

**Escola das Artes da Universidade Católica Portuguesa  
Master of Management in Creative Industries**



**The Impact of Disintermediation  
on Independent Music Business Models**

**Music Business Research  
2013**

*Francisco Bernardo*

Advisors:  
Luís Gustavo Martins  
Ricardo Morais

August 2013

I would like to dedicate this work to the musicians that work and persist in pursuing their dreams of building a career in music, and to the people that, around them, support that effort.



## **Acknowledgments**

I would like to thank

**Luís Gustavo Martins and Ricardo Morais**

for the supervision, knowledge and inspiration provided throughout the year

**Maria Guilhermina Castro, Vitor Joaquim, Joachim Haupt and Kirstin Thompson**

for their insights in specific parts of the study

**Bruno Miguel, Joaquim Durães, Luís Fernandes, Luís Raimundo and Nuno Saraiva**

for their availability and help in the conduction of the study

**Alexandre Fernandes and Sofia Vaz**

for the assistance provided in the interview transcription process

**Ubisign and PRIMAVERA BSS**

for one of the most precious resources that an employer can provide, which is time

**Manuela Serra**

for the unconditional support that she has always provided.



## Abstract

This work presents an exploratory study of how the disintermediation phenomenon, which has been occurring among the main economic agents of the music industry, is affecting independent musicians' business models and practices. This phenomenon results from a shift in the technological paradigm, in which the access to global communication networks and digital tools has caused disruptive changes to the current production model, to the access conditions of producers to markets, and to the power relations between economic agents. This study locates within the creative industries scope of research, particularly in music business research. It aims to analyse and expose part of the work reality of producers in one of the most important sectors of the creative industries.

Concerning methodology, this study adopts realism for its philosophical stance, in order to address the problem, by carrying out objective discovery and theory development, through objective descriptions of reality. Taking this into consideration, the chosen research strategy has been the case study. A set of seven independent music artists has been purposely selected, based on the strategic approach they take in business and in the evolutive path they are pursuing. Personal semi-structured interviews were conducted with five of these artists, in order to obtain information concerning their business models and practices, which provided the primary data for analysis. The data of the remaining two independent artists was obtained from mixed sources. Additionally, in order to complement this study, data reports from the Artists Revenue Streams (ARS) study have been used as secondary data. This study, led by the Future of Music Coalition (FMC) in the US, assesses whether and how musicians' revenue streams are changing in this new music landscape.

This study indicates that the effects of disintermediation, induced by a technological paradigm shift, are mostly observable in the way independent artists are becoming self-sufficient. They have been leveraging on technology to take on business functions, such as management, funding, distribution and promotion. However, concerning disintermediation, these functions reveal different levels of incidence. This is determined by the power that record labels, the traditional intermediary, maintain over financing and promotion. In the evolutionary path of an independent artist, the need for a professional structure typically grows along the way. This structure maybe maybe provided either by a record label, or by assembling a professional team or resorting to independent services. The consequences of disintermediation can be further demonstrated through some illustrative signs; record labels are readjusting, what can be seen through the renegotiation and the adoption of other contract models, and the lessening of investment in certain traditional business functions. Furthermore, the bargaining power of artists has increased, which grants them more control over their career direction, over the development of their brand, and most importantly, of their creativity.

**Keywords:** disintermediation, business models, independent musicians



## Resumo

Este trabalho apresenta um estudo exploratório sobre o fenómeno da desintermediação, decorrente entre os principais agentes económicos da indústria da música, e o modo como este está a afectar os músicos independentes, no que diz respeito aos seus modelos e práticas de negócio. Este fenómeno surge em consequência de uma alteração do paradigma tecnológico, em que o acesso às redes de comunicação globais e às ferramentas digitais provocou alterações disruptivas no modelo de produção vigente, nas condições de acesso dos produtores aos mercados e nas relações de poder entre agentes económicos. Este trabalho insere-se no âmbito de investigação nas indústrias criativas, e em particular, no negócio da música. Assim, tem como objectivo analisar e expor uma parte da realidade do trabalho de produtores num dos sectores mais relevantes das indústrias criativas.

Em termos de metodologia, este trabalho aborda a problemática através de uma postura filosófica que adopta o realismo, de modo a proceder à descoberta objectiva e ao desenvolvimento de teoria, suportados por descrições objectivas da realidade. Tendo isto em consideração, foi realizada uma investigação teórica, baseada na revisão bibliográfica, e uma investigação empírica, que teve por base o caso de estudo como estratégia de investigação. Nesse sentido, seleccionou-se um conjunto de sete músicos independentes, que se destacam pela abordagem estratégica ao negócio e pelo percurso evolutivo que têm seguido. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, pessoalmente, a cinco dos músicos para recolha de informação relativa aos seus modelos e práticas de negócio, e que constituíram os dados primários de análise. Para os dois casos restantes, os dados foram obtidos de fontes mistas. Adicionalmente, de forma a complementar este estudo, utilizaram-se os relatórios do estudo Artist Revenue Streams (ARS) como dados secundários. Este estudo foi levado a cabo pela Future of Music Coalition (FMC) nos EUA, e averigua os factores envolvidos na evolução das fontes de rendimento dos artistas musicais.

O estudo aponta que os efeitos da desintermediação, que advém do choque tecnológico, se verificam ao nível da autossuficiência demonstrada pelos artistas musicais independentes. Eles têm vindo a assumir funções de negócio, como a gestão, o financiamento, a distribuição e a promoção, tendo a tecnologia um papel preponderante na sua facilitação. No entanto, para cada uma destas funções, a desintermediação apresenta níveis de incidência distintos. Isto é determinado pelo poder que a editora, o intermediário tradicional, mantém no âmbito do financiamento e da promoção. No trajeto evolutivo de um artista independente, surge a necessidade de recorrer cada vez mais a uma estrutura profissional, podendo esta ser uma editora, ou em alternativa a sua própria, construindo uma equipa profissional ou recorrendo a serviços. Adicionalmente, a desintermediação compreende outras consequências; a forma de funcionamento das editoras alterou-se, o que se reflete pelo reajustamento ao nível da renegociação e alteração dos modelos de contrato e pelo desinvestimento em certas funções; o poder de negociação dos artistas aumentou, o que lhes permite deter mais controlo sobre a sua carreira, sobre a forma como a sua marca é desenvolvida, e principalmente, sobre a sua criatividade.

