooza 2004 cancel all dates". Disponível em: https://usatoday30.usatoday.com/life/music/news/2004-06-22-festival-canceled_x.htm. Acedido em 12/03/2018.
- Vale, P. (2017). *Gestão da Marca: auditoria à identidade e posicionamento da marca. Caso de Estudo: Argacol - Tintas e Vernizes, S.A.* Porto. Universidade do Porto. Mestrado em Marketing.
- Vieira, V. A., & Tibola, F. (2005), "Pesquisa qualitativa em marketing e suas variações: trilhas para pesquisas futuras", *Revista de Administração Contemporânea*, vol. 9, nº 2, pp. 9-33.
- WEEKEND FESTIVAL (2018), Info. Disponível em: <https://www.wknd.fi/info>. Acedido em 12/03/2018.
- WEEKEND FESTIVAL SWEDEN (2016). Disponível em: <https://weekendsweden.com/sv/hem/>. Acedido em 12/03/2018.
- Wilson, V. (2016), "A New Path: Research Methods", *Evidence Based Library and Information Practice*, vol. 11, nº 1(S), pp. 36-38.
- WISH EVENTS (2018), Projecten. Disponível em: <https://www.wishevents.nl/projecten/>. Acedido em 12/03/2018.
- WISH OUTDOOR (2018), Info. Disponível em: <http://www.wishoutdoor.com/en/info/festival-info/>. Acedido em 12/03/2018.
- Wlömert, N. e Papiés, D. (2016), "On-demand streaming services and music industry revenues — Insights from Spotify's market entry", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 33, pp. 314-327.
- WOMAD NEW ZEALAND (2018), The WOMAD Story. Disponível em: <https://www.womad.co.nz/info/the-womad-story/>. Acedido em 12/03/2018.
- Xie, Y. H. (2012), "Foreign Firms' Brand Extensions in a Host Market: Strategic Factors in International Branding Strategy", *Journal of Marketing Theory & Practice*, vol. 20, nº 1, pp. 105-118.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish, First Edition*. Guilford Publications.

Anexos

Anexo A – Guião de entrevista

Categoria	Tema – unidade de registo	Questões relacionadas – unidade de contexto
Contextualização do entrevistado	Informações a respeito do entrevistado	<p>Q1: Qual o seu nome e cargo atual?</p> <p>Q2: De qual forma o tema de internacionalização dos festivais de música está relacionado com a sua experiência profissional e/ou académica?</p>
Contexto Externo	<p>Comportamento do consumidor</p> <p>Consumo digital de música</p> <p>Relevância da indústria</p> <p>Globalização</p> <p>Contrato 360°</p>	<p>Q3: Qual a importância e o peso atual do sector de concertos e de festivais na indústria da música?</p> <p>Q4: A alteração no comportamento do consumidor de música no século XXI (Redes Sociais, Mediatização, Consumo digital, <i>Streaming</i>, <i>Unbundling</i>, Mercado global...) influenciou a indústria de concertos e festivais de alguma forma?</p> <p>Q5: Nota uma relação positiva ou negativa entre o consumo de música digital e o aumento de concertos?</p> <p>Q6: Como a globalização influencia a indústria musical e os concertos?</p> <p>Q7: O Contrato 360° é considerado um dos principais factores que reforçam a expansão da indústria dos concertos. Concorda com esta afirmativa? Por quê?</p>
O Produto	<p>Tipologias do Festival de Música</p> <p>Turismo</p> <p>Diferenciação</p> <p>Patrocínio e parceiros</p>	<p>Q8: Na sua opinião, quais as tipologias de um festival (por tamanho / género musical / target / anos em atividade...) que o tornam mais adequado para o processo de internacionalização?</p> <p>Q9: A internacionalização <i>inward</i> (atração de turistas internacionais) é mais ou menos vantajosa que a internacionalização <i>outward</i> (procura de novos mercados)?</p> <p>Q10: De que forma as empresas detentoras criam a diferenciação de suas marcas de festivais?</p> <p>Q11: É possível haver um processo de internacionalização neste sector sem a presença de patrocínios e parceiros comerciais? Por quê?</p> <p>Q12: Existe algum apoio público neste processo?</p>

Ações	Estratégias	Q13: Quais os maiores desafios dentro da gestão cultural?
	Modelos	Q14: Dentro dos modelos de internacionalização (Uppsala / Teoria das Redes / <i>Born Global...</i>), qual é o mais utilizado na internacionalização dos festivais de música? Por quê?
	Gestão de produtos culturais	Q15: Quais são as razões principais para uma empresa na área dos festivais de música internacionalizar-se?
	Objetivos e motivações	Q16: Quais as estratégias de entrada de mercado mais utilizadas pelas empresas detentoras dos festivais de música? Q17: Como se dá o processo de escolha de território?
	Escolha do território	Q18: Após o processo de internacionalização de um festival de música, quais são os benefícios que podem ser notados nas suas edições posteriores (internas e/ou externas)?
	Benefícios	Q19: Acredita que este processo (internacionalização de festivais de música) irá continuar acelerado no futuro ou não? Por quê?
Específicas Ricardo Bramão	Portugal	Q20: A indústria de festivais de música em Portugal está em alta. Como se deu este processo ao longo dos últimos anos? Q21: Portugal é a casa de diversos festivais originados em outros territórios, como o Primavera Sound, Rock in Rio, Mimo e outros no passado. Existem condições favoráveis para a realização destes eventos no país? Q22: Apesar de receber diversos festivais de outros territórios, nenhum festival português buscou internacionalizar-se. Porque acha que isto ocorreu?
Específicas Andrés Simon	Festivais de música eletrônica Franchising	Q20: Uma parte significativa dos festivais com edições em outros países são de música eletrônica. Existe alguma particularidade deste género que justifica esta internacionalização? Q21: Como funciona o processo de franchising para a entrada de um festival em outro país?

<p>Específicas Lu Araújo</p>	<p>Mimo Festival</p>	<p>Q20: Quais as diferenças na realização de um festival com entrada livre para outro custeado pelos ingressos?</p> <p>Q21: Como se deu o processo de internacionalização do Mimo Festival?</p>
<p>Específicas José Barreiro</p>	<p>Portugal Primavera Sound Paredes de Coura</p>	<p>Q20: A indústria de festivais de música em Portugal está em alta. Como se deu este processo ao longo dos últimos anos?</p> <p>Q21: A experiência do Paredes de Coura pode ser replicada em outros territórios?</p> <p>Q22: Qual a lógica por trás da escolha do cartaz do Primavera Sound no Porto?</p>
<p>Específicas Agatha Arêas</p>	<p>Não Aplicável</p>	<p>Não aplicável</p>

Anexo B – Transcrição da Entrevista com Ricardo Bramão

1) Só para critério de informação, preciso que fale o seu nome e o seu cargo atual.

Meu nome é Ricardo Bramão, sou um dos responsáveis pela APORFEST, a Associação Portuguesa de Festivais de Músicas, do Talkfest e dos Iberian Festival Awards, sou o principal responsável dos mesmos.

2) De que forma o tema da internacionalização dos festivais de música pode estar relacionado com a sua experiência profissional ou académica?

Quando eu saí da minha área académica, eu saí da parte de psicologia das organizações, dos recursos humanos, portanto não vi nada desta área. Eu era apenas um festivaleiro, gostava de festivais e portanto gostava de os frequentar, mas além disto tinha uma visão diferente se calhar dos mesmos, atento ao que os Recursos Humanos lá faziam. E no porquê que o festival lá comunica melhor, no outro festival ninguém nos informa nada... por que que num os colaboradores são mais simpáticos e no outro não o são. Essa experiência que nos levou a verificar uma necessidade. As pessoas não se juntavam nesta área para estar em umas com as outras e falarem ou discutirem coisas.

Entendido. Não havia então Networking na área.

Exatamente, não havia networking, as pessoas não se juntavam, todos tinham uma opinião para dar mas o que é facto é que as pessoas não se juntavam para falar e para discutirem coisas e para serem encontrados novos talentos... tudo aquilo que uma área maturada faz e que aqui isto não acontecia. Então com isso surgiu o Talkfest e depois foi existindo a obrigatoriedade de existir uma associação que funcione todos os dias do ano, eu fui deixando um bocadinho de parte da minha área profissional e fui avançando com estes projetos.

3) Entendi. Agora vou entrar nas questões um pouco mais teóricas relacionadas ao tema da tese. Qual você diria que seria a importância e o peso atualmente do setor de concertos e festivais dentro da Indústria da música?

Dentro da indústria da música, os concertos e os festivais tem uma importância muito grande. Para já, são o sustento de muitos artistas e de muitos *stakeholders*, como empresas de audiovisuais e tudo isso. E hoje como não existe mais a questão dos CDs, o artista tem que atuar ao vivo. Isto veio a crescer nos últimos anos, se formos verificar há 20, 25 anos esta área não estava tão desenvolvida porque também o artista não tinha tanta necessidade atuar ao vivo. Ao mesmo tempo, nós temos uma grande necessidade de experiências ao vivo, até porque estamos muito a fugir para a questão dos computadores, para a questão das redes sociais então existem poucos eventos em que estamos de uma forma livre e espontânea, então os eventos culturais, nomeadamente os festivais de música, vieram a despontar por isto.

4) Você falou agora da questão dos elementos digitais. Você considera que a alteração no comportamento do consumidor de música, especificamente no século 21, influenciou a indústria de concertos e de festivais de alguma forma?

Eu acho que uma coisa originou a outra sim. Nós deixamos de comprar CDs, deixamos de ter essa ligação com o artista. O artista fazia o CD, fazia um *booklet*, colocava muito da sua parte, das suas letras e tudo isto e então deixamos de o contactar com ele dessa forma. Então se nós consumimos música de forma gratuita, o artista teve que vir ter com a gente de forma

diferente e foi se formando uma indústria que está a maturar e não quer dizer que seja assim daqui a 20 anos, eu acho que vai mudar também não sei se com mais, para melhor, ou pior, mas a indústria dos festivais irá alterar, mas para já, isto é o principal sustento dos artistas e ao mesmo tempo do grande público é uma forma de verificar claramente novos artistas.

5) Sim, então no seu caso, você nota uma relação positiva ou negativa entre o consumo de música digital e a realização de concertos?

Eu vejo uma forma positiva. Eu acho é que o artista teve que diferenciar o seu projeto e perceber que quando ele faz um EP ou LP, isto não é para gerar rentabilidade, é para gerar promoção e onde ele vai gerar rentabilidade é nos seus eventos ao vivo. Teve que alterar a sua mentalidade e isto custou muito, custou nomeadamente a quem já estava no mercado há muito tempo.

6) De que forma você acha que a globalização influencia essa indústria?

Eu acho que a globalização faz com que nós tenhamos conhecimento automático do que se faz no Brasil, na Austrália... Temos uma banda que pode vir connosco caso esteja em tour e rapidamente temos acesso a uma banda internacional, antigamente era muito difícil saber o que é que se passava do outro lado do mundo. Ou quando tinha esse conhecimento, tinha que ser por alguém muito especializado ou essa informação quando chegava até mim já estava desatualizada. Hoje é impossível eu saber de uma banda e só conhecer o novo álbum dela um ano depois, isto não existe. Isto antes era o que acontecia, claramente. Agora a Globalização veio para ajudar no transporte, na mobilidade destas bandas, as sinergias entre os países, entrarem para tocar em festivais e para o desenvolvimento da indústria.

7) Ótimo. Alguns teóricos afirmam que o contrato 360 graus é considerado um dos principais, senão o principal fator, que reforça a expansão da Indústria dos concertos. Você concorda com esta afirmativa ou não?

Depende. Eu vejo muito que essa questão dos 360 graus pode ser utilizada na área de comunicação com tudo. Agora o desenvolvimento da indústria, claramente que hoje, vai mantendo mais ou menos o mesmo. O artista está ali no meio, agora há várias pessoas que actuam em volta dele, uma assessoria de imprensa, há um agente, um *booker*, tudo isto que gravitam à volta dele para conseguir em 360 graus divulgá-lo como um produto. Antes o álbum era o produto, hoje é o artista o produto.

8) Agora eu vou passar para a segunda parte da entrevista, que é justamente sobre o Festival de música como produto. Na sua opinião, quais as tipologias do festival - por exemplo, o tamanho, público, gênero musical, anos em atividade... – que o tornam mais adequado para o processo de internacionalização?

Aquilo que eu considero é que existem claramente determinados estilos musicais que são mais fáceis de internacionalizar, por exemplo, o Hip Hop nesta fase é um meio que é claramente de uma área em que é mais fácil de internacionalizar, o Eletrónico também. O Rock sempre o foi. Portanto existem áreas mais fáceis de internacionalizar. Mas depois depende, há eventos de nicho como os de World Music, que há 20 anos eram para poucas pessoas e hoje, apesar de serem de nicho, toda a gente consegue absorver este espírito de World Music.

Sim. Você acha que nesse caso o tamanho do festival também é algo a se notar antes de inicializar um processo de internacionalização?

Não julgo que tem claramente a ver, agora é óbvio que eu posso ter um tamanho grande de um festival e é mais fácil eu internacionalizar, mas nem sempre isto quer dizer algo. A ver se eu consigo explicar... se um evento estiver sempre esgotado, mas só lá cabem 1000 pessoas e o outro não, é um evento que tem capacidade de 10000 pessoas e ele nunca esgota... Agora é perceber isto, se eu quero a rentabilidade das 10000 pessoas ou se eu quero manter uma comunicação e esgotar sempre as 1000 pessoas e comunicar isto.

9) A internacionalização inward, ou seja, a atração de turistas internacionais para o festival, é mais ou menos vantajosa do que a internacionalização outward, ou seja, a procura de novos mercados?

Não sei se compreendi a pergunta, mas o que é facto é que hoje existe o fenómeno do Turismo Cultural e aqui na Europa é muito comum, principalmente pequenas distâncias... nós nos deslocamos muito para ver um festival, um concerto, outro evento específico daquele país ou daquela cidade e é isto que nos faz deslocar. Esse fenómeno de eu criar um factor de diferenciação é ótimo porque vai atrair os turistas e não o contrário.

10) Inclusive a próxima pergunta era justamente sobre isto. De que forma você acha que as empresas que são detentoras dessas marcas de festivais criam a diferenciação entre as suas marcas?

Quando diz marcas e empresas está a falar sobre os promotores é isto?

Exato.

Bom, os promotores criam a diferenciação dentro de seus eventos para já ao perceberem a que tipo de público chegam e onde é que os seus concorrentes não chegam. E depois, muitos, quando têm o carácter *mainstream* é apenas um carácter de conseguir determinado artista e a partir daí conseguir determinado cartaz. É uma questão de oportunidade mais diferenciação de nicho. Depois, outros eventos, claramente não têm o budget dos grandes promotores e têm que se diferenciar por aquilo: ou é porque o festival está ligado às redes, ou é porque tem um estilo gótico, ou é porque tem bandas emergentes... portanto, tem que criar um conceito muito próprio que vale mais que o seu cartaz, porque o cartaz não consegue ser tão forte se não tem *budget*.

11) Ok. Você acha que é possível haver um processo de internacionalização sem a presença de patrocínios e parceiros comerciais?

Isso já acontece. Obviamente é mais difícil, mas aqui em Portugal existe o BOOM Festival, que tem uma grande internacionalização, se não for o que tem mais em Portugal, este factor de internacionalização e não tem um único patrocinador. É um conceito muito forte.

12) Neste caso, existe algum apoio público, do governo?

Existem apoios públicos para festivais, mas neste contexto próprio de internacionalização não existem apoios públicos. É tudo criado sobre uma rentabilidade própria.

13) Entendi. Agora vou fazer umas perguntas referentes a essas ações de internacionalização. Dentro da gestão cultural, qual você julgaria ser os maiores desafios?

De um gestor cultural?

Sim.

Na atualidade, para já é conseguir diferenciar-se e fazer sair do ruído o seu evento. Acho que esse é o principal e depois, além de fazer sair do ruído o seu evento é conseguir torná-lo forte e com um staff e todo tipo de parceiros que tenham orgulho em pertencer e fazer parte daquele evento.

14) Dentro dos modelos de internacionalização - se você quiser citar exemplos aqui nessa pergunta, esteja à vontade – qual que você acha que se dá a forma de internacionalização dos festivais de música, no geral?

A internacionalização dá-se de vários factores. Para já, a criação de vendas internacionais que tenham um *buzz* e uma visibilidade internacional. Depois, comunicar também para esse público internacional. Depois, publicitar em mercados internacionais.

Então você acredita que esse processo seja feito de forma faseada?

Sim, na criação do conceito e também para se crescer sustentavelmente senão depois pode correr o risco de – e já aconteceram casos em Portugal em que eu cresço tanto logo na primeira ou segunda edição e depois basta não haver um determinado financiamento e eu já não consigo alavancar a fasquia que eu criei, já não consigo evoluir.

15) Você acha que dentro do setor festivais de música existe um risco mais elevado que nos outros setores da economia?

Sim, claramente. Porque, para já, se é um festival de outdoor, eu posso prever que em julho ou agosto dificilmente irá chover, mas pode chover. E portanto aí, é difícil que eu consiga que o evento se desenvolva da mesma forma só porque chove. Ele depende sempre de condições atmosféricas e logo aí já se torna imprevisível. Depois ele também está dependente da concorrência, tá dependente de uma banda que se quiser cancelar – ou porque o vocalista ta doente ou porque teve um acidente... portanto tem muitos factores de risco que andam associados a um festival. Eu costumo dizer que um festival é fácil de fazer. Agora, que ele dê certo, é muito difícil.

16) Sim. E quais que seriam as razões principais que você entende pela área que um promotor gostaria de internacionalizar o seu festival?

Para já é o reconhecimento. Reconhecimento interno e reconhecimento externo, às vezes, para que eu consiga internacionalizar o meu conceito e vou obter o reconhecimento de cá, entre portas, do meu próprio público. Muitas vezes é isto. Além do que, eu sei que o meu mercado cá em Portugal está saturado, e sei que é difícil, portanto lá fora parece que o mercado é infinito. Cá em Portugal tem sempre 10 milhões de pessoas, lá fora tem um mercado infinito, não é? Então é por aí...

17) Você falou um pouco desta questão de primeiro publicitar o conceito, uma estratégia mais faseada na entrada de outro território. Quais estratégias de entrada que você vê que estão sendo utilizados pelas empresas dessa área no momento?

Esta questão depende do panorama de cada festival. Agora neste caso aquilo que é interessante a questão internacional depende de que fase é que estamos. Eu não posso querer – e as vezes há o desejo – de eu querer logo internacionalizar o meu evento quando ele não está sustentável cá dentro. Porque os internacionais que não sabem o que é o evento, que

não possuem segurança, vão perguntar aos nacionais o que é o evento e se eu não tenho uma boa base, não consigo.

18) Ok. Nesse processo de internacionalização, como é que se dá a escolha de escritório?

Primeiro têm que se perceber qual é o meu tipo de público, ou seja, perceber – se eu estou localizado em Portugal em princípio o meu público alvo é um público que gosta também de festivais e é um público próximo: Reino Unido, França, Espanha, Alemanha... públicos também que gostam de festivais mas que também estão próximos. Portanto, quanto mais longe eu comunicar, mais difícil é porque se eu quiser fazer uma viagem para a Rússia ou para Austrália eu tenho que marcar com muito maior antecipação e é mais difícil deslocar porque eu vou demorar muitos mais dias a fazê-lo.

Você acha que aqui nessa questão a barreira de linguagem é um fator importante?

A linguagem é muito importante que seja feita na linguagem dos países que me vão receber, claro. Isso é um factor de cortesia até de obrigatoriedade, mais do que haver a língua-mãe, o inglês. É muito importante saber comunicar nas línguas onde eu estou a fazer um evento

19) Você também citou que uma das grandes razões para as empresas se internacionalizarem era o reconhecimento interno e externo. Após esse processo de internacionalização, quais são os benefícios que podem ser notados tanto nas edições posteriores internas ou externas?

Há um programa muito importante aqui do Turismo Portugal, que permite que os promoters de festivais possam se promover lá fora, internacionalmente. E isso depois gera consequências que é, por exemplo, o aumento do número de vendas. Ou seja, há pessoas que vêm para Portugal ou que já viriam propositadamente através dessa publicitação que é feita a nível internacional.

Mas você acha que a gestão de um festival após a internacionalização ela consegue adaptar coisas no próprio território de origem ou não?

Claro que sim, não posso comunicar da mesma forma em Espanha como comunico em Portugal, o público é diferente, a exigência é diferente, o que eles ouvem é diferente. Portanto se calhar, eu vou comunicar um cabeça de cartaz em Portugal e em Espanha tenho que comunicar de outra forma. Tenho que comunicar o cabeça de cartaz para ir ao encontro dele, o Rock in Rio fez muito isso em Espanha.