**Palavras chave:** desintermediação, modelos de negócio, músicos independentes





## Table of contents

List of Figures.....	1
List of Tables.....	2
Glossary.....	3
1 Introduction.....	5
1.1 Case background.....	5
1.2 Research background.....	6
1.3 Problem area and purpose.....	7
1.4 Delimitations.....	8
1.5 Document outline.....	8
2 Literature Review.....	9
2.1 Historical perspective over the music business evolution.....	9
2.2 Intermediation, disintermediation and re-intermediation.....	10
2.3 Traditional music business models and success factors.....	11
2.4 The emergence and evolution of independents.....	15
2.5 Disintermediation in the music industry.....	18
2.6 Problem definition and research questions.....	24
3 Methodology.....	27
3.1 Methodological approach.....	27
3.2 Research strategy and design.....	27
3.3 Data collection techniques.....	29
3.3.1 Interviews.....	29
3.3.2 Case study selection.....	30
3.4 Secondary data.....	31
3.5 Analysis techniques.....	31
3.5.1 Unit of analysis.....	31
3.5.2 Case study coding and analysis framework.....	31
4 Results and analysis.....	33
4.1 Summary.....	33
4.2 Cases.....	34
4.2.1 Bruno Miguel – :PAPERCUTZ.....	34
4.2.2 Joaquim Durães – Lovers&Lollypops – Milhões de Festa.....	35
4.2.3 Luís Fernandes – The Astroboy – PEIXE:AVIÃO – PAD records.....	36
4.2.4 Luís Raimundo – The Poppers – Keep The Razor Sharp.....	37
4.2.5 Nuno Saraiva – SCL Agency – La Maquina – AMAEI.....	37
4.2.6 Emily Haines, James Shaw and Matt Drouin – Metric.....	39
4.2.7 Zoë Keating.....	40
4.3 Analysis.....	42
4.3.1 Financing.....	42
4.3.2 Distribution.....	46
4.3.3 Marketing and promotion.....	50
4.3.4 Management.....	53
4.3.5 Technology.....	56
4.3.6 Team.....	59

4.4 Discussion .....	61
5 Conclusions.....	65
References .....	69
APPENDIX A: Interview Guide .....	77
APPENDIX B: Interview transcriptions.....	78
B.1 Bruno Miguel – :PAPERCUTZ.....	78
B.2 Joaquim Durães – Lovers&Lollypops – Milhões de Festa .....	100
B.3 Luís Fernandes – The Astroboy – PEIXE:AVIÃO – PAD records .....	110
B.4 Luís Raimundo – The Poppers – Keep The Razor Sharp.....	117
B.5 Nuno Saraiva – SCL Agency – La Maquina – AMAEI.....	132
ANNEX A: ARS data charts .....	145

**List of Figures**

Figure 1. Value chain of the recording industry ..... 11

Figure 2. Divisions of a major record label (adapted from Passman 2009, p.63) ..... 13

Figure 3. Disintermediation in the recording industry value chain ..... 18

Figure 4. Affordances of currently available web tools and online platforms .....21

Figure 5. Analysis framework .....32

Figure 6. ARS inquiry results on different purposes for using Internet technologies ..... 145

Figure 7. ARS inquiry results regarding digital tools used for production ..... 145

Figure 8. ARS inquiry results on Internet technologies that support music business ..... 146

Figure 9. ARS inquiry results on musicians’ professional team constitution ..... 146

**List of Tables**

Table 1. Analysis categories organization.....34

## **Glossary**

ADICCT - Agência para o Desenvolvimento das Indústrias Criativas

ARS - Artist Revenue Streams

A&R – Artist & Repertoire

ASCAP - American Society of Composers, Authors and Publishers

DGARTES - Direção Geral das Artes

DIY – Do-It-Yourself

EP – Extended Play

FACTOR - Foundation to Assist Canadian Talent on Records

FFF – Family, Friends and Fools

FMC - Future of Music Coalition

IFPI – The International Federation of Phonographic Industry

IMMF – International Music Managers Forum

IPR – Intellectual Property Right

L&L – Lovers & Lollypops

MP3 – Audio file format with designed with the purpose of to standardizing pictures and audio files in order to facilitate international exchanges

MdF – Milhões de Festa

MIDEM - Marché International du Disque et de l'Édition Musicale

P&D - Pressing and Distribution



## 1 Introduction

*“At the center of the future of music are the creative people—the artists and songwriters— along with their business managers. A middle class of musicians is forming where people can make a living or part of a living in music more predictably. They are pursuing a business model that puts them in the center of the equation and gives them more choice about their career path. And as in the past, it is the new music that will fuel growth in the future. And it is the direct connection between artist and patron, that once again comes around into play in the music equation.”* – (Kuzek, 2012, p. 9)

### 1.1 Case background

With the advent of the digital revolution and the Internet, business models and success factors of the traditional players within the music industry's landscape have suffered a significant change. In this reality afforded by easy access to networked global communications, and with the maturation of Web technologies, disintermediation effects are succeeding (Chircu & Kauffman, 1999). There appears to be a comeback to the old days of music business, when artists had control and a more self-sufficient and autonomous role in business. Major record labels, which created and developed a lucrative business model and have been the main driver of the industry in the last decades, have been severely hit (Young & Collins, 2010). They are now retracting in investment, by cutting costs and laying off staff and artists – they are signing fewer and fewer artists, mostly investing in the ones who first prove themselves in the independent circuit (Dahl, 2009).

At this juncture, independent music production has become the most significant model of production (Hracs, 2012). In the pre-digital revolution, “traditional independent production was really an ad hoc system with inherent limitations” (ibid, p. 454) and both money and specialized professionals were required even for basic productions; distribution was limited to the streets and after-shows. With the introduction of digital technologies and the decrease of production costs, home studios emerged, and music production was made accessible to general public (Leyshon, 2009). In their practices, independent artists are making extensive use of home studios and tools and platforms available online. These platforms are continuously emerging with open and decentralized new business models that take advantage of social networks and community resources (Benkler, 2006). They can potentially provide the independent and ‘Do-It-Yourself’ (DIY) music producer with access to essential resources for key components of their business: financing, collaboration, management, marketing, distribution, and direct communication with fans. By encompassing these functions and other affordances that typically integrate the value chains of traditional industry agents (record labels, distributors, record promoters, radio stations, etc.), these new platforms may constitute a viable alternative to support an autonomous and independent approach from the artist to his creative and business management activities, as well as a more direct and successful relation



between him and the consumer of his music.

On the other hand, in a market where entrance barriers have been lowered and the playfield has been leveled, competition levels are higher than ever before (Hracs, 2012). Although independent and DIY practicing musicians can now have full creative and business control, they face many challenges and tradeoffs. The administrative burden, the work overload, and the lack of connections and expertise on the required areas may steal time for creativity and interfere with focus, lower the appeal for business, and ultimately compromise the quality of the artistic product (ibid).

## 1.2 Research background

Research on music business is comprised of several heterogeneous approaches, each with its own different focus. The level of analysis can also vary significantly, ranging from the macro level, in which the music business is studied as whole along with its bridges to other domains, to the micro level, which may focus individual businesses or individuals, to everything in between. Anderton et al (2013) provide a summary of the most relevant directions currently taking place in music business research, and that helps to contextualize the content of this work:

- Organizational structure studies focus on the roles that exist in music organizations, and the tasks and relations associated to them.
- Political economy focuses on how music industries make money and distribute it; how the players are mapped in the market and what kind of economic models they have; and how policy affects or is affected by music business dynamics.
- Sociology gathers understanding in how symbolic meaning in music is created and communicated, and how it may form the basis for businesses and engagement between different cultures.
- Historical analysis focuses on the historic narratives that contextualize specific entities or subjects like artists, genres, scenes, promoters, labels, etc.
- Technological approaches cover the relationship between the developments in the music sector and the emergence of different technologies for music composition, production, distribution, promotion and consumption.
- Media ecology studies the impact of technological shifts within the music business in the long run.
- Cultural and creative industries studies approach the music business as a set of industries that create, produce and distribute cultural goods and services of symbolic value, seeking understandings in how creative work comes through in the activities of creative workers.

While contemplating the research approaches listed above, this research work adopts its strongest foundation in the cultural and creative industries approach. Therefore, cultural and creative industries are here defined and contextualized, taking in consideration, though, how

extensive is the debate around its definition, characteristics and general implications.

Cultural and creative industries are a subset of what has been recognized as an emerging creative economy. Adorno (1991) conceptualized his vision of the cultural industries as an industrial apparatus for the mass production of standardized cultural goods addressed to the masses. Hesmondhalgh (2002) argues that cultural industries deal in symbolic goods. The UK Government defines the creative industries as ‘those industries that have their origin in individual creativity, skill, and talent, and which have a potential for wealth and job creation through the generation and exploitation of intellectual property’ and as enveloped by cultural industries (DCMS, 2001). Caves (2003) defines creative industries as including enterprises where the product or service contains an element of artistic or creative endeavor. Howkins (2001) identifies fifteen sectors ranging from R&D, through to software, film, recorded sound, video games, architecture and art, which take for common ground the fact that their products fall under the protection of the intellectual property law framework (copyright, patents, trademarks, and designs). The music industries are a clear example that illustrates the attributes of the creative industries. Music is primarily a copyright business in which the products are licensed to the end user (Wikström, 2012). The creative products that outcome from the music industry are essentially sound recording and live performance. Benkler (2006) refers to recorded music as "non-rival public good" with a marginal cost of zero as it is perfectly and indefinitely replicable.

### **1.3 Problem area and purpose**

This dissertation aims to provide a perspective over independent music artist’s business models. It examines available resources regarding the phenomenon of disintermediation and how it is influencing independent and DIY artists’ business models and practices within the music industry. It focuses on the identification of current trends regarding new business models and strategies while attending to the evolution of the music industry in general, and to its latest developments in both the offline and online contexts. The DIY approach and the direct-to-fan business models are challenging the status quo of the traditional and more established agents within the music industry, mainly on account of the emergence of new web technologies. However, there seems to be quite a lot of rhetorical discourse regarding the actual possibilities of artists to thrive in their activities, and successfully reaching the market on their own effort. Therefore, considering the disintermediation effects that are succeeding, this dissertation aims to contribute with insights to the reality around independent music artists.

#### **1.4 Delimitations**

In order to conceive a realistic approach to the proposed subject, one has firstly to recognize the extensity of the music industries as a research area, comprised of a multitude of potential targets, roles and perspectives for which one could assess its impact. Therefore, delimitations are assumed while seeking for focus, and striving to guide this research effort. Firstly, some of subsectors of the music industry have been excluded from the research scope, namely the publishing and the live performance sectors. Therefore, this research will focus on the recording industry. Also, research is constrained to independent music artists and to a subset of the economic functions that can be taken into effort and performed by them, within the context of music business. For that matter, the functions that were chosen were financing, distribution, promotion and management.

Concerning the web technologies, again, there are simply too many online tools, social networks and platforms available to cover a comprehensive list. A key aspect to consider here, besides the ever-growing amount of online products and platforms, is the dynamics in the online market. There is a high rate of birth and death of online products, and taking that in consideration, some of the web resources covered in this work can possibly become quickly out-dated. Given these reasons, a choice was made regarding illustrating examples; the set of tool addressed in this work takes the most relevant, most used and up to date, and the ones that most significantly emerged from the resources and discourses in review.