20) Você acredita que esse processo de internacionalização dos festivais vai continuar sendo acelerado no futuro ou não?

Eu costumo dizer já há vários anos e, não é isto que tem acontecido, que é um ano de selecção natural. Acho que vai haver um abrandamento, mas também é preciso que esse abrandamento surja para aumentar a qualidade e competitividade entre os *players*. Porque se é para surgir um novo festival e no ano seguinte não existir, não vale a pena.

21) Entendido. Agora farei três perguntas específicas do mercado de Portugal. A indústria de festivais de música em Portugal está em alta. Eu tive no último Talkfest – eu estive nos últimos dois, aliás – e tenho percebido cada vez mais como o evento tem crescido. Como que se deu este processo de aquecimento dessa industria ao longo dos últimos anos? Quais os factores principais?

O que influenciou é que, para já, acaba por ser uma área apetecível de se trabalhar, e de estar e de fazer crescer e das próprias marcas estarem juntas e de comunicarem e porque o público está mais disposto a receber algo, portanto é um mercado apetecível para todos. E depois porque nós também estamos com mais poder económico que tínhamos antes. E hoje, a nível cultural, é muito apetecível esta questão dos festivais porque também estamos nós mais disponíveis a ouvir novas sonoridades. Mais do que um concerto, mais do que outras funções culturais que antigamente se baseavam muito, por exemplo, no desporto e hoje estamos a dirigir-nos para algo cultural.

22) Entendido. Portugal é a casa de diversos festivais que foram originados em outros territórios, como por exemplo o Primavera Sound, o Rock in Rio, o MIMO e outros que já ocorreram no passado. Você considera que existem condições favoráveis para realização desses eventos aqui no país?

Considero sim. Acho que o que nos distingue mais, mais do que uma possível rentabilidade, mais do que uma possível afirmação destes festivais é o profissionalismo e o cuidado com o que nós fazemos as coisas. E não temos registo de grandes incidentes em Portugal, coisas negativas associadas aos festivais. Acho que temos um nível de profissionalização nos colaboradores que trabalham nos festivais e nos prestadores de serviços, apesar da área ainda ter muito para ser profissional. Mas a nível de prestação de serviços, estamos num bom nível. Acho que é isto que distingue, ou seja, a alguma marca que se quer implementar em Portugal, e este ano vamos ter mais, sabe que vai ser bem implementado.

23) Entendi. Apesar desses festivais de outros territórios estarem aqui, não há registo recente de nenhum festival português que foi para outro território. Porque é que você acha que isso acontece?

Haverá. É o festival do Fado, em Madrid. Em Madrid, Marrocos e na América do Sul.

Ok. Mas então isso é um processo que irá iniciar ao longo dos próximos meses, próximos anos... para o futuro?

Não sei porque acho que nós conseguimos fazer muito com pouco cá em Portugal e lá fora as regras são diferentes. Lá fora é preciso investir muito mais e depender menos das marcas ao mesmo tempo, portanto o factor de risco ainda é maior apesar de se resultar consegue uma ótima rentabilidade mas é mais difícil ser bem sucedido, porque também é um mercado muito mais concorrencial e também saturado de alguma forma. Eu acho que é essa a dificuldade portanto... Mas não quer dizer que não existam promotores que trabalham com eventos exteriores, mas assumir a cara e internacionalizar algo é difícil porque depois também somos um país pequeno. Portanto, é difícil mesmo que o cara internacionalize um MEO Sudoeste, porque apesar de ser um evento claramente muito grande cá em Portugal existem muitos outros semelhantes lá fora, então tem que ser claramente forte e diferenciador e aí, são poucos. Talvez só o Rock in Rio, o Boom Festival, que são conceitos aqui claramente diferenciadores apesar de também existirem outros muito semelhantes.

Uhum. Ricardo, foi isto. Muito obrigado mesmo pela entrevista e pelo seu tempo.

Obrigado eu, Rodrigo. Qualquer questão que necessite é só comunicarnos ok?

Obrigado.

Anexo C – Transcrição da Entrevista com Andrés Von Simson

1) Para começar a entrevista, primeiro eu gostaria de ter alguma informação para poder contextualizar a tua presença no estudo. Você poderia por favor informar o seu nome completo e o seu cargo atual?

Meu nome é Andrés Eduardo Von Simson, no meu LinkedIn tenho mais detalhes sobre o meu trajeto profissional. Basicamente eu tenho duas atividades profissionais hoje em dia. Uma é a minha própria, da minha própria empresa onde eu presto serviços de planejamento operacional para grandes eventos. E a segunda função minha é como diretor de operações internacionais da NETPDV, que é uma empresa de soluções em *cashless* e meios de pagamento no mundo inteiro. Então eu sou responsável pela operacionalização desse sistema em tudo o que é fora do Brasil.

2) De qual forma o tema da internacionalização de Festivais de música pode estar relacionado com a sua experiência profissional ou acadêmica?

Bom, tem vários factores que agregaram e resultaram nessa combinação. O primeiro é que, profissionalmente eu sempre atuei no ramo de alimentos e bebidas, começando pela hotelaria, passando pela restauração industrial e finalizando em Parques Temáticos e eventos de grande porte. Ou seja, conheço há mais de 38 anos toda essa parte operacional de alimentos e bebidas para eventos de grande porte. E obviamente, as edições de grandes festivais, no Brasil especificamente: 5 edições do Sensation holandês, 2 edições do Tomorrowland Brasil obviamente me deram bagagem suficiente e agora como diretor de operações do Ultra [Music Festival] do México, que fizeram com que agora eu tenha uma visão do todo, do aspecto operacional de grandes eventos de música e não só de música, mas também fui responsável pelas operações de alimentos e bebidas das Olimpíadas no Brasil [2016]. Então isto fez com que a empresa, a qual eu dirijo, se dedica ao planejamento de grandes eventos. Isto fez com que a minha atividade na NETPDV, na nossa internacionalização, pudesse oferecer não somente uma solução tecnológica para os problemas de pagamentos nesses grandes eventos, como também oferecer ao cliente a nossa experiência enquanto operação.

3) Agora vou começar a segunda parte a perguntar um pouco sobre o contexto externo dos Festivais de Música. No momento, qual que você diria que seria a importância e o peso atual do setor de concertos e de festivais na indústria da música?

Olha, eu acredito que as pessoas de modo geral estão ficando mais ecléticas e em face disso, estão surgindo cada vez mais festivais dos mais variados. Ou seja, vai desde música eletrônica, rock, música clássica, festivais de música regional, folclórica... enfim, eu acredito que isso está de alguma forma pulverizando – eu costumo dizer aos meus alunos que o bolso do consumidor continua a ser um só. Os festivais, os concertos e tudo isto, nós estamos disputando o mesmo dinheiro. Onde eu imagino que, de alguma forma essa pulverização irá culminar numa seleção bastante séria num futuro próximo, onde ficarão aqueles que de alguma forma agregam valor e serviço ao público, com espetáculos de qualidade, com segurança, com seriedade, com autorizações governamentais... Não acredito que haverá mais espaço para amadores ou para aventureiros. Na minha visão, será uma profissionalização bastante forte do segmento. Estamos vendo esse movimento já no Brasil, de uma série de eventos acharem que vão colocar 20000 pessoas do evento e no fim venderam 8000 bilhetes e não viabiliza o evento, o evento dá prejuízo e todo mundo se pergunta: Por que será?

Então você diria que o mercado de concertos ao vivo está em um momento de aquecimento para poder maturar, digamos.

Sim. Com certeza.

4) Você acha que a alteração do comportamento do consumidor de música nessa última década possibilitou esse mercado aquecido de alguma forma?

Com certeza e eu acho que também a diversidade, né. Se falamos que há 30 anos atrás, você tinha o Rock, opera, não tinha muita opção... hoje, com a própria globalização, com as diferentes culturas mundiais e obviamente, acompanhado disso, as diferentes nuances de musicalidade pelo mundo afora, ocorra essa pulverização, essa mistura. Claro que ainda existem as tribos específicas, aqueles que adoram e veneram o rock e não querem nem ouvir falar de música eletrônica. Mas, a gente vê na grande massa, as redes sociais estão aí para provar, o Spotify e companhia limitada, que os gêneros são intermináveis, não é? E com isso, as pessoas acabam gostando de ouvir de tudo um pouco ne, e obviamente que isso. Eu imagino que os festivais e, coincidentemente, eu estava num festival de música eletrônica em Londres esse fim de semana e, quando você pensa em festival de música eletrônica você imagina todos os tipos possíveis de música eletrônica, com todas as cores e variações e o que nós tivemos foram 12 horas de Techno martelando na nossa cabeça... Não havia nenhuma diversidade. Então esses promotores precisam ficar espertos, não é? Porque as pessoas estão buscando coisas diversas e obviamente que para os festivais ao vivo, eu imagino a mesma tendência, porque são cada vez shows menores e mais específicos atendendo populações de nicho.

5) Além da alteração no comportamento do consumidor que você acabou de citar, de qual outra forma você consegue observar a influência da globalização dentro da Indústria musical e dos concertos?

Eu acho que principalmente a propagação de estilos de música diferentes, você vê hoje pessoas no Oriente ouvindo músicas ocidentais, os indianos fanáticos por música eletrônica... Enfim você vê uma migração de estilos de música pelo mundo afora. É só você ver o menu de opções musicais dentro do Spotify, eu acho que tem mais de 30 estilos... então isso representa muito bem essa questão. Antigamente lá no Japão o pessoal só ouvia música japonesa, agora tem pessoal na China ouvindo funk brasileiro (risos). Não tem mais fronteiras, totalmente globalizado.

6) Você também citou agora o Spotify. Você acha que há uma relação positiva ou negativa entre o consumo de música digital e o aumento dos concertos?

Eu acho que são momentos diferentes, eu acho que a função dos concertos musicais está muito mais no sentido de congregar pessoas, promover encontros, grupos de amigos curtindo um evento. Enfim, as pessoas socializando. Mas o que nós observamos hoje, principalmente no Brasil, cada vez mais escritórios compartilhados e o que se nota hoje muito facilmente é cada um com seu fone na cabeça e ouvindo o seu estilo de música. E aí entra o Spotify, Apple music e todo o resto, onde a pessoa procura de alguma forma se isolar ou procurar concentrar-se naquilo que está fazendo com uma música de fundo. Ou seja, a música disponibilizada em meio eletrônico ela cabe em qualquer momento, né? Andando de metrô, andando de ônibus, dentro do avião, no escritório, ou seja, o consumo, não como antigamente onde você ligava o som da sala e ouvia um disco – ou seja, você tinha uma certa

hora e toda uma necessidade tecnológica específica para ter acesso à música. Hoje em dia, vai em qualquer momento e em qualquer lugar.

7) Sim. Alguns pesquisadores afirmam que o contrato 360 graus que os artistas assinam com as gravadoras atualmente é considerado um dos principais fatores que reforçam essa expansão da Indústria dos concertos. Você concorda com esta afirmação?

Eu ainda vejo esses contratos de maior abrangência ou seja, os contratos 360, e eu acredito que seja muito mais no sentido de buscar a proteção dos direitos autorais desses artistas de algo que se tornou totalmente incontrolável. Antigamente você tinha que pagar alguns euros para assistir Armin Van Buren num show. Agora você entra no Youtube e o próprio Armin produz o seu set de uma hora e meia e não pagas um centavo. De certa forma eu também acho que eles estão se reinventando, buscando ganhar o seu dinheiro através das apresentações, através da associação de marca, associação de evento para puxar público, porque o modelo de antigamente era de vender CD ou disco e isso morreu. Inclusive semana passada falei com uma empresa nos EUA que está justamente desenvolvendo um software de monitoramento de o que está tocando, aonde e em que *club*, justamente para fazer essa medição de direitos autorais de DJs, especificamente. Então percebe-se que há uma reinvenção do modelo de negócios dos artistas de uma forma geral. Novamente, eu acho que esse contrato 360 é o primeiro passo de uma forma de proteção, porque hoje está tudo disponível na internet né.

8) Sim. Agora eu vou passar para a próxima parte da entrevista que diz a respeito justamente de algumas características dos festivais de música no geral. Na sua opinião, existe alguma tipologia de festival - por exemplo, anos de atividade, gênero, tamanho – que o tornam mais adequado para o processo de internacionalização?

Eu fiquei bastante surpreso com esse festival que acabei de visitar no sábado passado. Havia um palco, havia alguns banheiros, uma dúzia de *food trucks* pessimamente feitos, *tokens* de papel para pagamento, segurança relativamente eficiente e mais nada em um festival que estava em sua décima edição. E eu fiquei me perguntando justamente isso, o que que isto daqui está entregando? Nada, absolutamente nada. O Festival acho que só se mantém vivo porque o principal atrativo do festival é um palco em formato de aranha que sopra fogo e tem um show bastante bem feito no encerramento, ponto final. De novo, que entrega é essa? Nenhuma. Eu costumo dizer aos meus clientes do Brasil o seguinte: festival de música, não importa qual música que seja, nós temos que entregar hoje todos os sentidos humanos. Festival tem que entregar obviamente a parte sonora; precisa entregar a parte visual, decoração, informação, etc; ele precisa entregar a parte gustativa, ou seja, a parte de alimentos, bebidas, serviços, segurança, cuidado com o cliente... caso contrário, a pessoa não vai ter razões para sair de casa. A gente tem que lembrar que essas pessoas estão indo para se encontrar, para se congregar com outras pessoas e dentro de um conforto, dentro de uma entrega razoável, né. A gente teve muito essa discussão, durante os 4 anos que eu acompanhei o Tomorrowland da Bélgica, obviamente para servir de *benchmarking* para o Tomorrowland do Brasil e a discussão era justamente isto: porque que o Tomorrowland na Bélgica vende 360 mil ingressos em meia-hora de venda na internet. “Mas não foi nem divulgado o *lineup* do evento, como eles conseguem vender 360 mil ingressos em 20 minutos?”, as pessoas dizem. É por isso, porque a pessoa sabe já o que ela vai encontrar – ela vai encontrar o paraíso daquilo que vira um sonho de consumo, né. Existem vários vídeos de pessoal que fazem pedidos de casamento lá, que comemora aniversário, gente que economiza o ano inteiro para fazer essa experiência. Isso é a entrega! A entrega do visual, a entrega do

auditivo... Hoje no Tomorrowland da Bélgica tem 5 restaurantes dentro do festival com 5 chefes 2 estrelas Michelin! E aí você fala “pra que que têm um chefe com estrela Michelin num restaurante em um festival de música?” (Risos) Começou com um restaurante e agora tem cinco, algum sentido tem! Eu acho que alguns promotores estão se esquecendo disso, acham que é apenas colocar um palco lá com um barulhinho qualquer e vai suprir a expectativa do consumidor. Eu costumo dizer que o consumidor com o grau de informação que ele tem hoje pela internet, o sujeito tem informação, ele tem parâmetros de comparação de coisa com coisa e aí ele vai num festival medíocre e obviamente ele não volta. Então eu acho que, hoje, o setor carece em pouco tempo de muita qualidade de entrega, caso contrário, esses festivais menores vão morrer e não vão a lugar nenhum.

9) O Tomorrowland é um exemplo interessante para esta próxima pergunta porque ele tanto buscou a internacionalização em novos mercados quanto ele alcança turistas do mundo inteiro para o evento, ou seja, ele se posiciona como internacional nas duas frentes. Qual das duas formas é mais vantajosa, a internacionalização *inward* ou *outward*?

Bom, isto também foi uma polémica bastante séria dentro do Tomorrowland. Os dois irmãos, donos do Tomorrowland, jamais quiseram a internacionalização. E a gente tem alguns exemplos parecidos com esse tema. Por exemplo, o Tomorrowland nasceu na Bélgica, 15 anos atrás com 3.500 pessoas na primeira edição. Hoje são 2 finais de semana com 360 mil pessoas. Tomorrowland virou meio que uma Disneylandia da música eletrônica, é um desejo, ao próprio Tomorrowland oferece pacotes de viagem para conhecer a Europa, Bruxelas, participando do festival e fazendo com que essa experiência se torne histórica, incrível e única e obviamente que os diretores que trabalham com os proprietários em algum momento pensam: já que estamos fazendo tanto sucesso por aqui porque não levar essa marca para fora. A primeira iniciativa foi levar isso pros EUA, e teve um entrave com o nome, porque Tomorrowland é um nome licenciado da Disney, portanto não podia chamar-se Tomorrowland, chamava-se TomorrowWorld, ou seja, já perdeu metade da sua identidade. Tomorrowland Bélgica tem 14 palcos TomorrowWorld teve 7, ou seja, 50% da entrega. E foi um pouco a relação que aconteceu com a Disney, ao sair da Califórnia indo pra Florida, fazendo um mega complexo e logo depois indo para Paris. A Disneylandia Paris levou quase 20 anos para começar a dar lucro, que dirá então Disneylandia Japão que foi um fiasco. Logo em seguida, vamos continuar e vamos para o Brasil. Também no mesmo modelo, pois o modelo Bélgica é impagável, vamos fazer 7 palcos, o nome foi o mesmo, a entrega foi muito parecida com a Bélgica em termos qualitativos e visuais, mas o que aconteceu? A conta não fechou. Empataram no primeiro ano, tiveram prejuízo no segundo ano. Resultado disso: não vai ter mais Tomorrowland no Brasil, ou seja, de novo uma tentativa frustrada. O que existe agora é um projeto onde se faz um *live streaming* do Tomorrowland durante a realização do evento em diversas localidades do mundo com um público aproximadamente de 3-4 mil pessoas, local fechado, numa tela gigante passando os djs tocando ao vivo no Tomorrowland. Foi quando os donos falaram: vamos tornar isso incrível e cada ano mais incrível na Bélgica. Este ano, por exemplo, eles vão fazer uma edição no inverno, vão fazer isto nos Alpes Franceses, então, pela primeira vez vão experimentar uma outra época, mas ainda dentro da Europa. Então eu imagino que essas tentativas frustradas de internacionalização vão certamente parar. A gente sabe que os investidores novos do Brasil, são os americanos, e os americanos estão tentando novamente viabilizar este evento no Brasil, tentaram nos Estados Unidos, mas eu vejo que, principalmente no Brasil, como já tem dois anos que não acontece o festival, muita gente foi pra Bélgica. E nesse momento, você vai no parque de diversões da sua cidade, para você é o máximo, você adora e curtiu como criança e aí você foi pra Disney. Depois da Disney, nada mais serve para

você. Então imagina essas pessoas que vão para o Tomorrowland da Bélgica e têm essa experiência incrível, qualquer outro lugar do mundo que for não vai ser igual, gerando frustrações, expectativas, perda de valor. Ok, Bélgica vale 300 euros, Brasil não vai valer 100 dólares. Eu estou vivendo isso com o Ultra também, o Ultra está se internacionalizando e até agora não teve nenhum promotor fora de Miami que ganhou dinheiro com o Ultra. Todos perderam dinheiro. Então, pra que? Então eu acredito que, embora haja esse movimento de globalização, há também a realidade das culturas individuais. Bélgica não é igual a França, França não é igual a Portugal, Cuba não é igual a Espanha e cada lugar tem a sua característica, a sua tendência. Vale a pena internacionalizar algo que fazemos bem e ir para outro lugar e não fazer bem, errando nessa questão cultural?

10) Entendi. Com relação a esta questão também, de qual forma que os investidores e as empresas que são detentoras da marca criam essa diferenciação nos festivais de música?