#### **1.5 Document outline**

The first chapter of the thesis introduces the topic, describes and contextualises the research project within the creative and cultural sector, and states the problem, purpose, and delimitations.

Chapter two provides a brief historical review of the evolution of the music industry and its most relevant players and stages, contextualizing the technological aftermath in the industry's current reality. The existing theory and streams of thought are reviewed in what concerns the disintermediation effects, both in general economics and in the music industry, and the emergence of the independent sector of the industry, regarding business and management practices of independent music artists.

Chapter three describes the methodological approach, the inquiry strategy and the selection of case studies for examining Internet-based business and management practices of independent music artists.

Chapter four presents the information and data collected through primary and secondary research, and the analysis of these findings.

The fifth and last chapter concludes the thesis in how the business and management practices of independent music artists have changed with the disintermediation that has been occurring in the industry. The implications based on these developments and areas for future research are discussed.

## 2 Literature Review

This chapter begins with an historical perspective based on literature that contextualizes the topic in the evolution of the music business and industry. It also reviews the most relevant academic sources concerning the definition of the phenomenon of disintermediation in economics, and the streams of thought regarding the disintermediation effects in industry. This section also presents a revision of the business models of the traditional intermediaries and the effects of disintermediation in the music industry. It also reviews the literature and the most recent trends of research associated to the independent sector of the industry.

### 2.1 Historical perspective over the music business evolution

As with many other industries, the beginning of the music industry is indelibly associated to the introduction of the printing press by Gutenberg, around 1450, which paved the way to large-scale publication and enabled the establishment of the publishing houses (Grout et al., 2006). This enabled the dispersion of sheet music, which afforded the live reproduction of musical works in concert halls, and thus, mass consumption (Caves, 2003). Until the end of the 19th century, with the advances in printing technology, the publication of printed sheet music was the primary commercial activity based on musical compositions. This technological shift had great consequences among composers and performers of the time, whom until then, worked essentially only for royal courts, aristocracy, church and wealthy patrons (Grout et al., 2006). They began to seek commercial opportunities to market their music and performances to the general public. This was achieved through the intermediation of dedicated presses and publishing houses, through which they began selling their work to the new middle class customers. Following the turn of the 20th century and into the 1940s, publishers were the most powerful people in the music industry (Talbot, 2002). In the 1890s, the first physical formats for sound recording were introduced, supported by inventions such as the phonograph and gramophone (Morton, 2006). This disruptive innovation gave birth to the recording industry and promoted the emergence of record labels, which introduced recorded music to the market. The twentieth century was marked by a great growth and evolution of the industry. With the introduction of commercial radio broadcasting in the early 1920s, the aesthetic revolution of rock 'n' roll in the 1950s (Tschmuck, 2003) and the gradual adoption of new portable formats on the market like the LP (Long Play), the cassette and the CD (Compact Disk), alongside with the development of distribution chains, record labels became the major driver of the industry. In the late 1990s, the music industry reached its apogee. After years of industry concentration, in which dominant record labels purchased or merged with smaller ones, five large conglomerates, also known as “majors”, controlled the industry; they were: Bertelsmann AG, the EMI group, Seagram/Universal, Sony and Time-Warner Major. These held together more than 80 per cent of the global market share of music sales (IFPI, 2012).

In the turn of the millennia, with the advent of the digital revolution and the Internet, the music industry entered an economical and structural crisis. Power dynamics have been undergoing some major changes, converging to a sparser set of agents, namely online retailers and individual musicians (Hracs, 2012). With the introduction of the MP3 audio file format and the emergence of file sharing applications like Napster and Kazaa, piracy rates were raised to levels never seen before (Leyshon, 2009). Millions of files were being downloaded across file sharing networks, creating a significant potential threat to the music economy (ibid). In addition, independent music increased significantly with the “changing consumer tastes and with the rise of entertainment alternatives like DVDs, video games, cell phones, and the Internet itself, which compete for the disposable income and time individuals spend on music” (ibid, p.143), along with a decrease in the cost-quality ratio of production equipment (ibid). This confluence of factors led to a physical record music sales revenue decrease, ranging from \$28.6 billion in 1999 to \$16.6 billion in 2011, resulting in an overall decrease of more than 40 per cent (IFPI, 2012).

## **2.2 Intermediation, disintermediation and re-intermediation**

In economics, an intermediary is a third party that offers intermediation services between two trading parties, typically, a supplier and a customer, or between other intermediaries. The intermediary acts as a conduit for goods or services offered by the supplier, providing added value to the transaction, either by transformation (e.g. manufacturing) or transfer in time (e.g. speculation) or space (e.g. trade). Bailey and Bakos (1997, p.3) survey the most important roles of market intermediaries:

- (a) aggregate buyer demand or seller products to achieve economies of scale or scope and to reduce bargaining asymmetry;
- (b) protect buyers and sellers from the opportunistic behaviour of other participants in a market by becoming an agent of trust;
- (c) facilitate the market by reducing operating costs;
- (d) match buyers and sellers.

Disintermediation, also known as "cutting out the middleman", occurs when intermediaries are removed from the supply chain (Chircu and Kauffman, 1999). The concept arose with changes in the financial services industry, with the diversion of savings from bank accounts with low interest rates to direct investment in other financial instruments (Gellman, 1996). The disintermediation phenomenon is typically assigned to several factors such as the supplier's internalization of activities traditionally performed by intermediaries (Sarkar et al., 2006) and the degree of market transparency which leads to the buyer's increased knowledge of supply pricing (Picot & Bortenlanger, 2006). Benjamin and Wigand (1995) argue that within a ubiquitous communication network, the ability to support direct exchanges efficiently will be beneficial for both producer and consumer: the manufacturers will be able to retain more surplus value or profits that are generated, while the consumers will benefit from both a larger choice and lower prices. On the other hand, by aggregating transactions

and creating economies of scale and scope, intermediaries can increase the efficiency of the exchange process.