Eu diria que, antigamente, 10-15 anos atrás, posso dizer com muita certeza pelo Brasil, os festivais de uma certa forma sobrevivem e ganham dinheiro de 3 formas: a primeira, obviamente do ingresso; o segundo, é o consumo, de alimentos, bebidas, merchandising, camisetas, enfim, *souvenirs*; e a terceira, são os patrocinadores e apoios, empresas que de certa forma patrocinam os eventos. No frígir dos ovos, o que acontece é que o dinheiro dos ingressos geralmente consegue pagar os custos de estrutura: artista, palco, luz, som, etc. A receita de alimentos e bebidas paga os custos operacionais do evento, ou seja, o lucro do promotor geralmente é o patrocínio. Os patrocínios eram pagos antecipadamente, com um monte de promessas, “vamos fazer isso, aquilo, vais aparecer na mídia, vais ter promotora, etc” e no meio do evento, os eventos entregavam 50% disso, sempre haviam desculpas. O que os patrocinadores passaram a fazer? Primeiro cortaram a verba, davam 200 e agora se quiserem dão 100. Todas aquelas cotas máster, platinum, ouro (risos) deixaram de existir... E agora são simplesmente patrocínios pequenos e muitas empresas patrocinadoras migrando para produto, exemplo: sou patrocinador Heineken e vou pagar em cerveja e não em dinheiro, é a moeda de troca que eles têm. Com isso, acabou o lucro dos promotores, porque os ingressos continuam servindo para pagar a estrutura e os artistas e a receita de alimentos e bebidas, quando é própria, serve para pagar os custos operacionais. Ou seja, a margem de lucro que eram os patrocínios está desaparecendo. Eu estava dando consultoria agora para o relançamento do Sensation no Brasil, nas outras 5 edições nós tivemos de 8 a 10 patrocinadores por evento. Para este relançamento da edição, que acabou não acontecendo, porque não vendeu ingresso suficiente, tiveram apenas 2 patrocinadores. E um deles ainda, a Heineken, pagando com produto. Então, esta realidade, veja por exemplo quando pedimos os patrocínios no Tomorrowland Brasil... muitas restrições. Marcas dizendo que não vão associar a marca à música eletrônica, que música eletrônica era sinônimo de droga, ou por exemplo, a Ambev dizendo que, para a plataforma de música eletrônica, a cerveja brasileira Skol, para a plataforma de esportes, era a Budweiser e para a plataforma de “sei-lá-o-que”, outra marca, ou seja, as marcas também se posicionam para onde forem ser colocadas e ainda cuidando da marca com o que se está se associando. Por isso, as empresas estão a ser muito criteriosas, né, e o grau de patrocínio está reduzindo drasticamente. Isso a gente nota que é um comportamento mundial, não é exclusivo do Brasil.

11) Seguindo esse raciocínio, você diria então que não seria possível iniciar um processo de internacionalização sem a presença de algum patrocínio ou parceiro comercial no país de destino?

Com certeza.

12) Existe algum apoio público nesse processo?

Nenhum. Hoje estivemos com o diretor de operações do Rock in Rio em Lisboa e ele disse justamente isso, eles estão mudando o horário do evento porque queriam alargar o evento até as 4 da manhã e solicitaram ao poder público daqui para estender o transporte público. Receberam simplesmente um não e portanto o festival vai acabar duas horas mais cedo, porque não tem transporte público. Então, as autoridades de uma forma geral estão se isentando. Como eu tive no Ultra também, situações de pessoas em coma na minha ambulância e eu falando para os paramédicos levarem a pessoa para o hospital e a resposta dos paramédicos foram que os hospitais no México não aceitam pessoas com problemas de drogas e aí, faz o quê? Então não tem apoio. A gente teve uma certa participação nas duas edições do Tomorrowland da cidade onde foi realizado o evento, isso porque nós começamos um ano antes o planejamento de tudo isso e meio que a fórceps, fomos tirando do poder público, não exigindo, porque deles não se exige nada, mas convencendo-os a nos ajudarem para que o cliente tenha a melhor experiência possível e consequentemente o nosso convencimento de que isso proporcionasse uma boa imagem à cidade que está recebendo o Tomorrowland e isso provocasse um efeito residual de revisitação dessas pessoas futuramente nessa cidade. Então, foi só por isso, um interesse puramente político e nenhum interesse com a experiência do visitante. Não se esqueça que a visão do poder público no Brasil é que, quando você faz um evento e reúne 60 mil pessoas num lugar, você está na verdade trazendo um monte de problemas para eles e não soluções.

13) Dentro desse assunto, quais você diria que seriam os maiores desafios da gestão cultural atualmente?

Eu acho que tem um grande desafio justamente por aquilo que a gente começou a conversa: a diversidade e a quantidade de opções que estão dentro do mesmo bolso, do mesmo consumidor. O consumidor não triplicou o salário para poder ir em todos os festivais que ele gostaria... eu diria que num primeiro momento, toda a questão mediática é fundamental. No Brasil temos um ditado que diz que “quem não se comunica, se estrumbica”, então comunicação é tudo. Acabei de acompanhar um post agora no Facebook, o Ultra Resistance no México agora no final do mês, e ia ser numa cidade à 70km do México DF, num golfe clube, em um mês atrás eu fiz uma reunião com eles e perguntei inocentemente aos promotores: escuta, como está a licença de operação desse local? Porque eu vi no Google Maps que existia uma comunidade de casas bastante grande em frente ao evento. Como vocês vão fazer com que essa comunidade aguente 3 dias de música eletrônica na cabeça do meio dia às 6 da manhã todos os dias, como andam as eleições deste local? Sim, bem lembrado ne, ainda não temos. Então acho bom vocês procurarem essa questão. Bom, eu ainda não falei com eles essa semana, mas certamente algo aconteceu, porque acabou de ser informado pela direção do evento que o evento foi transferido para a Cidade do México, nas mesmas datas e “blá blá blá” e dizendo aos consumidores que não se preocupem que os ingressos continuam válidos para a nova localização. Já tem uns 200 posts aqui dizendo que “eu reservei o hotel, paguei hotel, comprei transporte para ir lá no meio do inferno e agora vocês transferem o evento”. Isso não tem uma hora que foi postado e você já tem 200 reclamações ao vivo online no site do evento. Então, aonde eu vou que o processo de comunicação tem que ser absolutamente antecipado, correcto, transparente, de uma forma que o consumidor não se sinta lesado, principalmente porque não se pode esquecer que a comunicação gera expectativas né. Quando fizemos o Ultra no ano passado, a primeira edição no México, a gente fez uma edição a 70km da cidade onde de madrugada fazem de 3 a 4 graus celsius. Isso pro México é frio e todas as pessoas perguntando porque vocês escolheram essa maldita cidade para fazer esse evento. Então eu acho que esse é o primeiro

desafio, a comunicação. Obviamente, a antecipação disso, nós temos um exemplo concreto disso, o Sensation Brasil, agora nesse processo de retomada, o *lineup* foi anunciado 20 dias antes do evento. As pessoas não compraram o ingresso porque você quer saber o que vai ouvir. Como é que você faz um festival – tirando, obviamente um ponto fora da curva, que seria um Tomorrowland que você compra a experiência, mas Sensation não é a Disney, Sensation é um festival igual aos outros e as pessoas querem saber o que vai tocar – portanto, anunciar isso com 20 dias antes de antecedência não se surpreenda se não vender ingresso. O segundo é obviamente um divisor natural que é o preço. Posicionamento de preço no mercado, hoje com essa diversidade, os preços estão caindo, porque estamos competindo todos contra todos e não só com música, estamos competindo com eventos desportivos, eventos culturais, com eventos de tudo quanto é tipo portanto as pessoas têm mais opções para escolher, atentos ao seu bolso – o que pode ou não pagar – e o terceiro é aquilo que eu falei ne, o chamado efeito pós-evento. Investi 100 euros nesse evento e o que eu tive como recompensa? Se tudo foi bom, perfeito, pode ser que eu volte ano que vem. Se não, nunca mais eu volto. Então eu acho que são esses três pilares, ne: comunicar corretamente, se posicionar em termos de valor e, finalmente, entregar o produto que você se propôs a entregar.

14) Quais seriam as principais razões para uma empresa na área dos festivais de música se internacionalizar?

Eu acho que é uma questão difícil. Até agora eu não vi ninguém ser bem sucedido com essa iniciativa, a não ser obviamente as turnês de grandes artistas, grandes bandas. Mas fora isso, com os festivais, eu não vejo nenhum com essas características, como eu estava dizendo... o Ultra tem três produtos, o próprio Ultra Music, que acontece hoje em 8 cidades físicas; tem o Resistance, que é um evento obviamente muito menor... o Resistance hoje está em 10 a 15 cidades, e depois ele tem um evento pequenininho que se chama Road to Ultra, esse sim acontece em 18 países, que nada mais é um teaser para as pessoas irem ao Ultra. Então, teoricamente, você diz que o Ultra está conseguindo se internacionalizar com 3 produtos, mas vamos ao lado económico: quem ganha dinheiro com isso? Ninguém. Então é uma proposta que, a princípio parece viável, mas até agora ninguém ganhou dinheiro com isso. Então isso pra mim tem vida curta, vai encolher, vão ficar 3-4 cidades no mundo, uma em cada continente e acabou.

15) Dentro dos modelos de internacionalização, das Estratégias de entrada no país, qual você diria que seria mais utilizada na internacionalização dos festivais de música?

Eu acho que com certeza, voltando ao meu amigo Kotler (risos)... não se pode fugir dos nossos queridos 5Ps do Marketing. Aliás, todas as grandes multinacionais passaram por esse problema, o de adaptarem os seus produtos regionalmente, mesmo não sendo marcas gigantescas. Eu vejo da mesma forma, mesmo com toda a globalização, com todo o grau de informação...

(A ligação fica ruim. Peço para re-ligar o áudio)

Andrés, desculpa, eu vou desligar o vídeo para ver se a ligação está melhor. Pronto.

De alguma forma, algum brasileiro já veio para Portugal, praticar um tipo de golpe em alguém, então o estigma que tá se criando é: tome cuidado com brasileiros. Um brasileiro em Portugal, só sucede se for apresentado por algum português que eu conheço para que ele seja

de referência. E assim eu vejo que o processo de internacionalização passa justamente por essa confiabilidade do seu produto no país onde você quer entrar.

Então você diria que é mais uma questão de criação de redes previamente ao processo de internacionalização em si.

Sim. É um processo que nós estamos utilizando na NETPdv agora, onde em cada país nós temos um representante que é da própria nacionalidade. Ou seja, não é um executivo brasileiro que foi para um lugar onde ele não conhece, nós estamos em primeiro lugar respeitando o aspecto cultural do local. Qualquer empresário que busca hoje a internacionalização não tiver a humildade de entender hábitos e costumes locais não será bem sucedido.

16) Como que você diria que se dá ao processo de escolha do território?

Eu acho que existem alguns aspectos a serem analisados. Acho que o primeiro... não sei se chegou aqui a Portugal, mas a literatura no Brasil chama-se Oceano Azul. Onde, obviamente existem as oportunidades. Que foi exatamente o que a gente foi ver, sentir na Inglaterra esse fim de semana: como é que se comporta o público? Precisa mudar alguma coisa? Será que nós temos a experiência do outro extremo? Ou seja, nós demos uma parada e pensamos: precisamos estudar isso melhor. Eu acredito que, de novo, tem que entender a cultura, tem que entender os comportamentos.

17) Após esse processo de internacionalização, você acha que existe algum benefício que esse processo traz à empresa para as próximas edições, tanto dentro do país quanto fora? É possível aprender alguma coisa com isso?

Com certeza, com certeza. Eu diria assim, na minha atividade de planejamento de eventos, eu faço um evento já no Brasil, é a sexta edição que nós vamos fazer e a cada ano nós temos novos aprendizados. A cada ano, nós temos mudanças de comportamento do próprio público, que nos auto desafia a cada ano melhorar as coisas, melhorar processos. Esse festival há 5 anos não aumenta o preço dos seus ingressos, fruto das economias que a gente faz a cada ano... esse produto, a intenção é torna-lo autossustentável.

18) Você acredita que esse processo de internacionalização dos festivais vai continuar sendo acelerado no futuro ou não?

Acredito que sim. Com certeza há equipes diferentes, como eu digo, lembre-se que nesse sector específico de eventos existe um problema muito sério que é um problema de gestão de egos, pelo menos no Brasil, a gente vê isso muito claro. Um promotor que leva um evento ao Brasil, faz todo um carnaval desse evento e promove e tal e fracassa, e aí vem o outro, concorrente, traz um outro festival e critica o anterior, e fracassa. Então essa briga de egos nesse sector acaba fazendo com que o sector, digamos que no caso do Brasil, a última edição do Ultra deu prejuízo. Para que você tenha uma ideia do que está a acontecer, qualquer outro evento que venha daqui para frente, os fornecedores estão pedindo pagamento antecipado. Como é que você faz para produzir um evento, tendo que pagar os seus custos de estrutura antecipadamente, sendo que 70% do seu lucro é no cartão de crédito, onde no Brasil você recebe com 28 dias a partir da data de venda. Você tem uma defasagem de no mínimo 50 dias e quem põe esse dinheiro? Já que não existe mais patrocinador para bancar essa conta... de onde virão essas grandes internacionalizações? Certamente, de grandes grupos financeiros internacionais suportados por grandes marcas, como a Live nation, dos

EUA e que seria a única que teria condições. Obviamente existem pontos fora da curva, como o Lollapalooza e outros festivais, mas eu vejo que de alguma forma isso só será possível mediante empresas de grande porte, como a Ticketmaster, e todas essas grandes empresas americanas de mídia, que apostam e, enfim, se perdem dinheiro paciência, não ligam muito. Não vejo isso acontecendo com pequenos e médios empresários de eventos.

19) Andrés, agora vou fazer duas perguntas específicas para você só para finalizar a entrevista, elas são mais direcionadas para sua área de conhecimento. Uma grande parte dos festivais que possuem edições em outros países são de música eletrônica. Você acha que existe alguma particularidade desse gênero que justifica essa facilidade na internacionalização?

Eu acho que sim pela própria geração onde nasceu tudo isso. Então, eu entendo que essa geração começou a curtir essa música eletrônica e até pela forma de difusão mais eletrônica em si, como nos Apple Music da vida, canais de Youtube e etc... A difusão – assim como existem as próprias tribos dentro da música eletrônica, house, Techno, etc – isso fez com que, de alguma forma, a propagação deste estilo fosse muito mais rápida. Vamos lembrar também que a música eletrônica, até pouco tempo atrás os estilos musicais eram proporcionados por bandas, você tinha as bandas de rock, as operas clássicas, os cantores, os tenores, era muito característico. Hoje, qualquer um um pouco mais enfiado nesse meio consegue montar um set de música eletrônica sem ter que ser um cantor. Eu acho que isso fez com que toda essa difusão pelo mundo fez com que surgissem fã-clubes de música eletrônica pelo mundo inteiro, isso muito fomentado com os clubs e com todas as antigas discotecas, pelo mediterrâneo, Ibiza, Brasil, Miami.

Aparenta ser um estilo musical que já nasceu globalizado.

Exatamente. Exatamente. Não é de um lugar específico, não é uma cultura musical específica.

20) Você poderia explicar rapidamente ou então em questão de processos ou passos que se dá o Franchising de um festival para outro país, como o Ultra por exemplo?

Especificamente no caso do Ultra e um pouco parecido com o Tomorrowland, parte-se do princípio que o franqueador é responsável pela montagem de duas coisas: se responsabiliza pela qualidade do evento em termos de setup do Lineup – o Ultra, por exemplo, te entrega já com os artistas negociados e selecionados – e estabelece padrões de entrega – número de seguranças, número de banheiros, enfim, padrões operacionais – e tudo isso de uma certa forma, no meu ver, um pouco super valorizado. Eu infelizmente não estou autorizado a divulgar números, mas a franquia de um Ultra é um caminhão de dinheiro... pago antecipadamente, caso contrário você não tem a licença e você promotor local vire-se para ganhar dinheiro. E se você não ganhar dinheiro, o franqueador não tá nem aí pro seu problema. Então eu vejo um futuro bastante incerto e, mais do que isso, improvável de festivais de 50-60 mil pessoas serem franqueados a qualquer custo mundo afora. Eu acredito cada vez mais em festivais locais, menores, onde eu ponho um ou dois headliners no máximo, negocio diretamente com quem quer que seja: David Guetta, Armin Van Buren, Hardwell... quem quer que seja, se faz o resto com artistas locais...

Algo mais Glocal.

Exatamente. Vejo muito o futuro desses festivais sempre algo em torno de 8-10 mil pessoas, não mais que isso. Menos risco, menos estrutura, menos despesa, mais fácil vender e ser mais competitivo, não vejo muito futuro para esses festivais gigantescos circularem pelo mundo.

Muito obrigado mesmo, eu vou manter seu contato caso tenha algum esclarecimento para fazer e quando a tese estiver pronta, eu também envio para você.

Ficarei muito feliz. Espero que eu sirva de referência para bastante coisas. Muito obrigado. Como acadêmico eu tenho que ser incentivador desses trabalhos, meu dia já terminou e estou a sua disposição.

Então olha muito obrigado, boa viagem de volta para o Brasil, espero que corra tudo bem aí. E vamos continuar falando então por email.

Anexo D – Transcrição da Entrevista com Lu Araújo

1) Então vou começar esta entrevista com duas perguntas de contextualização. Você poderia me qual é o seu nome completo e seu cargo Atual?

Bom, meu nome completo é Lucineide Lucas de Araújo e o meu cargo atual... bom, eu tenho três empresas né... Eu tenho a Lume Arte Marketing Cultural, que é uma empresa que eu fundei 92, ou seja ela tem 26 anos, essa é a minha empresa mais antiga. Eu tenho a Lu Araújo Produções Artísticas, que eu fundei em 2002 e tem a Criola Records que é uma editora. Basicamente, eu sempre fui uma diretora de produção, eu sempre gostei de fazer eventos grandes, a minha vida inteira eu fiz isso e no outro lado tinha trabalho como empresária artística, até eu fundar o MIMO, que eu idealizei e que eu dirijo, faço a direção-geral. Dentro dessa Direção Geral eu trabalho em todas as áreas, mas a que eu assino como minha é a de programação artística. Eu tenho uma equipe que trabalha comigo mas a curadoria e todo o conceito musical é meu. Então, hoje eu idealizadora e diretora do MIMO.

2) Ok. De que forma o tema da internacionalização dos festivais de música está relacionado com a sua experiência profissional?

Eu acho que isso teve tudo a ver. Eu acho que não conseguiria fazer o que eu fiz, vivendo num país com essa dificuldade toda que tem no Brasil, que é notória, todo mundo sabe. Eu acho que o MIMO já é resultado de um amadurecimento, eu quando criei o MIMO, já tinha começado uma carreira como produtora aos 19 anos de idade muito por acaso para ajudar amigos que trabalhavam com música. Quando eu comecei a fazer o MIMO, eu já tinha 34 anos, eu já tinha mais de 15 anos de experiência nessa lida, no dia a dia da produção. Então assim, ele já é um resultado de um amadurecimento, eu já tinha opinião, já sabia o que eu queria, como eu queria, eu fui buscar uma coisa que era na contramão nos Festivais no Brasil, fazer um festival que envolvesse patrimônio histórico, eu sempre gostei muito de história, de memória, então isso pra mim fazia sentido. E quando eu cheguei ao processo de internacionalização do MIMO eu já tinha mais de 10 anos de festival. Quando eu fiz 10 anos, eu decidi que um dos marcos era internacionalizar o MIMO. E aí eu comecei um trabalho que efetivamente só se concretizou em 2016, eu levei 3 anos amadurecendo e tal... e tem uma história curiosa porque eu sou uma pessoa muito diferente das outras, eu já tinha vindo várias vezes Europa e eu fiquei 10 anos fazendo um festival internacional sem nunca ter ido à um Festival Internacional. Eu ia fazendo um festival internacional, dentro da minha ideia, dentro das coisas que eu via... a internet facilitou pra gente dessa forma, então eu imaginava as coisas: como é que é Montreux e outros festivais que eu admirava? E aí eu começava a imaginar e eu ia ligando isso com as necessidades do Brasil e com as vontades que eu tinha, as ideias que eu tinha. Então, é engraçado você internacionalizar um festival sem ter o conhecimento de outros festivais, mas isto não foi um impedimento, porque eu tinha muito conhecimento do meu festival e da capacidade e do potencial que ele tinha.

3) Posso perguntar como foi que surgiu essa ideia de internacionalizar o MIMO?