According to Whinston, Stahl and Choi (1997) the emergence of technologies for electronic commerce on the Internet allows new ways of interaction between the players in a market. In the dot com boom, electronic commerce was seen as a tool of disintermediation, given that the Internet would allow consumers to purchase products directly from producers. The supporting argument was that the use of information technology (IT) infrastructure by the supplier would allow cost cutting and operational optimization, and the consequent value capture and redistribution of profits along the value system, by shortening the supply chain. The consequence that was observed, however, was that new intermediaries appeared in the digital landscape (Sarkar et al., 2006). This phenomenon is called reintermediation, which takes place with the reintroduction of an intermediary between supplier and consumer, whenever disintermediation has occurred first (Chircu and Kauffman, 1999). Carr (1999) defines reintermediation as the reformulation, realignment and pruning of intermediaries but without total elimination. In the context of electronic commerce, reintermediation occurred due to problems associated with the e-commerce activity and the extensive resources that are inherently required: development and maintenance of a quality website, maintaining product information, marketing expenses, the high cost of small orders shipping, massive customer service, and the typical issues deriving from supply channel partners and from competing online. Chircu and Kauffman (1999) address these three phenomena in the changes occurring in the market interaction in terms of an intermediation, disintermediation and reintermediation (IDR) cycle. The authors identify the four major competitive strategies used in the IDR cycle for intermediaries to achieve a sustainable competitive advantage in the marketplace: partnering for access, technology licensing, partnering for content, and partnering for application development. Furthermore the authors also provide a series of cases of the IDR cycle, using amidst the on-line retail market for music as an illustrative example. Sarkar et al. (2006) demonstrate that the role of intermediaries can be multifaceted and covering a set of functions that are not easily assumed by producers, arguing that intermediation will remain a structural feature of electronic marketplaces.

### 2.3 Traditional music business models and success factors

In the value chain of the recorded music industry, between the producer and the consumer endpoints, recording companies, distributors and retail stores stand as the intermediaries. Figure 1 outlines the typical value chain of the music industry.



Figure 1. Value chain of the recording industry

Major labels are the most sophisticated form of record label. They have developed very efficient systems of production, distribution and promotion, with a high degree of integration, both vertically and horizontally. According to Tschmuck (2003), the “third pillar of the music majors extensive market power is the control of distribution channels”. Major labels have traditionally held the monopoly over distribution channels. They are, typically integrated in a major music group that also controls a major distributor. Distributors are responsible for the delivering of the records to retail outlets. They are very advanced and optimized machines, and run expensive operations. They setup and control distribution networks through operations such as warehousing, logistics, shipping, inventory, and also operate for independent labels (Passman, 2009). This is the typical case of major label subsidiaries or sub-subsidiaries, which are partial implementations of the majors, being distributed, controlled or partially owned by a major. On the other hand, true independent labels, which are not owned by major labels and have an independent financial structure of their own, work with independent distribution networks. Some of most renowned independent distributors are Koch, Navarre, Redeye, Touch and Go, etc. Independent distributors are typically dimensioned to a national or regional area of activity.

The market concentration around record labels on the music industry has been traditionally linked with high entry barriers such as high production and distribution costs (Rayna and Striukova, 2009). Despite the technological change and impact, brought by peer-to-peer networks and web 2.0 technologies, industry concentration still remains high mostly due to Intellectual Property Rights (IPR) protecting major record companies. IPR give the majors back-catalogue<sup>1</sup> revenues, which confer labels an important competitive advantage (Rayna and Striukova, 2009). The structure of the recording industry leads to the lowest possible usage of inputs, creating an extremely narrow bottleneck that is harmful for both artists and consumers (ibid). Along with the monopoly held over distribution and retail, labels would use their financial dominating position to maintain control over which artists would sign their contracts, acting as gatekeepers over the creative possibilities of the artists (Dahl, 2009; Tschmuck, 2003).

The affordances of digital distribution of music (which only requires a single master copy, as opposed to the needs of physical distribution that requires manufacture, producing, shipping, and warehousing) have induced disintermediation in the distribution sector, threatening major record labels (Fox, 2004). The most affected sector, however, has been music retail. Traditional “bricks and mortar” retailers are near extinction, being replaced by diversified, logistically advanced and financially stable “big-box retail” chains such as Wal-Mart, Costco, and Best Buy (Passman, 2009). Digital distribution has seen exponential growth in the last few years, evidenced by Apple iTunes Music Store sales surpassing Wal-Mart in April 2008 as the largest retailer of music in North America (Bangeman, 2008).

Record labels provide music artists with a hub of specialized and comprehensive services ranging between business, technical and creative areas. These services involve cultural intermediaries including artist and repertoire (A&R) professionals, music producers, lawyers,

---

<sup>1</sup> Back-catalogue revenues are derived from older but timelessly successful works that keep selling (e.g. the

accountants, promoters and managers (Leyshon, 2009; Hracs, 2012). Figure 2 shows the typical divisions that exist in a major record company.



Figure 2. Divisions of a major record label (adapted from Passman 2009, p.63)

*“The 20th-century recording industry was built on a model in which record labels identified, nurtured, and marketed musicians, providing them with the resources to create and record their music and finding ways for them to distribute that music via radio and record stores”.* (Young & Collins, 2010, p.341)

One of the essential functions that record labels fulfill is the funding of artists’ projects, such as album production, tours, or merchandise. In the typical major label operation, large sums of money, usually referred to as advances, were provided up front and in exchange for the ownership of the copyright of the works created thereafter. The label only begins to pay out artists, in the form of royalties, after breaking even with an artist, which is called recoup. The profits that come until this point is reached are paying out the label’s advance. After that, royalties are paid to the artist, in a range between ten to twenty percent of the retail price of a track or album. If the sales are not successful, the label may recoup its earlier advance and the artist is not paid his royalty. The presumption is that the label never loses money, and on the side of caution, it is the artist takes who takes the fall. This amount would normally range between US\$150,000 to US\$400,000 for a new artist and over US\$1,000,000 for a mainstream artist release (Passman, 2009).