Bom, foi quando eu comecei a expandir pelo Brasil. Eu primeiro fiz o MIMO de 2004 até 2009 só em Olinda. E em 2009 foi um marco para o MIMO porque até 2009 eu só trabalhei com igrejas, com museus, eu não fazia nada na rua... toda a minha programação era focada em patrimônio. Em 2009 eu começo eu começo a perceber que o MIMO está mudando de perfil de público, que era já um trabalho que eu tinha começado quando eu fiz comecei a fazer a Etapa Educativa [parte da programação do Festival em que os artistas dão aulas]. Eu não queria fazer um festival “mofado”, um festival para a terceira idade, entendeu? Então

esse é o problema da música no Brasil, principalmente da música que eu tenho mais proximidade que é a música instrumental, erudita, mas eu via as salas de concerto todas vazias, não tinha público na música instrumental então para mim era importante ter gente jovem. Em 2004, eu criei uma regra que só consegui implantar em 2005, quando eu comecei a etapa educativa, que era: quer tocar no MIMO, tem que dar aula. E aí eu comecei a, de facto, colocar em prática essa ideia de aproximar o jovem, porque as aulas eram voltadas para quem tava em formação na música, e 5 anos depois começo a ver o resultado, o meu público começa a mudar e eu começo a perceber a aproximação desse público também com os artistas de música instrumental ou com a música do mundo. E aí, em 2009 quando eu olhei isso, eu pensei... eu me lembro exatamente da cena... foi num show do Hermeto Pascoal na igreja da Sé, em Olinda. E lá em Olinda, como os shows lotam muito, a gente tem duas plateias, tem uma plateia no interior das Igrejas e tem uma plateia que assiste do lado de fora, eu boto um telão bem grande, com muita qualidade, com um som muito bom e aí as pessoas que não conseguem senha para entrar ou que preferem ficar do lado de fora... e aí eu olhei para essa turma e pensei “Isso! Cheguei lá!”. E aí, eu tomei algumas atitudes neste ano: eu saio das igrejas, que começam a ficar pequenas. Não saio totalmente, mas eu crio um palco ao ar livre. Eu abro para um tipo de programação mais abrangente, com nomes mais consagrados, um pouco com o pé nessa coisa moderninha também para poder trazer esse público que eu estava conquistando para perto, porque eu estou entendendo que esse público vai crescer comigo e vai fidelizar e isso foi uma aposta bacana porque hoje eu percebo isso, claramente. Então eu também fico aberta a parcerias. Chico César estava na secretaria de cultura de João Pessoa, eu fui conversar com ele, ele me convidou para fazer o MIMO lá. João Pessoa tem um centro histórico importante, mas pequenininho, e eu fui pra lá. O Renato L, jornalista de Pernambuco, era o secretário da cultura de Recife, e também adorava o MIMO, me levou pra Recife, então eu começo a expandir. Eu faço o MIMO, e simultaneamente eu tinha etapas nessas cidades. Eu faço isso até 2012. Em 2012, eu estava encorajada com essa coisa de Recife e João Pessoa, dava trabalho mas eu vi que era possível fazer. Era bom pra mim, porque eu tinha muita dificuldade de levar artistas internacionais de peso para fazer um concerto. Principalmente quando eu dizia que tava em Olinda. “Não vou pro Rio, não vou pra São Paulo?”, muitos negavam! E aí eu começo a ter essa flexibilidade, começo a abrir esse leque de possibilidades internacionais. Em 2012, eu estava pensando se eu tivesse que crescer para além de Olinda, João Pessoa e Recife, eu pensei: Outro Preto. Porque é a primeira cidade tombada como Patrimônio da humanidade do Brasil, tem toda a questão das igrejas... conversei com um amigo que na época era produtor em Minas e ele me ajudou a inserir o projeto na lei de Minas e no edital que a Natura tinha. Eu venci o edital e foi assim com esse dinheirinho que eu consegui fazer uma edição em Outro Preto. Isso foi no nono ano do MIMO. No 10º ano, acontece o seguinte: eu sou procurada por um empreendedor de cultura no Brasil, chamado Luiz André Calainho. E o Calainho foi a Recife a convite da minha assessoria de imprensa. Ele é um cara de mercado, vice-presidente da Sony, tem 13 negócios na área de cultura... e ele me procura e eu estava num momento muito desanimada, Rodrigo... Porque o festival estava crescendo e eu não tinha braço, não tinha equipe, não tinha dinheiro e eu tava muito solitária. E aí começou a me dar um certo desespero. E aí o Calainho me procura, eu fiquei um pouco desconfiada, mas aí ele falou comigo assim “olha, eu queria conversar com você, eu adorei o festival, eu tenho interesse em entrar na sociedade com você. Você tem interesse de crescer?”. Demorei uns três meses nessa coisa com ele e na segunda reunião com ele, ele me propôs um exercício, ele disse “eu tenho interesse, mas eu quero que você faça um exercício. Quero que você vá pra casa e prepare um projeto para mim com o que você tá fazendo nesses últimos 10 anos no MIMO e o que você espera dos próximos 10 anos”. E aí eu me fiz pensar sobre o que eu queria, eu falei que eu queria crescer no Brasil para outras cidades, já que eu estava gostando daquela experiência e que eu queria internacionalizar. E aí fiz toda uma justificativa do porquê. Peguei

varias cidades do mundo que eu achava que bacanas, muitas delas da América Latina, outras na Europa e listei para ele. Ele falou assim “olha, o crescimento no Brasil eu topo. A internacionalização, não. Vamos esperar uns 5 anos para a gente poder pensar nisto”. Claro, topei o negócio mas não fiz o que ele falava, né? (Risos). Eu fiz, cresci. No ano seguinte, eu cresci para Paraty. De lá para cá, eu cresci quase uma cidade por ano. Eu comecei a fazer esse trabalho de internacionalização bastante sozinha porque o Calainho não concordava, inclusive. Mas aí eu comecei a vir a feiras, porque assim, aí eu sou descoberta: em 2012, através do British Council eu recebi um convite para acompanhar um festival na Escócia, que é o Celtic Connections. E eu chego no festival bastante impactada com ele. E de lá pra cá eu não parei mais, recebo convites direto para participar de vários festivais.

É um case incrível...

É assim que começa o nosso processo de internacionalização. Mas aí tiveram muitas etapas, né? Foi até tudo muito rápido, sabe Rodrigo? Em 2014 eu comecei os primeiros contatos, em 2015 eu venho para o Porto, através de um amigo, Fernando Sousa, que é o programador da Casa da Música, que adora meu festival e queria muito ser meu colaborador no Brasil. E aí eu conheço o Porto, eu não conhecia o Porto... e pirei com o Porto. Falei: quero fazer o MIMO no Porto. E vou te dizer que eu ainda sonho com isso. E foi deste momento em diante que eu encontro o meu sócio aqui. E daí foram muitas etapas até chegar, não consegui fazer no Porto e tal...

4) Ok. Agora vou fazer umas perguntas mais acerca do contexto externo, geral ou do MIMO e você fica a vontade para responder conforme desejar. Qual você acha que é a importância atual do sector de concertos e festivais dentro da indústria da música?

Cara, eu acho que, na verdade, isso nunca mudou sabe? Desde que eu trabalho com música, a coisa dos espetáculos ao vivo sempre foi muito importante para a concretização de um processo. Uma coisa é você comprar um disco e outra coisa é você viver a experiência de um concerto, seja bom ou ruim. É uma relação de muito mais proximidade, de contato. Mesmo se você não toca no artista, a sensação que você tem quando você está frente a frente com ele, num palco, é uma sensação de estar em contato com a música dele, com ele, com a performance, com tudo que envolve esteticamente um trabalho. Eu sempre fui uma pessoa que trabalhei muito com shows e eu acho que tem uma importância grande. Eu acho que os mercados vão mudando, pode até mudar as formas de execução. Os festivais hoje têm muita importância para a execução da música ao vivo. Hoje, os festivais suprem um papel dentro do mercado. Porque você tem capacidade de colocar um artista, para fazer uma cidade como o Rio de Janeiro, ou no outro extremo, como Olinda, uma cidade que o cara nunca ia tocar... sendo apreciado por 10, 15, 20 mil pessoas. De graça, por exemplo, como é o caso do MIMO, ou estar num Lollapalooza, ou estar num Rock in Rio. Isso tem uma importância, muitas vezes, para além do cachê que o cara ia ganhar. Tem uma importância de imagem, de associação com a marca, com o tipo de público... e isso encurta uma distância, daquele cara que muitas vezes vai fazer um hall, uma sala de concertos e tal. Então eu acho que, o mercado da música mudou muito, os formatos mudaram, a coisa do espetáculo continua tendo valor, muito valor até, mas ela também migrou para o lado dos festivais. Eram poucos festivais antigamente e hoje você tem 50 milhões de festivais pelo mundo, que absorvem esses artistas.

5) Você acha que a procura por eventos ao vivo aumentou com o consumo digital da música?

Possivelmente, porque tudo o que é facilitador provoca abertura. Eu acho que sim. Eu demorei muito a migrar, por exemplo, para a questão digital. Eu não comprava música online e as pessoas falavam... E aí eu comecei a comprar loucamente depois que eu descobri, porque eu tinha a possibilidade de escolher a música que eu queria, pesquisar coisas que já não tinha mais... Eu tenho uma história pessoal, eu sou filha de dono de loja de disco. A minha carreira começa lá aos 14 anos, trabalhando com meu pai. E depois eu fiquei a minha vida inteira trabalhando com música. Então, assim, o disco material sempre tive apreço. Hoje em dia, isso já não tem a menor importância para mim. E hoje em dia eu ouço tudo nos streamings. Claro que isso é facilitador, não tenho a menor dúvida e acho que cada vez mais vai rolar isso, esse mercado é muito promissor. Porque a música atravessa, sabe? Imagina, lançar um disco, sabe? Isso antes precisava de muitas mãos e hoje em dia isso acabou! Encurtou distâncias.

Essa mudança do consumo físico para o digital – você trabalha com música desde que o consumo era físico e passou para o digital – você que isso também alterou a forma que o consumidor analisa e experiência um espetáculo?

Eu acho que existe cada vez mais. Tem uma perda aí que é o que ninguém fala, sabe? Ouvir música no formato digital é evidentemente uma qualidade inferior ao que a gente tinha no formato analógico. Hoje você a música num padrão, o que é uma pena, as vezes eu penso “ai, queria botar mais grave nessa música”, e hoje ninguém mais tem essa preocupação, porque os streamings já enviam a música mais ou menos equalizada para você ouvir. Não to dizendo que não tem qualidade, mas dentro de um padrão que as vezes não é o de excelência, tanto que muitos puristas reclamam disto. Agora, quando você vai a um show, não. Você vai ver isso de uma outra forma. Eu acho que é um ganho você ver ao vivo hoje e a própria experiência de compartilhamento, de vibração... é claro que quando você tá num lugar que tá todo mundo se divertindo, você acaba se divertindo também... Eu lido muito hoje em dia com essa coisa da experiência. E a música ela tem esse barato, porque nada é igual. Nenhum show é igual. Você pode ver Chico Buarque 3 vezes, pode ser a mesma luz, o mesmo palco... mas aí tem um acorde que ele dá, uma interpretação diferente, causa uma diferença... e a própria plateia também. Já vi casos do artista não estimular a plateia e terem shows super “brochas”, sabe? Então se o artista estimula a plateia e é estimulado por ela, a tendência sempre é crescer.

6) Ok. Como você acha que a globalização influencia essa indústria?

Eu não sei se exatamente a Globalização influencia, porque as coisas acabam sendo segmentadas. Se você perceber bem, o que tá acontecendo nos últimos anos é que a gente tá cada vez mais segmentado. Os festivais estão trabalhando públicos específicos, então assim, você não consegue ser tão abrangente no sentido de agradar a todos. O que eu acho da questão da globalização é que a diversidade é o grande patrimônio da humanidade... e a globalização facilitou essa troca, intensificou esse intercâmbio, essa mexida. Eu acho que o maior exemplo disso, do meu ponto de vista é o status que a *World Music* conquistou, porque estamos falando de uma música tradicional, o início da *World Music* foi muito focado nas coisas mais de raiz depois ela foi evoluindo então isso causou uma revolução no mundo de alguma forma.

A própria existência do conceito de *World Music*...

Né? Então isso é o grande marco da globalização para este sector, por exemplo. Ali a gente percebeu que o mundo podia se misturar, né? Mas eu acho que de uma forma, a tendência é

um pouco o que eu te falei: os festivais serem segmentados. É mais fácil você trabalhar para um recorte de público. Ou você tem um festival de rock and roll, ou pop, ou música clássica ou jazz e blues. Agora, festivais generalistas não tem muitos. Tem, quando você engloba isso dentro da *World Music*. Você vê a importância da World Music para a globalização que é quando você não consegue ser classificado, você é colocado no “bolo” da *World Music*.

7) Sim. Alguns teóricos consideram que o contrato 360 graus, que os artistas passaram a assinar de 2000 até hoje em dia foi o combustível para essa expansão da Indústria dos concertos. Você concorda com esta afirmação ou não?

Olha, não. Não acho não. Porque que seria isso?

A ideia é que a partir da pirataria digital, as gravadoras passaram a buscar mais formas de receitas e tiveram partes das receitas dos concertos e incentivam os artistas nesse caminho.

Ah, eu acho que as gravadoras ficam arrumando forma de arrumar dinheiro, cara. Mas isso não vai mudar, pelo contrário. Porque as gravadoras não têm mais o poder de investimento que elas tinham. Então antigamente você tinha dinheiro para fazer lançamentos grandiosos, e com a exceção dos *mainstreams*, quem é que tem isso hoje em dia? Então eu acho que isso não ajudou. Eu acho que o surgimento de festivais fortes, com mídia, muda o conceito... porque, por exemplo, o Rock in Rio desorganizou a ordem do mercado de festivais no Brasil. O Medina é F*** para C*****, para mim é um ídolo, porque ele começa a pensar nos festivais dentro de um ponto de vista comercial, publicitário, para pegar marcas e atrelá-las ao conteúdo musical sem ter que o artista vista a camiseta. E aí começam a existir coisas que não existiam, como *naming rights* para festival. Eu não vi nenhum artista dizer, nenhum empresário dizer, que está ganhando mais dinheiro porque a gravadora está ganhando um percentual disso. Não acho que seja assim que ocorra.

8) Ok. Agora eu vou passar para a segunda parte da entrevista para falar um pouco mais sobre o Festival de música em si. Na sua opinião, você acha que existe alguma tipologia de festivais, por exemplo anos de atividades, tamanho ou gênero musical, que são facilitadoras para o processo de internacionalização?

Eu acho que você tem que ter uma marca forte, uma marca que se imponha. Claro que o tempo nisso ajuda. Você chegar em um país e dizer: olha, eu tenho 10 anos de existência consecutiva, eu já fiz até hoje 45 edições numa média de 50-60 atividades, dando o exemplo do MIMO. Acho que a questão da marca, da importância, de como você se coloca no mercado, que tipo de profissionalismo que você tem e o que você traz para aquele lugar. Porque hoje é dia, também está muito atrelado ao festival, mesmo quando ele tem bilheteira, que ele tenha marcas associadas. É raro você ter um festival sem isso, aqui em Portugal então... Até no Brasil também, desde que eu me entendo por gente, os festivais têm patrocinadores. Se não tem, é porque passam por ciclos, porque a própria bilheteria já não sustenta muitas vezes. Então acho que a importância toda é ter um plano de negócios, objetivos e uma marca forte.

9) Entendi. De que forma você acha que as empresas detentoras das marcas dos festivais criam a diferenciação entre eles?

Eu acho que em alguns planos. Um, no marketing. O Marketing é fundamental hoje. Essas estratégias de marketing, as novas ferramentas de marketing, as novas mídias... da mesma

forma que eu acho que o processo da música digital facilitou, a própria comunicação e o marketing também ganharam muito com isso. Você também, de alguma forma, encurta o teu projeto. Dois, a construção de um projeto, um festival que acontece com alguma regularidade, um festival que não tem grandes desastres, ou seja, um festival cuidado e que tem acabamento, isso fortalece a marca. E o terceiro, é a fidelização de público. O Lollapalooza lá nos EUA ele tem tanto de público, ele tem um poder de atração de público, e é isso que justifica poder atravessar alguma região ou construir um festival em algum outro lugar. Então, eu acho que a marca é uma coisa muito importante, essa construção de marca, da identidade, do tom que ela fala com o seu público e com a comunicação em geral, entendeu? E acho que essas ferramentas são fundamentais.

10) Você diria que, hoje em dia o lineup não tem tanta influencia assim ou não?

Muitos desses festivais, você compra a marca do cara. Vários festivais do mundo, antes de divulgarem o lineup eles abrem vendas. E já esgota. O Rock in Rio foi um deles, pioneiro nesse sentido e as pessoas já vão pela própria experiência daquele festival ou pela crença de que elas vão ver ali nomes identificados com seus interesses, com as suas sensibilidades... então isso é importante. Mas o lineup é sempre importante também. O Primavera é um festival que eu vou independente da programação, porque eu admiro pra caramba, sempre quero ir. O próprio Rock in Rio, eu não me interesso muito mas vai ter uma noite que eu vou querer ir. Porque você vai criando perfis de noites para consumidores diferentes, entendeu? Eu acho que a grande sacada desses festivais grandes é essa.

11) A próxima pergunta é relacionada a esta questão da atração do público. Você acha que é mais vantajoso para um festival internacionalizar de uma forma de fora pra dentro – ou seja, atraindo turistas internacionais – ou de dentro pra fora – procurando novos territórios?

Cara, deixa eu pensar um pouco.

(A entrevista é interrompida por alguns segundos)

Cara eu acho que as duas coisas são interessantes. Eu acho que você sempre tem desafios numa ponta ou em outra. O MIMO é muito particular nisto né, tem uma coisa de lidar com as cidades, né. Então ele junta um conjunto de atrativos, que não é só a música para a sua realização. Mas de qualquer forma, você precisa também ganhar, a primeira coisa, é você ganhar a apreciação, o respeito, dessa comunidade ao redor de onde você se instala. Esse é o teu público mais presente. Mas eu acho que hoje, é uma característica mundial você ir atrás de experiências. Então o turismo cultural hoje em dia inclui sim você provocar turistas ou você como consumidor de música pensar que você pode sair do Brasil para vir para o festival aqui ou sair da Espanha para vir num festival no Porto ou sair do Porto para um festival em Inglaterra ou na Escócia... acho que as duas coisas. No caso do MIMO, a gente trabalha de uma forma abrangente, mas a gente nunca tem uma grande promoção internacional. São poucos os festivais no mundo que conseguem isto, porque exige uma dedicação e um marketing muito pesado. Eu acho que quando você começa a fazer isso, para além de investimento no marketing, é o próprio boca-a-boca, é a própria construção dessa imagem, processos televisivos de transmissão também, começam a dar, ecoar, os próprios *streamings*, os *lives*.

Tem o exemplo recente do Coachella, com a questão do streaming...

Essa coisa do *Streaming*, o que ela faz? O festival me atinge aqui em casa e isso me cria certamente um desejo de que “ano que vem eu quero estar lá”, sabe? Vira aquela coisa de imaginar para além do que você tá vendo de você se imaginar naquele ambiente, né? Isso era um pouco o poder que o rádio tem, né? O rádio você tem que ouvir e se colocar na imaginação. Então eu acho que, posso responder melhor pelo MIMO, no primeiro momento eu trabalho meu público interno. No segundo momento, começa a atingir o público internacional. Hoje ele já começa a sair um pouco do meu controle, ano passado eu tive várias pessoas do Brasil que eu nem sabia quem eram, eu tenho hoje o que a gente chama de Circuito MIMO: eu tenho fãs que vão a todos os MIMOs, inclusive à Portugal. E essa experiência de ter internacionalizado tem sido interessante, por exemplo, uma das coisas que a Câmara de Amarante tinha interesse era isso. Ela sempre pensou que Brasil é um grande uma grande possibilidade, que o público de turistas brasileiros é uma grande possibilidade para Amarante, eles gostam disso e ter o festival com essa característica do Brasil facilita isso, e eles tão certos, porque esse ano muita gente do Brasil vem. Agora, eu não sabia que o festival repercutia na Espanha e o festival super repercute. A gente tem muito público espanhol.

Você diz espanhol, de que localidade?

Galícia, a maior parte Galícia. Mas tem gente de outras partes também. Uma coisa que é curiosa também... eu encomendei uma pesquisa ano passado, para entender qual era o meu público aqui. 60% do público do MIMO no ano passado não era de Amarante. Era de fora de Amarante, ou seja, já cria um turismo interno. A maior parte era do Porto, mas pensa: quando é que as pessoas saem do Porto para ir a Amarante, em bloco? Muito raramente! Então, você tem público de Lisboa, muita gente de Lisboa, você tem muita gente de Coimbra, de Aveiro, do Algarve, do Alentejo, de Braga, Guimarães... Ou seja, já cria um fluxo turístico.

12) Você acha que é possível ocorrer um processo de internacionalização sem patrocínio ou apoio comercial?

Eu acho que tudo é possível, contanto que você seja muito bem estruturado, tenha um plano de negócios... você tem que estudar, né? Você acha que uma marca, por exemplo, como o Pingo Doce, vai entrar em qualquer mercado sem saber? O que eu acho é que o mundo dos negócios na música, e aí, usando como exemplo o Festival não é diferente do mundo de negócios de qualquer outro segmento. A gente tem que parar com esse romantismo de que arte não é negócio então tem que ser visto de outra forma, não existe isso. Um processo de internacionalização sempre exige: fazer pesquisa de mercado, saber quem são seus concorrentes diretos, se você tem oportunidade de negócio naquele lugar, como é que se vai conseguir estruturar para atingir esse público, como é que você vai ter parceiros... Por exemplo, aqui em Portugal não se faz um festival sem ter parceria de mídia. No Brasil, eu faço. Mas aqui é regra. Você chega para um patrocinador, a primeira coisa que ele vai perguntar é: “qual é o plano de mídia?”. Porque ele quer patrocinar, mas ele quer garantias. “Para além daquela coisa de público, que eu vou ter disposição de marca no local, aonde é que eu vou estar?” Porque ele também é cobrado com os resultados disso, entendeu. Eu acho que o processo de internacionalização não é simples. Tem muita gente aventureira, mas estes não conseguem se estabelecer. Não acho que é para amadores não. Eu cresci muito, eu sou uma outra profissional hoje, é um outro mundo. Eu fiz um negócio com este festival que eu fui, o Celtic Connections. Eu fui curadora de uma parte do festival chamada Showcase Scotland, para a música brasileira. Eu fiz como o MIMO, paguei para ter essa condição. Mas não é pagar e ter... esse lugar é disputadíssimo por muitos países. Eu fiquei 3 anos negociando com eles, Rodrigo. Eu fechei o negócio com eles para fazer um ano MIMO com eles. Eu fiz

isso 3 anos antes porque eu achei que eu ia ter um apoio do Brasil. Era o maior festival de música da Escócia, uma chancela do Brasil ali dentro, uma curadoria, nunca teve um país da América Latina nesse lugar... eu conversei com 3 ministros da cultura, todos acharam incrível a ideia mas sabe o que aconteceu? Tive que bancar sozinha.

13) Essa próxima pergunta tem tudo a ver com o tema da sua fala. Existe algum apoio público no processo de internacionalização?

De jeito algum. Não tem nenhum tipo de ajuda. Isso me entristece, mas por outro lado, me fortalece. Eu estou fazendo um festival internacional, público, porque ele é gratuito, viabilizado por empresas de outro país, que acreditam no potencial dele. E o que é legal é que eu estou fidelizando, não tem um parceiro que tenha entrado no primeiro ano que não tenha continuado, entendeu? Tem a CCDR-N e os fundos europeus que tem uma dinâmica dos fundos que as vezes não são possíveis, mas não por contragosto do CCDRN, e sim porque os fundos europeus oscilam, eles têm reprogramação então este ano a gente ainda tá sem saber se vai entrar ou não. Agora, a Fundação Millennium bcp que entrou no primeiro ano com um percentual bem pequeno, esse ano investiu 3x mais e além disso me deu uma exposição de obras de arte de presente! A Santa Casa de Misericórdia que entrou no ano passado, renovou contrato... A Câmara de Amarante está pensando em assumir um contrato de 4 anos de continuidade... Porque o MIMO criou uma série de possibilidades para eles, o MIMO é um case super importante para eles lá. Depois que o MIMO começou lá em Amarante, eles ganharam a distinção de cidade criativa da música pela UNESCO, sabe? Então eu acho que realmente Amarante ganhou muito com a realização do MIMO.

14) Agora eu vou entrar na última parte da entrevista. Dentro de todas essas questões, quais você considera que são as maiores dificuldades dentro do trabalho de um gestor cultural, especialmente nesse momento de internacionalização?

São muitas. A própria articulação, a novidade com quem você vai se relacionar, o próprio tom, como você fala com essas pessoas. Portugal é um país muito formal... eu sou mulher, por exemplo. Existem pouquíssimas mulheres nesse lugar que eu to hoje, assim, de criadora de um festival, de dona de um negócio... ou seja, tudo é mais complicado. “Quem é essa ruiva, brasileira que vem aqui dizer para a gente que vai fazer o Festival?”, eu tive que peitar muitas pessoas aqui, sentia uma desconfiança. Eu botei o “pau” na mesa em muitas situações e com gente poderosa. Chegou a me incomodar e eu tive que falar: não me faz de babaca, eu não sou idiota e eu estou aqui pra isso, pra fazer um negócio que vai ser bom pra você. Não é um favor. Então, assim, eu acho que tem que ter muita sensibilidade, entendeu? Porque não é só ter dinheiro... você não entra em lugar nenhum sem pedir licença para as pessoas. A gente sabe que o próprio Rock in Rio teve várias articulações aqui, ele foi muito por cima, quase a nível de Presidência da República e Primeiro-ministro aqui para poder rolar o que rolou aqui pra eles virem para cá. Amarante, por exemplo, não tem transporte a partir de meia-noite e o que eu faço todo ano: convenço a Câmara que a gente tem que ter em disposição, a gente aluga os ônibus e eu ofereço transporte para quem quer voltar. Ou a pessoa tem que ir de carro, entendeu? É sempre uma grande negociação. Isso já é enquanto você tá realizando... pra você chegar e realizar... Eu não acabei de contar a história da Escócia: eu paguei para fazer negócio, para me relacionar com quem eu acho que é o mais difícil de fazer negócio, que são os ingleses. Então, essa experiência de ter ficado 3 anos a me relacionar com eles e ter conseguido vencer isso, realizar e entregar bem o que eu me propus foi uma grande experiência para mim, para poder chegar aqui em Portugal... eu comecei a entender que eu podia fazer negócio internacional, que eu tinha cacife. Porque você não pode entrar num negócio desse prometendo uma coisa e não entregar, entendeu? Então, tem que ter

muita habilidade... da mesma forma, esses caras também não conseguem entrar no Brasil tão facilmente.

15) Sim. Como que você acha que se dá a exatamente esse processo da escolha do território?

No meu caso, tinha uma questão afetiva. Primeiro porque eu acho que eu sou um festival que tem muita relação com Portugal. Porque eu faço isso em cidades do Brasil que são cidades com fortes traços da colonização portuguesa. Então eu sempre tive um pouco em mente que se eu tivesse que internacionalizar, eu queria que fosse uma cidade em Portugal. Eu não sabia que cidade seria, mas sabia que seria Portugal. É como eu sabia, por exemplo, que se eu tivesse que sair de Olinda eu iria para Ouro Preto. Eu já tinha essa certeza, que Portugal era o caminho concreto pro MIMO. Mas eu acho que do plano de negócios, os caras veem a oportunidade. Por exemplo, eu já fui contactada para fazer o WOMAD no Brasil, o festival do Peter Gabriel. O WOMAD é um festival que tá no Chile, e tá em vários lugares do mundo e eles tinham muito interesse em fazer no Brasil, eu falei com dois ou três produtores, mas não consegui levar adiante. Eu cheguei a pensar, mas era um festival que tinha muita familiaridade com o MIMO e outra coisa, tinha um dinheiro muito grande imediato para colocar em cima da mesa que eu acho que eu ia depender demais de patrocinadores num momento que o Brasil está em crise... foi há 3 anos e eu acho que foi a decisão mais acertada que eu tomei. Mas eu sei que Montreux quer fazer um festival no Rio de Janeiro há 3 anos, parece que vai rolar agora... eles querem fazer uma edição no Brasil e não conseguem. O Rock in Rio tem experiências que são desastrosas... Las Vegas foi um desastre. Espanha também não deu certo. Portugal eles entraram com uma expectativa e já deu uma baixada de bola também, entendeu? Então, o que eu posso te dizer é que meu primeiro negócio está no Brasil. Para mim, esse processo de internacionalização é um processo complementar, de amadurecimento, eu não tenho muitas expectativas... Eu quero crescer, mas eu quero crescer com segurança, não quero fazer besteira.

16) Esse processo de internacionalização, você acha que traz algum benefício para as próximas edições, mesmo dentro do território original? Você sente alguma mudança na sua forma de gestão depois de internacionalização?

Ah, muita! Eu aprendi muito, acho que eu tenho novos mercados que eu consigo entender. Agora, eu tenho novos mercados mas eu tenho perfis de público parecido em todos eles, o que certifica a minha marca... ela já tem uma identidade. Eu vejo assim, se você for a Olinda, ao Rio de Janeiro, Paraty ou Amarante, você vai ter um perfil de público similar mesmo em culturas diferentes. Na verdade, o meu maior público tá entre 18-56 anos, um perfil abrangente. Porque na verdade o meu festival não é segmentado, tenho público pro jazz, tenho público pra música jovem, eu tenho vários públicos... é um festival família. Então eu acho que acrescenta, no caso do Brasil me deu muito prestígio. No primeiro ano, foi feito com uma certa desconfiança, no segundo ano, quando as pessoas começaram a ver as imagens, viram o que tinha acontecido aqui, cara, mudou a relação – não com patrocinador – mas com a imprensa, por exemplo. Existiu uma sensação de crescimento do festival num Brasil decadente no momento, mesmo que eu passe os maiores sufocos, eu to andando pra frente e as pessoas percebem isso, porque tudo está caindo no Brasil.

Então houve também uma certa mudança de imagem do MIMO no Brasil?

Sim. Houve um fortalecimento da imagem do MIMO no Brasil, com a entrada em Portugal. Até porque todo mundo sabe o quanto isso é difícil. A gente consegue contar nos dedos

quantos festivais conseguem ter uma marca, continuidade, presença no exterior e tem mais: de graça! Com dinheiro local!

(A entrevistada pede uma pausa para poder atender a uma consulta de fisioterapia. Uma hora depois retorna para finalizar a entrevista)

17) Quais são as razões principais para iniciar o processo de internacionalização?

Eu acho que uma vontade de crescimento né, de expansão. Eu tenho a impressão que isso tem a ver com que a necessidade de crescimento que cada gestor ou cada empresa sente. Nem sempre são só pessoas, né. Muitas dessas situações, são empresas constituídas por vários funcionários e tal. Acho que duas coisas: uma, oportunidade de negócio. Perceber, por exemplo, que aqui em Portugal não tinha um festival como o MIMO, que eu acho que é um festival adulto, e que eu achava que faltava aqui, por exemplo, quase tudo que tem aqui em Portugal está focado em público jovem, e nessa região em especial eu não vi nada, então eu vi ali uma oportunidade de negócio. No meu caso, ainda tem uma questão mais legal ainda, porque o que me trouxe também até aqui foi que no Brasil a gente usa muito a lei, né. O MIMO é feito do início ao fim pela Lei Rouanet. Eu nunca tenho aquele dinheiro de patrocínios direto, nunca tenho aquele dinheiro livre de prestação de contas e tal, aquela verba boa, de marketing direto. Desde que eu comecei, tudo que eu tenho é porque o MIMO tem financiamento de 100% pela Lei Rouanet. Então claro que as empresas enxergam nisto uma oportunidade. Eu aprendi muito com as questões de trabalhar com a lei e aí eu comecei a entender como eram os processos de investimentos, de incentivo nesse sentido aqui em Portugal. Então me deparei com os Fundos europeus e com os seus programas Portugal 2020 e Norte 2020. E aí eu fui pesquisar e descobri que eles tinham lançado uma categoria nova, em 2016, chamada qualidade ambiental. A primeira coisa que dizia era: “a promoção do Turismo através de festivais internacionais que possam gerar fluxo turístico, valorizar o património”... Eu falei, cara, desculpa, isso caiu como uma luva... foi feito para mim. E aí eu comecei a correr atrás disso. Houve um trabalho de pesquisa, houve um trabalho de entender... Só para você ter ideia: como eu descobri isso e eu não tinha totalmente certeza de quem podia entrar e quem não podia entrar, nós procuramos a diretoria regional de cultura do norte e aí falamos com uma técnica, eu e meu sócio, e ela nos explicou que só entidades podiam usar desse fundo... mas ficou curiosa para saber o que a gente fazia. Eu apresentei para ela o MIMO. Ela achou incrível o MIMO, porque é cultura que mexe com o património. E aí ela fez a ponte com o diretor dela, Doutor Antônio Ponte. Tivemos uma reunião com ele, que resolveu nos ajudar. E foi ele, por exemplo, que sentou na mesa todas as pontas desse negócio. Ele trouxe o turismo de Portugal, ele trouxe o vereador de cultura do Porto, o presidente da Câmara de Amarante, que eu já conhecia, trouxe a CIM, que é a comunidade intermunicipal do Tâmega e Sousa... E aí começamos a compor profissionalmente a partir disso. E você vê que foi uma descoberta que me levou uma pessoa e teve muito trabalho, muitas reuniões de chegar nesse lugar. Eu fiz um investimento financeiro grande para chegar aqui. O Festival no Brasil de alguma forma fez a manutenção e eu fiquei vindo um ano e meio para cá numa frequência de 30 em 30 dias. Fiz muitas viagens para cá.

18) Houve alguma pressão para mudar a modalidade de preço do festival nesse processo de internacionalização?

Houve. Houve muita resistência em fazer um festival que não fosse cobrado. Mas eu bati o pé. Ou seja, o MIMO tem esse conceito. Eu também só me interessava, Rodrigo, em

internacionalizar o MIMO e levar para qualquer cidade se eu conseguisse manter os princípios básicos do meu festival. Ele é estruturado em três pilares: património, música e educação. Então assim, por exemplo, Ilhabela (no Brasil), já quer há 3 anos o festival. Já botou proposta em cima da mesa e tudo, mas eu não quero, porque está fora da linha que a gente atua, não tem património. Então assim, vir para cá era um desejo, mas só se eu pudesse manter os elementos básicos que constituíram esse festival no Brasil e que me fizeram chegar a 15 anos. Não quer dizer que eu não possa mudar... pode ser que seja forçada um dia a cobrar bilheteria, e eu acho até que eu não me daria mal, porque eu conquistei público. As pessoas sabem que o MIMO é um festival de respeito, eu posso perder um pouco do meu público, mas não seria isso que faria o festival perder público. Mas a princípio, enquanto der, o conceito dele é esse. O MIMO não é um milagre, o MIMO é um Festival que, para oferecer de graça o que ele oferece ao público tem alguém que paga a conta. Então ele é uma matemática diferente dessa que as pessoas aplicam, ele é quase festival intermediário entre o patrocinador e o público, ele é a ponte e a organização disso para o público. Ao mesmo tempo, ele é um festival que, o que você economiza no ingresso, você gasta na restauração nas cidades, você gasta em hospedagem, você gasta em transporte, você compra um presente, ou seja, ele tem toda uma lógica econômica que não é tradicional mas ele tem os seus princípios e é diferente de muitos festivais que existem.

19) Ok. Quando você entrou aqui em Portugal, você buscou um parceiro. Pode ser considerado um Joint-venture, um parceiro de um território se junta com outro para formar uma nova empresa, digamos. Você acha que outros festivais também usam desta estratégia? Quais estratégias de internacionalização você diria que poderiam se associar ao sector dos festivais?

Tem muitas estratégias, por exemplo, tem festival que só se internacionaliza se tiver um valor alto em cima da mesa para começar a conversar. Tem festivais que querem crescer, podem até investir, mas não querem sociedade em outro país, então eles procuram uma grande agência de produção que seja responsável pela execução e pagam essa empresa. O caso do Primavera é interessante, por exemplo, eles têm uma sociedade aqui. O Facto desses promotores terem se juntado ao Primavera, facilitou também o desenvolvimento do festival deles, que é o Paredes de Coura. Porque eles tinham dificuldades em, por exemplo, trazer Grandes nomes da música e com essa relação com o Primavera conseguiram fazer isso. Isso para mim é uma coisa interessante porque eu tenho muita dificuldade em entrar numa camada alta de artistas, porque eles não discutem, outras vezes não querem fazer coisas de graça e não concordam com isso. Trazer um Nick Cave (headliner do NOS Primavera Sound 2018), por exemplo. Tem um ano e meio que eu tento o Nick Cave, e não fui bem sucedida. Mas ele tá indo ao Brasil agora com outra empresa... tem uns acordos comerciais entre as grandes agências. Então assim, existem modelos como esse de parceria, como é o meu caso. Eu sou dona do negócio aqui, eu tenho maior parte dele, porque eu também eu fiz o investimento inicial. Todo investimento inicial foi feito por mim, meu sócio não entrou nada a não ser com o trabalho dele e depois a gente foi escalonando isso. Então é assim, eu tenho uma parceria e estou feliz com isso, se por acaso a sociedade não der certo, eu acho que eu continuaria a ter um sócio. Porque é difícil você trabalhar num país estrangeiro, logo eu com 4 festivais grandes no Brasil, ou seja, meu negócio principal é lá e não consigo tocar esse festival sozinha sem ter uma parceria aqui. Então para mim esse foi o melhor modelo de negócio. Agora, eu tenho vontade de, daqui por diante, e a partir dessa experiência que eu tive com Amarante que foi altamente bem sucedida, é um case assim de muito sucesso - porque Amarante cresceu, Amarante ano passado foi considerada pela Revista Visão a capital da cultura em Portugal, uma cidade que não tinha expressão cultural muito grande - ou seja, eu acho que hoje, se eu tivesse uma proposta de outra cidade eu pediria um valor inicial para

começar a trabalhar, porque eu tenho todo um trabalho que precisa ser feito, estudado e tal e depois isso retorna. Por exemplo, nesta pesquisa que eu fiz ano passado, a gente chegou a um número que eu acho é bem impressionante: quase 1 milhão e 400 mil euros de injeção na Economia local em 3 dias. Isso é muito impactante para uma cidade. O MIMO conseguiu fazer em um dia com que o comércio local tivesse a arrecadação de todos os três dias da principal festa da cidade. Então você vê que além de visibilidade para a cidade de carregar o nome onde o Festival vai, isso agrega valor à marca e à Cidade, também ele gera ativos na economia.

20) Você descreveu o processo de internacionalização do MIMO bem faseado. Desde as reuniões até uma série de rede de negócios. Você acha que essa é uma estratégia de sucesso para internacionalização?

Eu não sei fazer isso de outra forma. Eu acho que isso é fundamental. A não ser que você tenha um camião de dinheiro, mas dinheiro não é tudo. Então eu acho que eu construí um festival sólido, sabe? Então, por exemplo, esse ano é o terceiro ano e eu não estou ainda resolvida com a questão dos Fundos europeus, pode ser que esse ano eu já não conte mais com isso. Eu sabia que isso tinha limite, eu sabia também que eu tinha um caminho... Qual é a minha pretensão com a minha presença aqui em Portugal? É fazer hoje o que eu tenho no Brasil. No Brasil hoje o Festival é bancado 90% por iniciativa privada, eu tenho muito pouca coisa de governo, tenho a lei Rouanet que é um mecanismo, mas assim eu tenho um percentual mínimo das cidades que entram e tal. Porque hoje em dia, o Bradesco é o meu patrocinador, a Cielo, o BNDES... então eu tenho esse mesmo objetivo aqui. Porque ficar na mão do poder público também é uma gangorra, é uma situação delicada. Por exemplo, esse ano eu estou com um furo no meu orçamento, porque se eu perder esse dinheiro dos fundos eu não tenho como recuperar. Então eu estou tendo que fazer toda uma reengenharia de orçamento, de tudo e eu não posso ter extras no meu orçamento porque eu não tenho bilheteria né, ele tem que ser cumprido à risca, senão alguém tem que suportar isso. Foi muito importante construir dessa forma, eu tenho muito mais entendimento sobre a região, eu tenho muito mais segurança de fazer as coisas. Por exemplo, nessas inúmeras reuniões, todas as dificuldades que eles pontuavam criaram em mim, juntando com a minha experiência, as respostas para as questões. Eu fiz um plano de comunicação que atende exatamente a região, o momento, as coisas que acontecem em simultâneo... eu não tenho muito dinheiro para marketing, para mídia e tal, então eu tenho que ter um bloco e em algum momento eu tenho que estar presente em tudo quanto é lugar. Eu faço isso nas duas últimas semanas do festival: eu estou nos MUIPIs, eu estou nos *busdoor*, estou nos outdoors, nos REFERs dos trens, eu estou nos jornais, eu estou na rádio... ou seja, eu fui criando um escalonamento a partir dessa experiência que eu tive. Eu comecei isso no primeiro ano, ou seja, eu já comecei juntando a minha experiência com a realidade local e com essas inúmeras reuniões para chegar a esse lugar.

21) Ok. Você acha que esse processo com os festivais em geral ele vai continuar se intensificando no futuro?