According to Hracs (2012), musicians were dependent on the label over the financial resources and technical skills to record independently; those who were under contract enjoyed job security, but “relinquished much of their autonomy [...] and relinquish creative control over what songs to record, what producer to use, what studio to record in, what artwork to use, and how to package, promote, and distribute each album” (ibid, p. 445). Although this



represented a somewhat desirable scenario that most musicians would be eager to achieve, it was a reality for a minority of artists who would sign with a major or with more established independent labels. Many were the cases, however, of artists who got unfair deals. Albini (1995) argues that companies negotiated from a dominant position and often, the picture passed to artists was that either their terms were accepted, or many others would be willing to sign in their place. Furthermore, the advances provided by the recording contracts would rapidly disappear against the various fees and production expenses, leaving many artists in debt with the record labels.

One other very important function typically secured by record labels is marketing. Without it, distribution yields no return (Passman, 2009). “A sufficient marketing power is necessary to help certain music stand out among the seemingly infinite amount of competing music offered on the Internet” (Tschmuck, 2003). Promotion, a typical component of marketing, concerns all the activities needed to generate a “buzz”, and with that make people aware of it and interested in acquiring it. If distribution is the stage in the system in which music is put into retail, promotion is the step that makes people buy it. Typically, this is one of the record labels most important functions, if not, currently, their biggest competitive advantage. Marketing campaign efforts taken by a record label regarding a specific artist include a range of activities including advertising, publicity, radio airplay, Internet, TV, and live performances (Passman, 2009). They may have “in the house” radio pluggers or hire independent radio promoters to seek radio airplay. Labels also may promote sales in record stores through investment in outdoors, posters on the walls, and by having a copy of the record at a listening station or in special high visibility areas in the store. A label’s publicity department will send a new released edition to critics and opinion makers in press, hoping to obtain good reviews or coverage on the artists.

Management has been another important function that labels provided. In most of the cases Artist & Repertoire (A&R) managers were skilled professionals that specialized and managed music projects, playing a central in coordination and sometimes also in initiation (Lorenzen & Frederiksen, 2005). On the other hand, Dahl (2009) argues that the functions of managers and record labels have been traditionally kept separate, to avoid a potential conflict of interest: managers had oversee and ensure that the label acts in the best interests of the artist. Passman (2009) separates management in two different roles: personal management and business management. While some managers accumulate both functions, the latter role typically handles all the financial aspects of the artist’s activities. The former, personal manager oversees everything else, is often the closest professional relationship, and performs traffic control of all the other relationships. Hracz (2013) describes the models in which managers provide professional support helping independent musicians achieve their two primary objects: making a sustainable living from music and concentrating on their creativity” (p. 11). In order to do so, they assume flexible and multiple intermediary roles in which they provide a set of abilities:

- The consultant role which translates the artist’s creative vision into an operational plan
- The curator role in which his clients are identified and selected, as well as their collaborators and contractors
- The coordinator role which “they played between musicians, collaborators and contractors”

- The coach role in which “they identify the needs and skill deficiencies of their musical clients and then broker appropriate skill and service ‘matches’”
- The co-promoter role in which “managers use their knowledge of market dynamics, successful retail and promotional strategies to develop unique product offerings, marketing campaigns, distribution channels and revenue streams”.
- The co-producer, in which the manager helps developing a sonic and visual style, and provides feedback on the songs and content.

While record labels traditionally took a large percentage of the record sales, managers took a small percentage of the artist revenues, typically from 15% to 20%. Thus, in this model a manager will choose to work with artists that have some proven revenues and potential to grow. For that fact, finding a manager can be a daunting task, especially a good one. Rick Goetz, in his music coaching blog<sup>2</sup>, addresses this issue and states a minimum subset of marketing items that an artist should already have set, when considering approaching a manager to invest time and effort in the artist’s career.

- High quality music recordings
- Professional quality photos of the artist or the collective
- A basic, findable and updated website with a dedicated URL
- A mailing list and a place where people can sign up on
- Social network presence on Twitter, Facebook, MySpace and YouTube
- Live performance footage
- A well-written bio with artist’s accomplishments

This set suggests the minimum building blocks required for an artist to be taken into consideration by a professional manager. As expected, online presence appears as an important part amidst the suggested items. Nonetheless, new models of management are arising, namely the à-la-carte model, in which specific management services are contracted on a need basis (Hracs, 2013).

## 2.4 The emergence and evolution of independents

The most acknowledged definition of independent, refers to an agent, within the context of music industry, with no ties to a major record corporation. It was clearly adopted from the form of industrial organization behind it, the independent record company (Hesmondhalgh, 1999). The indie movement emerged from the evolution punk and anarchist ideals of democratization, decentralization and free access to the music market.

Hibbett (2005) provides a multi-perspective analysis comprised of the artistic, social, and commercial components of the indie rock phenomenon, covering artists, songs, lyrics, websites and reviews. The author contextualizes the concept of cultural capital relating it to indie rock. Cultural capital is the set of internalized codes or knowledge that brings competence and authority in the appreciation of cultural relations and artefacts. It is the

---

<sup>2</sup> Retrieved August 22, 2013 from <http://musiciancoaching.com/music-business/get-a-music-manager/>