Eu diria que sim. Eu acho que com essa facilidade da questão das redes sociais e tal todo mundo tem acesso à tudo né. Então o cara hoje ele consegue, se ele tem interesse, ele consegue descobrir que em tal ilha tem um festival só para quem mora em Ilha. Ele pode ter um desejo disso, e aí a Ilha Bela pode ser um Recanto para ele fazer isso no Brasil. Eu acho que não é todo mundo que tem interesse nisso, o que é engraçado é que a maior parte desses festivais que criaram isso são festivais muito grandes. E eu sou um festival muito pequenininho. Essa é que é a diferença. Eu sou ousada nesse sentido, porque esses festivais

grandes podem suportar isso e eles também tem muito mais canais para, tanto levantar patrocínio como para comunicar as grandes atrações que eles levam, para fazer isso nas bilheterias, entendeu. Não sei o que vai ser. Provavelmente não consigo ter esse entendimento todo do mercado, consigo entender o meu papel. Eu tenho vontade de expandir... eu queria ter mais três cidades da Europa e parar por aí também porque é muito trabalho, não consigo tomar conta de tudo isso e o meu festival é um festival artesanal, perto desses outros, ele é um festival artesanal e é um festival caro, porque ele é de graça, porque ele tem alta qualidade técnica, eu tenho especial atenção com a cenografia, com o som, eu trabalho com cidades que são históricas, então eu preciso olhar para esse lugar com respeito, entendeu. Não faz sentido esse argumento de trabalhar com cidades históricas e ser invasiva, por exemplo. Eu tenho que olhar como eu chego nessas Cidades, como eu faço com que essas pessoas vejam que eu quero chamar atenção delas.

Entendi. Lu, só para terminar. Eu tenho que fazer uma ficha com os festivais objetos de estudo. Têm algumas informações que eu não consegui encontrar do MIMO, você poderia confirmar para mim?

Sim, vamos lá.

A produção do MIMO é Lu Araújo Produções?

É. Lu Araújo Produções Artísticas.

Desde 2004 em atividade no Brasil?

Isso.

Internacionalização foi em Portugal a partir de 2016?

É.

Pronto. Eram esses os dados que eu precisava para a minha ficha. Muito obrigado, a entrevista foi ótima.

Jura, querido? Obrigado a você!

Anexo E – Transcrição da entrevista com José Barreiro

1) Para começar, eu precisava que você dissesse seu nome e seu cargo atual.

Meu nome é José Barreiro e sou diretor geral do NOS Primavera Sound.

2) De que forma o tema da internacionalização dos festivais de música pode estar relacionado com a sua experiência profissional?

Bem, a minha experiência profissional começou em Paredes de Coura há 25 anos e portanto, fazer o festival Paredes de Coura foi sempre uma tarefa bastante árdua porque apesar da programação ser muito interessante do ponto de vista musical, um problema continua que é fazermos um festival no Minho quando 80% da População portuguesa está no sul de Portugal, pela praia, Alentejo, Algarve... e portanto sempre foi uma dificuldade muito grande para nós com a captação de público, e apesar de ser o festival português que tem mais edições, já vai haver este ano a 26ª, foi um problema que nós notamos a partir da 7ª e da 8ª edição: o público não crescia conforme o festival crescia por causa desta questão e logo aí começamos a trabalhar um bocadinho na internacionalização do Festival, nomeadamente para a Espanha, para a região da Galiza, Castilla, Leão e País Basco, que é o que tínhamos reparado que não havia ali grandes festivais. Havia um público ávido de festivais e de concertos e a programação de Espanha estava muito centrada em Madrid e Barcelona e podíamos ir aí captar público. Portanto começamos, passo a passo a tentar captar público das regiões mais fronteiriças ao Minho e portanto foi, digamos que eu cresço conforme o Paredes Coura vai crescendo e tendo sempre com esta ideia da captação de público internacional pelo facto do público português ser, na altura, deficiente para a viabilização do festival.

3) E com relação ao Primavera Sound, como que se deu a conceção do festival?

No passo inverso, é um bocadinho no passo inverso. Porque é fruto também dessa experiência de Paredes de Coura chegar à conclusão que para começar um festival no Porto íamos demorar muitos mais anos a afirmar a um Festival se começássemos do zero, com o Porto Sounds ou com um festival a começar completamente zero. Então, a ideia foi sempre começar algo no Porto, que na altura estava a dar os primeiros passos na captação de turismo e de viagens *low-cost*; foi trazer uma marca já firmada internacionalmente, como era o Primavera Sound de Barcelona e tentar fazer aqui uma segunda edição, mais adaptada ao Porto e, portanto, para não ter a necessidade de começar um produto do zero. O Primavera é uma referência mundial já atraiu, e continua a atrair muito, na altura em 2010 quando começamos a desenvolver um projeto aqui para o Porto o Festival em Barcelona já era uma referência mundial e captava público nos quatro cantos do mundo e, portanto, o melhor era que, já que o Porto estava a dar os primeiros passos em termos turísticos, trazer já um nome, um Festival já afirmado internacionalmente, mais facilmente iríamos conseguir internacionalizar o festival.

4) Pronto. Agora vou fazer algumas perguntas acerca do contexto interno dessa questão dos festivais e da indústria musical no geral. Qual que você diria que é a importância do setor de concertos e festivais de música na indústria musical hoje em dia?

Números não tenho, muito concretos, mas estes estão disponíveis, acho que já é um sector que movimenta muitos, alguns milhões de Euros, e dependem bocadito da, digamos que dentro da indústria musical a nível internacional é um sector em completo crescimento

porque, nos últimos 20 anos há uma ponderação da indústria enquanto, como é que vai atrair investimento, como é que vai vender já que as vendas de discos caíram a pique. Neste momento significam 7% do que significaram há 20 anos. Portanto as bandas começaram a ter que tocar mais ao vivo. Por outro lado, é muito difícil, continua a ser difícil, sempre foi difícil viabilizar as *tours* dos artistas. O custo de um concerto em nome próprio para uma banda é muito superior do que quando ela está diluída num festival de média ou grande dimensão, portanto é muito mais facilmente para uma banda viabilizar uma turnê Europeia que inclua 10 festivais do que incluir 10 concertos. O retorno para eles é muito maior em estar em um festival, quer o retorno mediático, quer o retorno financeiro. É muito mais fácil de realizar do que uma *tour* em nome próprio. Há uma necessidade permanente das bandas tocarem. É difícil realizar, porque estas *tours* custam muito dinheiro, há viagens, equipa técnica... há toda uma série de coisas que faz com que os concertos em nome próprio se tornem muito caros e portanto, as bandas tem que tocar e os festivais são a forma de haver uma viabilização melhor dessa necessidade de tocar ao vivo. Portanto eu acho que o peso neste momento na indústria, do festival, é a coisa mais importante que as bandas tenham atualmente para... Digamos que é quase a única forma da maior parte das bandas tocarem ao vivo para estarem a conhecer o grande público. Portanto o peso destes festivais é muito importante.

5) Você acha que a alteração do comportamento do consumidor de música na última década – com o consumo digital, redes sociais, streaming... esse tipo de alteração de comportamento, influenciou a indústria dos festivais de alguma forma?

Eu acho que sim. E todos os dados apontam para que sim. Houve um crescimento muito grande do público dos festivais, não só em Portugal, mas a nível mundial. Há hoje muito mais festivais e cada vez mais cheios. Portanto, há uma tendência muito grande, ou seja, com a universalização do consumo musical através das plataformas, como Spotify, Apple Music, até o YouTube, etc, ou seja, formas de chegar a música de forma gratuita, na grande maioria dos casos de forma gratuita, universalizou o consumo da música. Antigamente, era muito mais complicado: primeiro haviam os filtros das editoras que só lançavam as bandas que queriam e as apostas das editoras e etc. Não era fácil uma banda dar-se a conhecer sem passar pela peneira da editora. Hoje em dia é muito mais fácil compor e gravar por valores quase irrisórios, e por uma série de temas cá fora nas redes sociais, nas plataformas no YouTube e etc e dares-te a conhecer ao mundo. Portanto, digamos que isto provocou um aumento bastante grande do consumo da música, que por sua vez faz com que aumente o consumo de música ao vivo. Apesar de, lá está, é o único produto que as pessoas pagam para estar. Porque a música chega por casa adentro, sem necessidade de comprar discos ou de comprar outros suportes para ouvir música, e por isto, as pessoas têm uma preposição maior para pagar para ver música ao vivo.

6) Então você nota uma relação positiva entre o consumo de música digital e o aumento dos concertos?

Sim, acho que é super relacionado. E depois ainda por cima dá a conhecer coisas que antigamente eram impossíveis. Entre os Estados Unidos e a Europa havia um oceano inteiro, a separar-nos, e neste momento há uma cultura mais sem fronteiras e muito mais global...

Sim. E inclusive é este o tema da próxima pergunta. ´

É uma coisa muito mais global e de repente temos as nossas gerações mais jovens a ouvir música que nós, na nossa geração, não ouvíamos porque não nos era acessível.

7) Como você acha que, para além da questão de dar a conhecer a música, a globalização influencia na indústria dos concertos?

Eu não digo a globalização enquanto teoria económica. Digo que para a música é muito positivo não haver fronteiras, não haver barreiras e as barreiras antigas eram as editoras, as editoras promoviam quem queriam, apostavam em quem queriam e nós levávamos com aquilo que eles queriam. Nós enquanto público consumidor de música, hoje em dia são as editoras que andam sempre atrás. Quando percebem que há uma banda que já é grande e já tem milhões de *views* na rede, eles às vezes não conhecem a banda. Então isto fez com que se democratizasse o acesso a música. Ou seja, a globalização enquanto teoria económica, podemos estar a favor ou contra, acho que a globalização para a música fez muito bem e permitiu que não haja uma série de filtros que haviam antes. E hoje o miúdo em Paredes de Coura ou Santa Comba Dão consegue ter o mesmo acesso a um que esteja em Berlin ou Nova York e acho que isso foi uma revolução verdadeira no sector da música.

8) Sim. Alguns teóricos que pesquisei durante a Revisão Literária dizem que um dos factores que auxiliaram neste crescimento da Indústria foi a adoção do contrato 360°. Você concorda com esta afirmação?

Eu acho que foi uma forma que as editoras encontraram para continuar a ser viáveis, enquanto empresas, para facturar. No entanto, as editoras actuais não são as editoras dos anos 80, 90, são completamente diferentes, foram adaptadas. Nomeadamente, houve grandes empresas de música ao vivo, que já existiam e compraram editoras, portanto, não foram as editoras que conseguiram readaptar e encontrar outras formas de rentabilizar o seu negócio, foi o contrário: muitas delas definharam, foram adquiridas por grupos económicos ligados já a música ao vivo que acharam que era importante que as editoras não morressem e muitas delas, já tinham grande prestígio, fizeram esta revolução, esta democratização do acesso a música. Portanto, não foi tanto o fenómeno das editoras se readaptarem mas por mais a indústria em si se ter readaptado e concentrado nomeadamente através de grandes empresas que conseguem fazer esse tal 360° que desde que a banda se dar a conhecer até a gravação do disco e aos espetáculos musicais ser uma gestão de carreira sempre feita pela mesma empresa. Antigamente, havia a editora, havia o agente, havia o manager... Pronto e aí houve uma concentração maior e acho que para a maioria das bandas foi benéfica. Para outras, as que fogem sempre a este, digamos, *mainstream* da indústria, continua a ser difícil, mas já antes era. Portanto, hoje o miúdo em seu apartamento em Tokyo consegue chegar ao Porto e antigamente não chegava. Pode não ter uma grande empresa por trás, mas se for bom, se der a conhecer consegue chegar ao Porto e antes não chegava.

9) Agora vamos falar um pouco sobre o produto festival em si. Na sua opinião, existe alguma tipologia de festival que seja mais fácil ou mais difícil para que ele seja internacionalizado? Por exemplo, género musical, anos em atividade, tamanho...

Eu acho que, não é só uma questão de internacionalização. Em termos de público nacional, quantos mais edições, quanto mais coerência, quanto mais benéfico... se é benéfico para o público nacional também é benéfico para o público estrangeiro. Para um festival que começa do zero, na primeira edição, é muito difícil captar público internacional. Não consegue sequer público nacional quanto mais internacional. As pessoas ao início gostam de ver para crer,

estão a tentar perceber que festival é este, que condições irá ter, que proposta é esta, será que para o ano é igual... Portanto, é preciso ter primeiro uma coerência e uma vivência e teres provocado algumas boas experiências às pessoas que vão às primeiras edições para que o festival comece a crescer e depois se internacionalizar. Agora, em termos de género musical eu acho que há público para tudo e um exemplo muito concreto em Portugal é o do BOOM Festival, que tem mais estrangeiros que portugueses porque o interesse daquele estilo musical que eles preconizam está muito mais lá fora do que em Portugal. Ou seja, é uma cultura Global sim, mas com maior preponderância no estrangeiro que em Portugal. Logicamente que atrai 70% de estrangeiros e 30% nacionais e não é um festival que se deu muito a conhecer em Portugal porque nunca foi o objetivo deles ser muito conhecidos cá mas no entanto tem o festival cheio com cerca de 30 a 40 mil pessoas durante uma semana e conseguem internacionalizar-se. Portanto, a internacionalização muitas vezes não é um fim em si mesmo. Podes é criar produtos que sejam mais ou menos internacionalizáveis, não é? Isto porque existe um grande turismo ligado a música, como há para ver museus de arte contemporânea... Em Londres e Nova Iorque, 30% do turismo já é por causa da arte contemporânea. E com a música também é assim, se tu fazes o mesmo que fazem na Espanha, França, Inglaterra, Alemanha... e eu sou alemão, por que raios eu iria em Portugal ver, se tenho aqui as mesmas bandas que estão a tocar em Lisboa ou no Porto. Portanto, quanto mais personalidade tiver um festival, quanto mais distinto for um festival, mais facilidade há em internacionalizar. Agora, não há produtos fechados, é mais uma questão de coerência musical, coerência programática, ao meu ver tem muito mais interesse. Por exemplo, o David Guetta no Marés Vivas, porque é que um espanhol há de vir à Vila Nova de Gaia? Só se fosse de borla, ou se fosse 5-10€, porque a viagem que tens que fazer para vir ao Porto ver o David Guetta mais vale ir a qualquer lado da Espanha que ele está lá, ou tá em residência em Ibiza, portanto não é por isso que se viaja para um país diferente. Eu falo por mim, porque eu também viajo, já fiz muitas viagens por causa da música e vou sempre a festivais que eu considero coerentes, que eu considero diferentes dos outros e é um número muito grande de curiosos que atravessam o mundo atrás dos produtos genuínos e verdadeiros.

10) Sim. Você tem experiência nos dois tipos de internacionalização. A *inward* – que é a atração de turistas estrangeiros, com o Paredes de Coura – e a *outward* – que é a procura de novos territórios, com o Primavera Sound. Qual que você considera que traz mais vantagens para uma organização de um festival?

Assim, a internacionalização, a busca de pontos internacionais tem que ser feita com um objetivo. O Festival que fazes, não há portugueses suficientes para te encher o festival? (Ponto número um). Sim ou não. Se não, será que há público internacional que queira ver o que tu fazes? Sim ou não. Podes ter uma grande campanha, podes ter conseguido apoios e um grande patrocinador que queira internacionalizar o teu festival, mas se ninguém quer vir a Portugal para ver o teu festival não vai ser pela campanha que fazes, não vai ser pelo facto de Portugal está a dar agora muito na moda, no turismo, que as pessoas vêm cá por causa disto. O produto em si é muito mais importante do que a promoção, por exemplo. É muito mais fácil tu, através das redes sociais, através de opiniões tu, conseguires afirmar um festival pela qualidade que ele tem do que propriamente através da promoção. O que é que distingue ele dos outros para poder trazer público para Portugal, é um bocado isto, não vejo distinção entre uma e outra, estão ligadas.

11) Ok. Você falou de diferenciação, que é um ponto muito importante do estudo. Aqui por exemplo, vocês têm dois grandes festivais: o Primavera Sound e o Paredes de Coura. De que forma é feita a diferenciação desses festivais?

Primeiro porque somos uma equipa razoavelmente grande e conseguimos trabalhar os dois territórios ao mesmo tempo. Trabalhamos com marcas, ainda por cima, que são concorrentes – a Vodafone e a NOS – portanto temos isto bem assente e queremos que os nossos produtos sejam bons para todos, para a Vodafone seja ótimo para a NOS seja maravilhoso, todos contentes. A Diferenciação vem pelo tipo de público e pelas propostas diferentes: um é urbano, outro é rural, um é festival de hotel/airbnb e o outro é de camping, que não há hotéis num raio de 20 km... a própria idade é completamente diferente, apesar de haver muitas bandas que tocam um ano no Paredes e outro ano no Primavera, e vice-versa, são públicos bastante diferentes em termos de públicos etários: o público do Primavera tem bastante mais idade, porque o festival permite que se tiveres 50 anos e gostas de música vais ao Primavera e sentes-te bem... portanto, os nossos produtos são bastante distintos entre si, apesar do padrão comum ser a qualidade musical que apresentam. Porque nós todos viemos de dentro, nós não somos empresários, nós crescemos nisto, nunca tivemos empresas de outra coisa que não isto, então consideramos que somos endógenos na música. Considero o nosso trajeto um bocadito como aquela banda que estava na garagem no início dos 90 e que agora já é uma banda que cobra 200-300 mil euros, portanto crescemos e o nosso trajeto é muito semelhante. Isto distingue-nos bastante da maior parte da nossa concorrência atual.

12) Vocês também têm dois grandes apoios comerciais, foram citadas a NOS e a Vodafone. Você acha que é possível trazer um festival internacional sem o apoio financeiro de parceiros?

Não. Em Portugal é completamente inviável. Uma coisa que Portugal tem que os outros países não têm é o nome das marcas no nome do festival, o *naming* do festival é uma coisa muito portuguesa e que agora para atraíres um grande investimento de uma marca, eles não abdicam em ter o nome no Festival. Foi um trajeto que os festivais em Portugal percorreram que eu não estou muito de acordo, mas a indústria caminhou por aí e depois quem não aceitava ter o nome da marca no nome do festival, perdia o comboio da primeira divisão dos festivais. Nós para trazer o Primavera a Portugal, se não fosse na altura a Optimus, que agora é a NOS, eu tinha que pôr os bilhetes do festival 3 vezes mais caros. E aí, nós não temos público em Portugal para pagar bilhetes de 300-400€... como há muitos por aí fora. Temos um país economicamente ainda a léguas da média europeia, com pouco poder de compra e pouco poder de compra para música. Eu acho que, mais depressa, um português médio gasta dinheiro num par de sapatos que custam 100€ do que gasta 100€ num bilhete de festival. Isto não é uma crítica, é constatação de factos, não há massa crítica em Portugal para pagar bilhetes muito acima da média. O que os patrocinadores, ao comunicar para o público dos festivais, fazem com que o preço do bilhete possa ser confortável para a realidade portuguesa. Basta comparar com o valor que se cobra em Espanha, o dobro; Inglaterra, o triplo. E aí sim, eles podem fazer o festival sem marcas e mesmo assim, não o fazem, pois é uma fonte de receitas. Portanto, eu acho quase impossível viabilizar o festival sem o apoio comercial e marcas.

13) Existe apoio público neste processo?

Pequenos apoios. Por exemplo, a Câmara Municipal do Porto nos dá apoio logístico e nos ajuda no hardware do festival, ajuda-nos a viabilizar o festival do lado público. E depois,

temos pequenos apoios, como do Ministério do Ambiente através de um programa que tens que apresentar uma candidatura para teres incentivos a diminuição da pegada ecológica, etc e também na promoção internacional com o Turismo de Portugal e com a Associação de Turismo do Porto também temos alguns apoios públicos que se resumem ao apoio da Câmara, do Ministério do Ambiente e dos órgãos de turismo, mas nada de valor significativo. A Câmara sim, é importantíssimo, além de nos permitir fazer o festival nesse sítio fantástico e também nos apoia muito. O apoio público estatal, este sim, é considerado residual.

14) Agora vamos entrar na última parte das perguntas da tese. Dentro desta questão de estratégia e de criação de um produto como o Festival, quais você diria que seriam os maiores desafios da gestão cultural?

(Risos) Coerência. Acho que é a maior dificuldade na afirmação de uma marca, e agora um festival como marca, é a coerência ao longo dos anos. Que é muito fácil sentires-te tentado pelo facilitismo, ou porque vou trazer esta banda que vai me encher o festival e depois não tens em conta que se calhar estás a alienar todo o público que te ajudou a construir isto. Então eu acho que é fundamental ter coerência na programação musical e na forma como cuidas do teu produto, do teu festival, porque, mesmo em casos como o Primavera, que crescemos em uma média de 10-12% ao ano desde 2012 até hoje, portanto já temos mais que o dobro das pessoas que tínhamos quando começamos, as pessoas vão lá e sentem que crescemos estruturalmente, oferecemos mais com condições e somos sempre profissionais independente do aumento de público. Portanto, esta coerência é o mais difícil de se conseguir.

15) Entendido. Quais você diria que seriam as principais razões para dar início a este processo de internacionalização?

Para internacionalizar tens que ter algo que as pessoas queiram ver, para internacionalizar tens que distinguir de alguma forma dos outros, mas acima de tudo dar-te a conhecer e fazer um produto bom. Há outras formas, mas essas têm tendência a definharem ao longo dos anos. Mas para um festival normal, que se queira viável, coerente, etc, acho que o mais importante para internacionalizar-se é ser diferente dos outros, ter alguma coisa que as pessoas queiram ver diferente em relação aos outros.

16) Ok. Com relação à estratégia de entrada, qual a forma que o Primavera Sound se constituiu aqui, enquanto empresa?

O Primavera Sound é uma empresa portuguesa, com 50% do capital português e 50% espanhol (*joint-venture*). Ou seja, a organização de Barcelona está em sociedade conosco.

(O entrevistado pede licença para buscar um copo d'água e retorna à entrevista 1 minuto depois)

Então, estava a falar que o Primavera é uma sociedade. Você acha que é a forma mais comum?

Acho que é a forma correta de se fazer as coisas. Em termos de Primavera Sound, já não se permite vender a marca a alguém que não conheça, que pode estragar o conceito de marca que eles construíram e que custou-lhes muitos anos a conquistar. Portanto, acho que esta é a melhor forma, eu, por exemplo, faria igual. Não vejo a franchising a resultar.

O Ultra, por exemplo...

Sim, mas são coisas que não passam de pastilha elástica, mastiga e deita fora. Não é algo que perdes. É como em qualquer negócio, quando fazes demasiado tens a tendência a perder o controle da coisa. E acho que na música, são coisas que ainda vivem muito da identidade, da personalidade e não é fácil crescer sem perder a coerência, a identidade.

17) No caso, como você acha que é feita a escolha do território?

Não escolhemos. O que nós fazemos é, baseado no ano anterior, analisar os dados dos participantes: como conseguimos que viessem 1500 italianos? O que é que fizemos em Itália? Nada, mas vieram 1500, então temos que conseguir entender porque é que vieram estes 1500 e tentar conseguir 3000. Nós não somos uma multinacional cheia de dinheiro que possa de repente fazer uma campanha mundial de promoção do festival, isto custa imenso dinheiro. Portanto, temos que dar tiros certos através de revistas de especialidade, através de campanhas de Facebook direcionadas, dar-te a conhecer... O dinheiro que temos é para gastar de forma muito certa, portanto não temos muitas hipóteses de perder dinheiro. Depois, as pessoas vão falar bem, a imprensa vai falar bem e esta é a melhor forma de ficares conhecido.

18) Você acredita que esse processo é melhor feito de forma faseada?

Sim, faseada, sem dúvida. Tens que ter *know-how*, tens que ter algum amigo teu que já foi não sei onde e diga que aquele sítio é especial. Ainda hoje, vemos nos nossos comentários pessoas a comentar e a chamar os amigos por causa de edições anteriores. Por muita campanha que gastes, em grandes jornais ou nas melhores televisões, nunca consegues ter esse lado pessoal da divulgação, percebes? Alguém que já esteve e que já experimentou e que vai ser o teu melhor promotor.

19) Após esse processo de internacionalização existe alguma melhoria feita para as outras edições?

Melhoria no teu produto, não. Agora, no teu orgulho... Mas quando tu fazes uma coisa como é o Primavera Sound na Cidade do Porto tens tendência... Eu gosto muito de ver a multiculturalidade presente num mesmo recinto, ou seja, um festival verdadeiramente internacional. Portanto, é uma questão quase de orgulho, uma questão de, ao mesmo tempo só aumentares o teu público, podes mais facilmente arriscar, podes mais facilmente fazer coisas novas, podes mais facilmente fazer crescer o festival para patamares que não tinhas anteriormente. A internacionalização permite isso, permite viver de uma forma mais descansada, porque sabes que se não vierem de Braga, vêm de Praga. Portanto, digamos que é bom teres um conforto, quando queres arriscar, arriscas prum público cada vez maior que te diz que sim.

20) E esse processo, você considera que ele facilitou a negociação com empresas de fora, outras bandas...?

Lá está, como eu digo, este já era um produto internacional que chegou ao Porto. Agora, se fizesses mal, é claro que ia custar muito mais. Fazendo bem, facilita muito. Agora o que temos verificado ultimamente é uma cada vez maior apetência de patrocinadores internacionais a quererem estar na edição do Porto também. Lá está, é o que dar-te uma perspectiva de crescimento e de folga financeira que não tinhas. Mas lá está, vou dizer novamente, o teu produto tem que ser bom, porque se fizeres uma coisa mal feita ninguém quer estar contigo. Portanto, é... digamos que isto é uma pescadinha de rabo na boca, tu só

consegues a internacionalização se fores bom. Porque até podes enganar alguém um ano, mas não enganas dois.

21) Você acha que esse processo de internacionalização vai continuar acelerado no futuro?

Temos que continuar a crescer. Agora, o público português, proporcionalmente a 2012 é maior do que era o internacional. Nós tivemos no público de 2012, havia quase 70% do público de estrangeiros. Só que como o festival cresceu, o número de estrangeiros cresce mas a proporção de portugueses aumentou imenso no festival. Agora, a internacionalização da marca Primavera, sem dúvida nenhuma, o Porto aparecer como referência nos festivais de música a nível internacional também. Portanto isto é um processo evolutivo, não podes parar por um lado porque ninguém deixa que pares, não é? Então por um lado, com um público que está sempre a crescer vamos continuar a apostar obviamente na Internacionalização do Festival.

22) Agora, vamos para as perguntas rápidas específicas. A indústria de festivais de música aqui em Portugal está em alta. Como se deu esse processo ao longo dos últimos anos?

(Risos) Eu faço o festival mais antigo, com mais edições, portanto acompanhei o processo todo. Acho que neste momento, são festivais muito melhores do que eram há 20 anos, o público é muito mais exigente do que eram há 20 anos atrás, a sociedade é muito mais exigente do que era há 20 anos atrás... Agora, é uma indústria que cresceu muito, mas não aguenta muito mais crescimento, ou seja, as pessoas falam: “Ah, são muitos festivais”, mas os festivais são os mesmos há muitos anos. O mais recente dos grandes festivais em Portugal que se afirmou e continua foi o Primavera, que já vai para a 8ª edição. Não há nenhum grande festival que se faça sempre em Portugal, que não tenha pelo menos 15 anos. Aí há um novo festival, o North Music Festival na alfândega, quantas pessoas tinham? O Nelson Mandela, quantas pessoas estiveram lá a pagar? É viável aquilo? As pessoas não se enganam, o Paredes de Coura, o Sudoeste, no âmbito dos festivais de campismo e de férias de verão, são sempre os mesmos há muitos anos. Dos festivais urbanos, o NOS Alive, o Primavera Sound, o Super Bock Super Rock já completamente a definhar, o Marés Vivas com um público completamente diferente - eu não conheço ninguém, nem amigos dos meus amigos que vão ao Marés Vivas – e eles tem gente, não tem tanta gente quanto dizem mas tem gente. E essa gente não sei de onde é que vem, mas existe público para isto então meus parabéns. Mas, nem existe uma concorrência indirecta, eu acho que quem vai ao Primavera, não é porque o bilhete custa mais 10 € ou menos 10 €, já não vai ao festival. “Ah, o cartaz do Alive é muito bom e já não vou ao Primavera”, não existe isso. São alturas do ano diferentes, um mês de diferença. Eu costumo dizer que eu tenho mais medo de um novo restaurante, que abre no Porto e cobra 80-100 € a refeição, do que tenho do Alive. Porque o dinheiro gasta-se de uma forma não-literal. Digamos que é uma indústria em alta, sem dúvidas, mas os grandes festivais são sempre os mesmos e aqueles festivais que continuam a atrair investidores, público, patrocínios, são de certeza sempre os mesmos. Portanto, é uma indústria que está relativamente estagnada, agora que as pessoas estão cada vez mais a ouvir falar de festivais, sim. Isso é verdade, mas significa que eles são viáveis? Duvido muito. Por isto que eles aparecem e desaparecem.

23) Essa experiência do Paredes de Coura você acha que pode ser replicada em outro território? Uma edição internacional, por exemplo?

Não. Há coisas que vivem do entorno, de onde estão, vivem da história que já criaram. Há anos que nós não conseguimos um grande cartaz no festival e as pessoas vão lá na mesma, é quase como ir a Fátima, tem que ir todos os anos a Paredes de Coura. Porque o festival é muito mais que as bandas que estão a tocar em cima do palco, há uma história por trás, uma relação que criaste com o local, com as pessoas, com os amigos e foste feliz lá de alguma forma e que faz voltar todos os anos. Internacionalizar o Paredes de Coura, não. Neste momento, não.

24) Várias pessoas que converso que tem a experiência de ir aos dois Primavera Sounds - aqui e de Barcelona – elogiam o do Porto e falam que há uma certa energia específica e muito única que faz com que o festival seja até melhor que o seu predecessor. Como foi criada essa personalidade do festival?

Porque só os maluquinhos como nós é que se metem a fazer um festival num local tão difícil como este. A magia do Primavera Sound Porto é inversamente proporcional à dificuldade que é montar o festival num sítio destes. É difícil a logística, gasta-se montes de dinheiros... houve muita gente a fazer coisas no Parque da Cidade antes de nós, mas faziam no queimódromo, na zona do alcatrão. Como o Super Bock Super Rock foi no Porto, aqui nesta zona (*o entrevistado aponta para a zona do queimódromo, num mapa do Parque da Cidade, com o recinto do NOS Primavera Sound 2018, em cima de sua mesa. O festival utiliza a área como backstage*). Nunca ninguém se aventurou a fazer aqui (*o entrevistado aponta para a relva, num mapa do Parque da Cidade, com o recinto do NOS Primavera Sound 2018, em cima de sua mesa.*), na relva, porque é muito caro e muito difícil. Mas, quando se faz uma coisa em que acreditas e que não estás a fazer isto para enriquecer ou com objetivos muito fáceis de ganhar dinheiro, vai e fazes, constróis... e esta é a grande vantagem do Primavera vir para Portugal. O sítio em Barcelona é uma coisa mais dura, muito mais alcatrão... um parque urbano no sentido directo da palavra. Urbano, urbano, urbano. E o nosso Parque da Cidade, é cheio de relva, traz aquele lado bucólico para um festival urbano que é diferente de todos os outros. Por isto que quando eu fui perceber a possibilidade de fazer lá alguma coisa, pensei logo nisto. Porque eu venho de um sítio, a minha origem é o Paredes de Coura, e o local é que fez o festival importante. Não foi a banda A, B ou C. Também foi, mas se não existisse ali aquele local, não iria existir aquela magia e não te recordavas nada amanhã. A ideia de fazer um festival em um sítio especial, a médio prazo, é muito mais importante que a banda A, B ou C. Prefiro gastar mais 500 mil euros num sítio do que dar mais 500 mil euros num artista. Porque para o ano o artista não está cá, mas eu estou. E o festival tem que perdurar na memória das pessoas como uma coisa especial, diferente, única.

25) A última questão: a questão do lineup do Primavera Porto ser diferente do Primavera Barcelona, é uma escolha mercadológica, de produção, financeira...?

É uma escolha lógica para um festival que tem, este ano 5 espaços para música, para um que é 3 vezes maior, com 12 palcos, portanto tens que fazer uma escolha dentro das 180 bandas que passam por Barcelona, tens que escolher 60-70 para vir a Portugal. Escolher dentro de padrões como a coerência musical, a matriz Primavera, de procurar atingir essencialmente aquilo que melhor se faz na música, ou seja, eu posso trazer 3 bandas de rock, mas se não tiver o hip hop e o RnB não dá. Eu, este momento, prefiro fazer uma banda de rock e ter um RnB e uma Hip Hop para teres, digamos, uma amostra de todos os estilos musicais e de toda a novidade do que se está a produzir em termos musicais. Não podemos ver só o nosso estilo, temos que nos preocupar com as gerações vindouras. Neste momento, temos um

público inacreditável destas novas gerações e o festival tem que tocar nas novas gerações, não pode ficar estagnado, tem que crescer, tem que se adequar. E portanto, a escolha tem a ver com estes padrões. E depois, tem a escolha financeira, obviamente, eu não posso trazer 150 bandas para um festival de 30 mil, portanto há aqui uma tentativa de manter a lógica e a coerência do Primavera Sound de Barcelona, apesar da quantidade ser menor.

Pronto. Muito obrigado pela entrevista.

De nada, Rodrigo.

Anexo F – Transcrição da entrevista com Agatha Arêas.

1) Olá, Agatha. Primeiramente gostaria de agradecer-lá por participar desse estudo. Para começarmos a entrevista, só para contextualizar, você poderia me qual é o seu nome completo e seu cargo Atual?

Sim, meu nome é Agatha Arêas, sou diretora de marketing global do Rock in Rio. No momento, estou em transição da pasta de marketing para uma área nova que eu estou abrindo e liderando que é a área de *learning experience*. É uma área que vai incorporar e integrar projetos como o Rock in Rio Academy, o Rock in Rio Innovation Week, o Programa de Aceleração, enfim... eu sou diretora de marketing global do Rock in Rio, há mais de 10 anos e já há 3 meses eu comecei a transição, eu passei a pasta do Brasil para uma colega e até dezembro eu paro com Portugal e o resto do mundo para abrir essa área nova da marca de *learning experience*.

2) Como gestora de marketing, o tema da internacionalização dos festivais de música aparece relacionado com a sua experiência profissional?

Aparece, toda a vez que a gente vai começar um trabalho, por eu estar como gestora de marketing global, faz com que eu trate das criações em andamento e das prospecções em outros mercados. Esse projeto, ele é bem grande, ele precisa de ter no mínimo um projeto de comunicação muito forte, ter um plano de patrocínio robusto...

Agatha, me desculpa, eu estou a checar aqui a gravação pois o que está a falar é muito importante e não quero cometer erros. Um segundo. (após 5 segundos). Pode continuar. Estava a falar sobre a internacionalização do projeto.

Sim, como é um projeto bem grande, ele tem 3 pilares: Um, apoio governamental. Dois, acordo com meios de comunicação. Três, patrocínios. Então são 3 trabalhos e eu falei em ordem. O primeiro deles é um apoio governamental, dependendo do tamanho do país, a gente vai buscar não só o governo local, ou seja, a cidade ou o estado, mas também o governo federal. Mas o ideal é que quanto mais apoio governamental a gente tiver, melhor, porque é um projeto grande que impacta muito a vida da cidade, do estado, do país, de novo, dependendo do tamanho do país, vai movimentar o trânsito, a segurança, em termos de impactos positivos vai gerar um lucro muito grande pro turismo... a Universidade Católica fez um estudo do impacto económico do Rock in Rio Lisboa e aferiu que o Rock in Rio Lisboa tem um impacto económico de 63 milhões de euros, gera uma série de empregos diretos e indiretos, tudo por causa do festival.

3) Nesse contexto do que você falou agora, qual a importância do sector dos concertos e festivais hoje em dia na indústria da música?

Em Portugal, falando especificamente, existem 2 milhões e 200 mil consumidores de *live music*, 50% desses consumidores, ou seja, consumidores de *live music* consomem shows, concertos e festivais, então cerca de 1 milhão e 100 mil desses consumidores consomem festivais. Hoje existem mais de 250 festivais em Portugal, e hoje esses festivais estão super transversais ou seja, tem festival de graça, tem festival de música pimba, eletrônica, rock, pop... tem tudo que é tipo de festival a todo preço ou de graça, pra 10-50-100 mil pessoas, existe hoje em dia muito consumidor para o que é o produto festival.

4) Você diria que isto foi causado pela mudança do consumidor de música nos últimos anos?

Acho que depende muito do país onde você está. Quando a gente saiu do Brasil para chegar em Portugal, no Brasil existia muito pouca oferta de festivais e em Portugal já existiam muitas mais. Nos 14 anos que a gente está aqui, esse número duplicou pelo menos. No Brasil, o número vem aumentando, e alguns vêm crescendo, alguns grandes além do Rock in Rio, que é disparado o maior. Eu acho assim, que o europeu e o americano são muito mais festivaleiros do que o brasileiro, por exemplo, mas eu acho que em termos de adesão em massa, na Europa e nos Estados Unidos o público aumentou sim.

5) Nessa nota, você acha que o consumo digital, no caso o streaming, ele é um aliado ou um inimigo dos eventos?

Com certeza é um aliado. A experiência presencial ela não perde espaço. O que acontece é que o streaming, tudo o que você pode usar no digital, ele faz ampliar o alcance daquilo que você tá fazendo ali presencialmente. Quem realmente valoriza aquela experiência presencial não vai deixar de ir no seu festival. Aqui em Lisboa, a gente realmente acredita e considera que tivemos uma audiência de mais de 5 milhões, é o que tá nos nossos releases, acho que foram 5 milhões e 800 mil pessoas. Mais de 5 milhões de pessoas, ou seja, mais de 50% da população portuguesa assistiu ao Rock in Rio pela internet ou pela televisão. E lá na Cidade do Rock a gente não chegou a ter 300 mil pessoas, que já é um número brutal perto de outros festivais, é o festival que mais leva gente. Só que, hoje, as pessoas conseguem viver, é possível à distância, aquilo que você está entregando ali fisicamente, presencialmente. Até porque, se você pensar em modelo de negócio, hoje as ferramentas digitais te dão a oportunidade de buscar monetizações que antes você não tinha. Então, você hoje não depende só da bilheteria física, você pode contar com uma série de outros modelos de negócios que advêm do digital e que monetizam o seu produto.

6) Entendi. E como que você acha que a globalização influencia dentro desse sector?

Assim, essa pergunta sobre globalização é bem global (*riis*). Você quer falar sobre o que exatamente?

Ah, é que essa pergunta pode estar relacionada tanto na questão da oferta quanto da procura. Pode ser uma facilidade na descoberta de novas coisas, pelo consumidor ou pode também ajudar o produtor no trato com os artistas de outros lugares...

Ah, então, assim, eu acho que têm sempre pontos positivos e pontos negativos. Como ponto positivo, pode assumir o facto da informação estar acessível a todos, o que é um ganho, porque você encurta prazos e uma série de coisas, você tem acesso às tendências, o que vários mercados diferentes estão fazendo e consumindo, estão os *brainstorms* que as pessoas vão preparar, se fizer uma mínima pesquisa, conseguem trazer muitos *inputs* para gerar novos *insights*... então essa coisa de globalizar a informação, acho uma coisa muito positiva. Depois se você pensa em redes sociais, o alcance dos seus conteúdos pode chegar a muita gente, hoje cada vez mais as ferramentas de tradução simultânea funcionam... e se você, no mínimo, traduzir o seu post – no nosso caso é para português, inglês e espanhol – você basicamente tá falando com o mundo inteiro... então, alguns pontos importantes dessa comunicação a marca consegue ganhar conhecimento e notoriedade no resto do mundo com muito mais facilidade em redes sociais e através de seu próprio site. Quando você fala de contratação de artistas, ou do próprio *streaming* ou de transmissão através da televisão ou de rádio, ou se você fala de produtos *on demand* e etc, isso não é tão linear, porque a globalização te ajuda a olhar o mundo como um todo se você tiver o apoio financeiro para bancar isto. Porque os artistas, óbvio, cobram por território, né. Eles fazem um show em Portugal, e aí no contrato eles têm

várias cláusulas que vão fazendo a contratação dele ficar mais cara. Ele faz um concerto em Portugal e aí, digamos que seja, um dia para 10 mil pessoas. Se isso altera para um dia e 100 mil pessoas, já ficou mais caro. Um dia para 100 mil pessoas e eu vou transmitir pela televisão ao vivo, é mais caro. Se for isso tudo que eu acabei de falar e quero que disponibilize o concerto para eu colocar numa plataforma para visualizarem por mais seis meses, ok, mas isso tudo vai encarecendo. Eu tenho que pagar por isso, então sim, a globalização é uma maravilha e ela ajuda demais, o conceito de globalização, resta saber se é possível pagar para aproveitar ou não.

7) Ótimo. Alguns teóricos falam que o contrato 360 graus – o também chamado all inclusive – ele é um dos factores que contribuem para essa expansão da Indústria dos concertos. Você concorda com esta afirmativa?