“taste” that gives meaning to and values works of art, and that establishes social distinctions and hierarchies within popular culture, and that enables and sustains social power. The author examines the significance of the indie category and process that often takes place amidst industry and music consumers. According to Hibbett, “indie rock demonstrates the principles and politics of a ‘superior’ art” where “obscurity becomes a positive feature, while exclusion is embraced as the necessary consequence of the majority’s lack of ‘taste’” (ibid, p. 34). The author analyses the dynamics of indie rock and its logic of authenticity and alterity. Indie stands as both trendy and exclusive, acquiring meaning from the opposition to mainstream, in a perpetual construction that seeks and encompasses novelty. Indie correlates to artistic integrity and aesthetic quality, to the cutting edge. Hibbett also explores the Internet as a dissemination channel for indie culture: the social discourse that is found online regarding the indie traits and persona, and how these affect social integration; and the classification systems used by music distribution online centres like amazon.com, comprised by categories like indie, that support marketing strategies designed to produce appeal to social distinction. Hesmondhalgh (1999) analysed two cases of emblematic independent labels, One Little Indian<sup>3</sup> and Creation<sup>4</sup>, on the causes and consequences that lead independent record companies to practices of professionalization and partnerships with major corporations. The author characterized the conditions of working in the music industry, a high-pressure business with several strains:

- the permanent conflict between surviving bankruptcy, and overriding ideals and selling out;
- the thin line between leisure and work, between public and private life which are often so diluted;
- the relations with co-workers, many times friends, that suffer with the strains derived from the different roles required to be performed.

According to Hesmondhalgh (1999), in the independent scene, given its political background in particular, professionalization was seen as a dilution of principles, in what it meant establishing a compromise with commercial success and financial rewards, in detriment of purism, and through the abandonment of idealism. Nonetheless, these pressures and compromise drove independents into professionalization in order to cope with the industry’s needs, while driving many others, musicians and staff, out of the industry.

Hracs (2012) explores the nature of the technological shift and its consequences for the music industry and its individual workers. The author argues that with the introduction of digital technologies in the nineties, the entry barriers of cost and skill were abolished, and that an important redistribution of power has occurred. The industry has been consequently restructured, and the independent music production has evolved from niche market position to the mainstream model of production. In the pre-digital revolution, “traditional independent production was really an ad hoc system with inherent limitations” (ibid, p. 454) and both money and specialized professionals were required even for basic productions; distribution was limited to the streets and after-shows. With the introduction of digital technologies and

---

<sup>3</sup> One Little Indian. (n.d.) Retrieved August 8, 2013 from <http://www.indian.co.uk>

<sup>4</sup> Creation. (n.d.) Retrieved August 8, 2013 from <http://www.creation-records.com>

the decrease of production costs, home studios emerged, and music production was made accessible to general public (Leyshon, 2009). With the emergence of web sites, the compressed audio formats, like MP3 and Apple's iTunes, global marketing and distribution were made accessible to musicians. According to Hrac (2012), this technological transition has had deep implications in how the work has changed in the independent music production model. Independent musicians, who now have full autonomy and creative control over their music, are now required to perform a wider variety of activities, including non-creative activities. The set of activities contemplated in this model range between technical, business, performance and musicianship aspects of the business, which demand organization, careful planning and management of time and energy Hrac (2012).

Wendel (2008) examines the significant role that social networks play in the practices of independent music artists, both in the offline and online contexts. Coming from the context of comparative media studies, the author provides a comparative analysis of two cases studies: UK-based Rough Trade record label (1978 – 1991) and MySpace (2003 – present), in which the former stands as a representative example of an offline social network, and the latter of an online social network. In this study, the author examines the structure and affordances of each of the social networks, focusing on the way similarities and differences have affected the independent artists practices. Furthermore, Wendel provides several illustrative examples of music artists and practices that highlight potentials in establishing autonomy and independence from the mainstream industry, leveraging on both the networks. He concludes that social networks, both in the context of a record label or provided by a dedicated online service, is fundamental for the success of any music project. The available contemporary networks are continuously shaping the future of the music industry, for its structural arrangement and for the technological, creative and connective affordances they provide. Independent artists will continue to depend on them, for cooperation and proximity with fans. Furthermore, the author argues that the future will entail a more and more diverse set of models for achieving viability and sustainability.

Dahl (2009) analyzes the role of the copyright law in the artist-label relationship, in order to determine the extent to which artists still need record labels. The author examines the various assignable music rights under the copyright act; the process in which they are conferred and how they are exchanged; by what parties in the music industry and for which benefits. Dahl also analyses functions that record labels provide for artists, how these are evolving in the digital age and the motivations that artists may have in assigning their rights in exchange for them. Furthermore, the author makes an in-depth analysis of the 360° contract deal and their implications, and gives artists negotiation recommendations on them. Dahl argues that following the decrease in the need for a physical carrier, which eliminates the distribution and manufacture chain, the reliance of artists on labels is also decreased. However, he argues that despite the independence that Internet has provided, labels still maintain the funding and promotional muscle; if artists are not able to meet business demands on their own, a label will charge significantly for their services in their agreement. The author concludes that artist-label relationships will cease to involve owning the artists outright, but rather a partnership in which the artists interests are cared for a period of time. Furthermore, he concludes that labels will allow copyright retention and will want to invest in acts that will demonstrate to successfully manage the business on their own and revenue potential in non-copyrightable

areas.

Valladares (2011) explored the landscape that web based and social media tools have provided for independent music producers in what relates to production, promotion, and distribution of their work. The author identifies areas where the Internet is having a significant impact on the strategies and practices of producers of independent music. Further, he examines the strengths and the weaknesses, and the specific circumstances around social networking platforms and social media outlets. He concludes that artists have a diversified and flexible approach to online social networking platforms and Internet based tools, and suggests they should demonstrate above all, a thoughtful communication strategy. Furthermore, he suggests that communication should be used through social media to build a sustainable network, by engaging fans, and to cultivate investment, by building a community of patron promoters.

## 2.5 Disintermediation in the music industry

In the past decade, the mainstream music industry was shaken with two remarkable events that instantiated the disintermediation concept.