Olha, não. Eu nunca vi um contrato 360 do jeito que você falou, não tem all inclusive. All inclusive é se você contrata... não tem isso, cada coisa você paga. Esse contrato 360, ele talvez dá, e eu estou falando de artista grande, até porque tudo depende ou do status desse artista, ou do mercado onde ele está. Por exemplo, Portugal não é um mercado prioritário para o artista. Por estar na Europa e quando o artista pensa na Europa ele pensa em Madrid ou Londres, Londres é o primeiro posto e depois Madrid e depois ele até pensa em Berlin, por exemplo. Portugal é assim, tendo Madrid o histórico que tem, de realização de concertos, das pessoas viajarem pela Europa para irem até a Madrid para ver, e estando Madrid grudada em Lisboa, ou seja, Espanha grudada em Portugal, muitas vezes o artista fala: se eu vou a Madrid eu não vou a Lisboa, porque o público português que iria me ver já vai a Madrid, entende? Então você perde poder de força. Agora por exemplo, num país como o Brasil, você ganha muito, não é igual Portugal, por exemplo em Portugal cobram muito mais da gente do que no Brasil, esses artistas grandes. Porque eles sabem qual o potencial de um país de 200 milhões de pessoas, um país que ainda é pouco explorado, porque é, se você pensar, num nível entre Europa e Estados Unidos, o Brasil é muito pouco explorado. O Brasil tem um potencial gigante de bilheteira, de ticketeira para shows, de consumo de Spotify, das mídias... Esses artistas, há um tempo atrás iam muito pro Brasil por conta do potencial de CDs, etc. E Hoje eles aproveitam a oportunidade, então ele quer propagar aquilo, não precisa nem pedir, quanto menos pagar, porque para eles é um investimento ali na figura dele. Então tudo depende, tem que avaliar muitas variáveis.

8) Uhum. O Rock in rio é um festival que possui tipologias que, de certa forma, facilitam com que este produto seja internacionalizado, digamos. Agora, você acha que existem tipologias ideais para a internacionalização?

Eu vou te devolver a pergunta porque eu fiquei curiosa com a sua apresentação (*risos*). Qual é a tipologia que você vê?

O Rock por exemplo, é um género mais universal que um festival de samba ou algo do tipo. O histórico de anos em atividade, por exemplo, já dá uma expertise grande de identidade de marca para entrar em outro território já sabendo o que você é.

Entendo.

Quero saber se você acha se realmente existe alguma tipologia nesse sentido, género de música, público/target, tamanho... que realmente fazem com que isto seja mais adequado.

Sinceramente eu acho que existem modelos bem diferentes e que podem ser na mesma interessantes, podem ser mais facilitadores e mais dificultadores de uma internacionalização. Eu acho que o fato de um festival ser tão grande quanto o Rock in Rio traz valências sim, primeiro, a experiência de marca né, agora em janeiro vai fazer 34 anos né, e a gente já fez 19 edições desde [19]85. A gente acompanhou muitas mudanças já, da carta pro e-mail pro Whatsapp (risos). A gente acompanhou tudo isso. Ao mesmo tempo, como a marca não tem nenhuma mancha na sua história, tem uma credibilidade muito grande, nosso controle de qualidade é muito acirrado. E isso é reconhecido, é reconhecido pelos nossos *stakeholders*. Tanto ao público, quanto ao patrocinador, quanto ao artista, quanto a comunicação. Então, é assim, já sabem a gerência do Rock in Rio, o cuidado com os detalhes, toda a preocupação com cada pecinha da engrenagem, a gente tem um manual para fazer bastante coisas, a gente tem tudo processualizado... isso tudo, a experiência traz muitos pontos positivos, mas um festival como o Rock in Rio, uma edição do festival, ele começa a 25 milhões de euros. Isso é bastante dinheiro em qualquer lugar, mesmo na maior potência, no país mais desenvolvido do mundo, é dinheiro. Depois, que entra o dinheiro, lembra daquele primeiro pilar, que é o Governo. O Governo, a gente precisa dele, porque é um festival muito grande, precisa de um espaço, e tem que fazer instalações, preparar aquele terreno e etc... Então, o fato de ser um festival grande, ele pode tanto facilitar pelo lado da experiência, do know-how, como pode também dificultar por ser caro, né. Então, uma outra coisa aqui que eu queria falar é a transversalidade. A gente não é só rock, de jeito nenhum, a gente muito transversal em estilo musical, em conteúdo. A gente não é só música, cada vez mais a gente coloca tudo quanto é tipo de conteúdo desde que faça sentido e que esteja dentro do nosso público, em música, o cara que gosta de música ele com certeza vai gostar também de gastronomia, ele gosta da cultura digital, ele tem um *know-how* dos influenciadores, ele gosta do *gaming*, ele gosta da dança... então a gente vai trazendo outras ofertas para o nosso portfólio ficar cada vez mais rico em entretenimento para aquele dia ser completo para o nosso público. Agora, tem uma coisa, as vezes você tem o tamanho pequeno e é rentável. Existem muitos nichos que são pouco trabalhados, que tem pouca oferta e dependendo do mercado então, tem nenhuma oferta. E você pode ter essa vantagem competitiva de trazer algo para um lugar que não tem aquilo e tem demanda. E pode ser uma estrutura mais enxuta e com isso, você pede menos investimento, um staff menor, menos infraestrutura e ainda assim você vai ter um conteúdo muito valioso. Então, assim, eu acho que os dois formatos têm prós e contras, tem que saber exatamente o que o mercado está preparado para receber.

9) Sim. Perfeito. Vocês trabalham com a internacionalização nas duas frentes – tanto a atração de turistas internacionais – *inward* – quanto pela procura de novos territórios para iniciar um festival – *outward*. Qual dessas é mais vantajosa para vocês enquanto festival?

Quando você tá num mercado como Portugal, você consegue olhar pro turista internacional, por causa do advento das *low-cost*, de uns anos para cá, mais do que quando a gente chegou aqui, né. Por estar em um continente que já viaja muito dentro dele, já faz essa troca de experiências e etc e é fácil você ter essa interação com o público de outros países para cá. Quando você tá em um mercado como o Brasil, por mais que ele esteja na América Latina e a gente receba pessoas de outro continente, é uma quantidade bem pequena perto da – a gente recebe 700 mil pessoas no total no Brasil e a grande parte vem do Brasil, porque é um país que ele próprio tem uma dimensão continental. Então quando você movimentar uma pessoa que vem lá do Nordeste do país ou do Sul do país é como se você movimentasse dentro de outros países da Europa. Os Estados Unidos, por exemplo, que também é um país muito grande e maior ainda, tem mais população ainda que o Brasil, ele é um país que na verdade são vários países dentro dele, né? Então, assim, por mais que a gente receba e têm

recebido pessoas de outros estados, o Rock in Rio aconteceu em Vegas, Nevada, que é grudada na Califórnia e a gente fez partes da comunicação: a gente gerou notoriedade nacional, porque a gente quis contar pros EUA inteiro que aquela marca Rock in Rio estava chegando, mas a gente não colocou as nossas fichas numa penca de redes nacional. A gente sabia que o nosso público estaria na Califórnia, ne. Nevada tem pouca gente e tem os turistas que vão até Las Vegas, a gente sabe que eles vão de *last minute* né, que estão ali a passeio e que compram o ingresso no dia, mas a gente comunicou muito na Califórnia porque é como se fosse um país dentro do país. Uma coisa importante é que quando a gente chega no país, a gente tem que conquistar o próprio país a não ser que seja uma cidade... por exemplo, a gente já esteve muito perto de fazer um Rock in Rio na Polónia, em Varsóvia, onde iria se comunicar muito com os países de fora. Até o modelo desse festival, ele seria para comunicar internacionalmente, porque a cidade não suportaria, nem o país suportaria o festival. Então, tudo depende, de novo, da configuração. Eu acho que a coisa mais importante quando você pensa num processo de internacionalização é entender como que aquele mercado funciona. Como que aquele mercado se comporta. Então é isso que é importante.

10) De que forma você considera que as empresas criam a diferenciação entre os festivais? Pode trazer também um pouco da sua experiência com o Rock in Rio.

Pelas qualidades da própria marca, ne. Pela empresa do festival, pela grandiosidade, pelo tamanho, pelo impacto que a gente gera, pelo nosso teor, pela nossa característica tão eclética, a gente consegue ser muito transversal, conseguimos atrair pessoas bem diferentes, estamos preparados para receber a família... Em Portugal esse mercado de consumidores de *live music* está dividido em quatro *clusters*: os primeiros são os *Young Lovers*, são pessoas muito jovencinhas de 15 a 25 anos e que muitas vezes não têm dinheiro pra comprar, então participam de todos os passatempos, ainda vivem com o dinheiro dos pais, não trabalham, então querem ir a tudo só para ver e ser vistos, não estão muito interessados com o que vão receber, eles querem estar no meio dos amigos e estar nas redes sociais; depois têm os *Enthusiasts*, que estão entre 25-34 anos, que já trabalham, que por já ganharem o seu próprio dinheiro eles tem um controle maior de qualidade onde vão entregar aquele dinheiro, mas eles não têm filhos, eles têm maior liberdade para gastar o dinheiro deles, porque eles são solteiros, muitas vezes não tão casados ainda, então o dinheiro é pra eles, mas é o dinheiro deles então eles querem um produto de qualidade; aí você tem o *Family Entertainment*, que é aquele público também entre 25-34 prioritariamente mas a diferença é que já é casado, aliás, que tem filho, além de ser casado tem filho e aí quando entra a história dos filhos, o dinheiro é bem dividido para a família e como Portugal não tem muito o conceito de *babysitting*, os pais precisam levar os filhos e não tem muitas opções de onde os pais possam levar os filhos; e você tem o cluster dos *Cultural Upstream* que buscam mais experiência, são 14% dessa amostra, que buscam mais eventos como um jazz, mais eventos que têm música erudita, etc. E o Rock in Rio, desses 4 clusters ele atinge facilmente até o terceiro, o quarto a gente nem conta apesar que a gente até recebe pessoas deste gênero. Mas a gente foca nesses 3 públicos, os *Young Lovers*, os *Enthusiasts* e o *Family Entertainment*, sendo que o nosso grande diferencial para todos os outros 249 festivais que têm aqui é que a gente tem uma oferta muito legítima para pais e filhos passarem um dia em família. Esse é um dos diferenciais do Rock in Rio em qualquer lugar que ele vá.

11) É possível fazer um processo de internacionalização de um festival de música sem patrocínios ou parceiros comerciais?

Eu acredito que para modelos de negócios mais enxutos, seja possível sim. No caso do Rock in Rio, como eu já disse, é preciso de muito dinheiro então isso não faz sentido. Precisa ter

parceiro. Nós até fazemos um investimento, quando nós decidimos fazer um estudo de mercado, o normal é ficarmos um ano investindo na área de estudo de mercado. Então pessoas dessa área de mercado internacional viajam, buscam parceiros, fazem pesquisa, estudos locais, *focus group* com o público, falam com *media partners* e entendem como tudo funciona nesses mercados. Esse é um valor de investimento nosso, que ninguém coloca dinheiro nisso, é nosso. E se a gente acredita que é melhor não fazer o festival, esse dinheiro, enfim... foi investido e o evento não aconteceu, pronto. E, se por um acaso, se realmente o estudo disser que a projeção é positiva, a gente vai buscar, na segunda fase, que é a fase de prospecção dos patrocínios, vai buscar uma verba que ajude a reaver esse investimento feito.

12) Entendi. Existe algum apoio público nessa questão da internacionalização?

Depende. Tudo depende. Se o mercado quer, por algum motivo, trazer uma edição do Rock in Rio para o seu território, pode haver sim. Então aí os parceiros governamentais são muito importantes para isso. Por exemplo, nossas primeiras conversas aqui em Portugal, logo nas primeiras conversas, o presidente da Câmara [de Lisboa] na altura era o Santana Lopes e ele quis muito ter um evento como o Rock in Rio aqui, ele nos apresentou o Parque da Bela Vista, ele se comprometeu a fazer melhorias e estruturas no parque para nos ajudar... foi uma coisa feita em conjunto, nós investimos parte e a prefeitura investiu parte.

13) Você acredita que essa forma de internacionalizar – é uma pergunta mais teórica acerca dos modelos de internacionalização – é melhor feita de forma faseada, na criação de redes (...)

(Após alguns problemas técnicos, volto a repetir a pergunta)

Você acredita que essa forma de internacionalizar é melhor feita de forma faseada, na criação de redes ou a marca já nasce com uma pretensão global?

Acredito que faseada. Primeiro procuramos o governo, “ah, o governo quer nos receber”, ótimo. Em seguida, a gente procura os *media partners*. Por quê? Porque quando você cria uma campanha de comunicação forte, você chama patrocinadores, as marcas buscam isso. Por isso é importante botar o nome na rua, vai acontecer no dia tal e etc. Você tem que ter essa notoriedade, então tem que procurar a Televisão, a rádio, a internet, o mobiliário urbano, o jornal, etc. Internet e televisão são muito importantes para você começar a prospectar patrocínio, inclusive. E o terceiro são os patrocínios, que você precisa ter para ter fluxo de caixa e começar a construir o evento, contratar as estruturas, os artistas e etc.

14) Entendi. Antes dessa questão do estudo que você citou que fazem para poder prospectar o lugar, como que vocês chegam na escolha de território?

Então, as vezes são os próprios mercados que nos procuram. Outras vezes são – temos alguns tópicos para fazer essa escolha: mercados que têm uma pretensão a receber festivais, isso pode ser positivo ou negativo, pode ser positivo e ele já tem a pretensão, é um indicador que o seu produto vai ser bem recebido e pode ser negativo porque pode indicar saturação de mercado, então talvez possa não ser interessante você ir pra lá. Ver até aonde tem espaço no mercado se já tem tantos festivais... então, acho que são as duas coisas, você estudar qual é o tamanho do mercado, se a pretensão da faturação vai valer a pena, as vezes a projeção te faz achar que aquele mercado ainda tá em crescimento, então vale a pena apostar... Enfim, são estudos que você faz e muita coisa você consegue perceber, a gente tem um grupo

trabalhando com dados, com organismos de turismo no país... você têm ali muito trabalho de sondagem, não é nem propor alguma coisa é realmente saber se tem ali receptividade.

15) Quais você diria que seriam as principais razões para um festival se internacionalizar?

Primeiro se ele já tiver atingido um ponto de maturidade em seu país, se de fato ele tiver já chegado a outros mercados, mercados internacionais, mesmo que através da internet, se ele tem conseguido por exemplo... A Argentina teve um abaixo-assinado digital gigantesco para ter um Rock in Rio lá e então faz sentido né, se o povo tá pedindo, porque não avaliar? A gente já teve uma avaliação, a gente já teve quase na Argentina por duas vezes, mas com a questão política... se um governo tá com problema com as suas medidas financeiras ele não pode assumir um investimento de milhões e milhões de dólares em entretenimento, não faz sentido nenhum. Tudo depende da saúde do país e do mercado naquele momento, né. Acredito que pode ser um motivo para se internacionalizar você ganhar notoriedade da marca, uma notoriedade global para fazer crescer o seu negócio, faz sentido, tem que fazer contas, botar no papel, ver se você tem equipe suficiente para aquilo, se não vai desbocar do seu país, de onde o seu projeto foi criado... Tem produtos que já são criados com vista para a internacionalização, não foi o caso do Rock in Rio, né, o que aconteceu é que hoje a gente tem uma estrutura para internacionalização porque faz sentido. Mas quando a gente criou em [19]85 ele era para ser o maior do mundo mas no Brasil. E foi. Depois que ele se tornou o maior do mundo estando no Brasil, houve o convite de Portugal. O nosso primeiro passo de internacionalização foi a convite, nós fomos convidados por Portugal para vir pra cá. E aí quando Portugal deu certo, a gente pensou que podia fazer crescer ainda mais e fomos para a Espanha, os Estados Unidos, como meca do entretenimento era um sonho também, nós fomos atrás deles. A Argentina, que eu acredito que em algum momento vá acontecer porque essa promessa já vem de anos, já foi um movimento de novo da Argentina convidar a gente, no caso. Então tudo depende do momento.

16) Entendi. Alguns festivais quando eles vão se internacionalizar eles fazem uma sociedade no país que entra. Vocês fazem por capital próprio, correto?

A gente tem parceiros locais. Fazemos por capital próprio sim, isso é uma coisa. As parcerias locais são outras. A gente tem um produtor local em todos os mercados que a gente foi. Nos EUA a gente tinha a MGM e o Cirque du Soleil por exemplo. Aqui a gente tem a Ritmos e Blues. Na Espanha, não me recordo o nome, mas a gente tinha também um produtor local. É muito importante você não “subir no salto alto” e achar que, porque você sabe fazer no seu país, você vai conseguir fazer no outro. Você tem que contratar pessoas locais, tem que ter profissionais do financeiro, de contabilidade locais, advogados, é muito importante você ter um escritório local de advocacia de várias frentes... então tem muita coisa que você tem que aproveitar de talento e expertise local, não adianta ir de “salto alto”. Tem duas coisas engraçadas nossas, quando a gente chegou a Portugal, em 2004, quando a gente estava fazendo ainda visita de prospecção, de patrocínios, alguém numa reunião de qualquer outro tema falou: vocês já procuraram marca de café? A gente: não, né... café não! Em festival as pessoas não vão tomar café né... porque a gente tinha uma impressão brasileira, né, no Brasil a gente serve café na área vip, não no gramado. A gente tinha marca de cerveja, água, refrigerante e café não. Só que aqui as pessoas bebem muito café, os jovens bebem café, então desde a primeira edição do Rock in Rio Lisboa a gente tem o café no relvado. Isso é uma coisa própria do mercado. A outra coisa é que a gente decidiu colocar pipoca no Rock

in Rio de Lisboa, acho que em 2010 por aí... 2010 ou 2012. A gente botou a pipoca, só que a gente só comprou a pipoca salgada que a gente achava que em festival só se consumia a salgada, para beber com cerveja, como no Brasil, né. Não... aqui não se comia. A gente teve que devolver o carregamento e voltar na semana seguinte com a pipoca doce, porque aqui as pessoas consomem a pipoca doce, então né (*risos*). Você tem que perguntar tudo quando não é o seu país, porque a cultura faz muita diferença! Acho que é muito importante você entender a cultura e aí a cultura vai desde que impostos que você paga até a pipoca doce e se as pessoas tomam café num festival! Tem muitas coisas, é um processo detalhado e você tem que ter uma postura muito aberta, ouvidos e olhos abertos e muito humilde. Ok, não negociar valores que não são negociáveis, a sua marca é isto, não abrir mão daquilo outro e são esses valores que te fazem ser aquilo que é... agora, quando têm coisas que são culturais e que você pode adaptar... por exemplo, fora do Rock in Rio: a EuroDisney só deu certo em Paris no momento em que eles decidiram vender vinho. Porque a Disney tinha uma política mundial durante décadas que era “não servimos bebidas alcóolicas nos parques”. Só que, na França as pessoas bebem vinho como se fosse suco de laranja, ao almoço e etc. E as crianças não vão à Disney sozinhas, elas vão com os pais. E os pais vai passar o dia inteiro e durante uma refeição eles não podem tomar uma taça de vinho, eles não vão! Tiveram que abrir mão de uma política que para eles era intransponível, era uma coisa imutável e teve que ser mudada porque senão eles não iam se adequar àquela cultura.

17) Entendido. A última questão: você acredita que esse processo de internacionalização dos festivais – e também, como exemplo da sua experiência, o Rock in Rio – ele vai continuar acelerado no futuro?

Eu acho que sim, eu acho que cada vez mais... voltando ao início da nossa conversa, de uma forma ou de outra, independente do modelo, eu acho que cada vez mais a internacionalização ou a globalização de conteúdos ela vai existir. Porque mesmo que a oferta presencial seja muito menor, por uma questão de custos e de tudo que a gente falou até agora, a possibilidade de chegar até as pessoas através do streaming, através de uma série de ferramentas digitais, ela permite que você leve a marca, internacionalize a marca de alguma forma... Você cria movimentos né, através das redes sociais, através de e-mail marketing, através de grupos e comunidades, você vai criando movimentos e comunidades que são unidas pelo mesmo propósito, no caso do Rock in Rio, experiências inesquecíveis, experiências transformadoras... e independente do acontecimento do festival presencial naquele lugar. Então eu acho que sim, seja no Rock in Rio ou em qualquer outro festival ou até mesmo produto. Cada vez mais, os meios digitais permitem a gente levar as nossas crenças, os nossos produtos pro mundo inteiro sem precisar sair do lugar.

Entendi. Agatha, não consigo te agradecer o suficiente pela entrevista, sinceramente foi incrível falar contigo. Muito obrigado pelo seu tempo e desculpa pela insistência.

Que isso, querido! Obrigado a você. Quando tiver pronta, compartilhe comigo por favor.

Vou compartilhar sim! Obrigado!