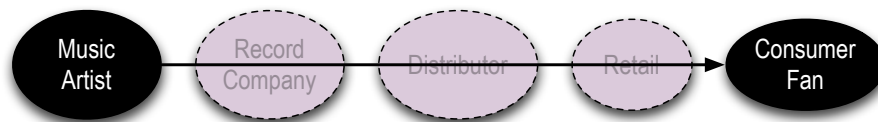


Figure 3. Disintermediation in the recording industry value chain

In 2007, Radiohead decided to release their new album independently through their own website. Radiohead retained ownership of the album recordings and song composition rights and set no recommended retail price for their music, introducing the “pay-what-you-want” model (Young & Collins, 2010). Despite the different reports regarding the success with Radiohead’s experiment, above all, it proved that mainstream artists could go forward with independent distribution and compensation methods. In the same year, Nine Inch Nails’ front man Trent Reznor announced on the band's official web site they were dropping out of their record label contract with Interscope:

*"[...] as of right now Nine Inch Nails is a totally free agent, free of any recording contract with any label. I have been under recording contracts for 18 years and have watched the business radically mutate from one thing to something inherently very different and it gives me great pleasure to be able to finally have a direct relationship with the audience as I see fit and appropriate"* (Reznor cited by NME, 2007).

These actions translate perfectly the ideals of disintermediation and independence, with artists publishing their music independently and addressing their fan base directly, with all the inherent advantages, such as retaining full creative and business control, intellectual rights,

and royalties' distribution. Nonetheless, the conditions that mainstream careers grant for both the cases must be taken in consideration. With the support of an already established and large fan base, actions like these can be simply seen as a bold move, or in the limit, a promotional act. However, reaching this stage, over the traditional chain of intermediaries and starting from the scratch, appears as a long and difficult walk in the desert. For new acts that rose to the top bypassing the traditional intermediaries, the band Arctic Monkeys stand as rule maker case for independent sales and marketing. After failing to meet demand with their own printed CDs during concerts, the band's fans set up a Myspace<sup>5</sup> profile for everyone to access their music (Young & Collins, 2010). Their first single reached the top charts, on what is assigned to the way they have engaged their fans through Myspace, in addition to the traditional effort they have also put on the live performance circuit. Nonetheless, they ended up signing and releasing their first album under Domino Records.

In what concerns disintermediation, these cases aren't representative enough to demonstrate it by themselves. The utmost approach for disintermediation is suggested by Music 2.0, which claims a world without major record labels, building on the communication and distribution potential of the Internet (ibid). Although it seems to be theoretical and elusive, this trend keeps growing stronger and can be observed in reports of studies with groups of music artists (Young & Collins, 2010; Hracs, 2012). These studies confirm that artists are aware of the fundamental importance of direct engagement with their audiences, of the important resources that are required to build this relationship, and of the role of new technologies enabling and developing it (Young & Collins, 2010). Moreover, the studies point out the artists' growing awareness that new technologies are driving a networking model with flattened hierarchies, with more actors, and on the widespread feeling that major record labels are becoming redundant (ibid).

Within the music industry, reintermediation has clearly begun to take place, with both traditional intermediaries reinventing themselves for the digital economy and new players emerging. iTunes Music Store and eMusic, are among the most representative new intermediaries, by successfully mimicking the physical distribution and ownership model (Wikström, 2012). In fact, the current debate regarding music distribution stands on whether subscription music services, such as Spotify<sup>6</sup>, Rdio<sup>7</sup>, and Deezer<sup>8</sup>, will render traditional music distribution models obsolete (ibid). Other intermediaries based on digital distribution have emerged as companies also known as digital aggregators. Tunecore<sup>9</sup>, The Orchard<sup>10</sup>, CDBaby<sup>11</sup> and INgrooves<sup>12</sup> provide services in feeding music into the hundreds of online and mobile retailers.

---

<sup>5</sup> Myspace. (n.d.). Retrieved June 7, 2013 from <http://www.myspace.com>

<sup>6</sup> Spotify. (n.d.) Retrieved June 7, 2013 from <http://www.spotify.com>

<sup>7</sup> Rdio. (n.d.) Retrieved June 7, 2013 from <http://www.rdio.com>

<sup>8</sup> Deezer. (n.d.) Retrieved June 7, 2013 from <http://www.deezer.com>

<sup>9</sup> Tunecore. (n.d.) Retrieved June 7, 2013 from <http://www.tunecore.com>

<sup>10</sup> The Orchard. (n.d.) Retrieved June 7, 2013 from <http://www.theorchard.com>

<sup>11</sup> CDBaby. (n.d.) Retrieved June 7, 2013 from <http://www.cdbaby.com>

<sup>12</sup> INgrooves. (n.d.) Retrieved June 7, 2013 from <http://www.ingroovesfontana.com>

Recently, top-profile artists such as Madonna, Jay-Z, Nickelback, Shakira and U2 have signed with Live Nation, a company originating from the live performance, touring and promotion sector, considered to be the current major player in the industry (Dahl, 2009). They have negotiated all-in-one 360° degree contracts, that typically cover all the revenue streams, ranging from new albums, through to tours, merchandise, sponsorship, TV shows, synchronization deals and touring, aiming to maximize the creative output of artists. According to Sloan (2007), Live Nation would be negotiating around half of the average 16% margin that traditional labels do, but capturing value from all the revenue streams. Although Live Nation has placed its bet on contracting first high-level established artists, according to its CEO, new talent is also to be considered (ibid). The structure of Live Nation's business model shares common grounds with the prediction of Kusek, Leonhard and Lindsay (2005). The authors predicted that future music companies would merge together the functions of record labels, artist management, music publishing, touring and merchandising. This would facilitate artists to retain IPRs, by licensing instead of owning them. Nonetheless, given the latest financial reports, the sustainability of the company is still to prove.

The Internet has thus been enabling a new landscape of industry-related services and activities, which is fuelling a struggle between traditional agents and innovators over the shift from the typical model of centralized power and control or to a decentralized model (Baym, 2010). Hummel and Lechner (2001) argue that, with the characteristics of both digital content and virtual communities, and the trends towards decentralized systems, all the steps of the value chain of a traditional content industry can have implementations based on new and disruptive designs. Figure 4 shows a diagram with some of the most representative set of web platforms and their affordances.

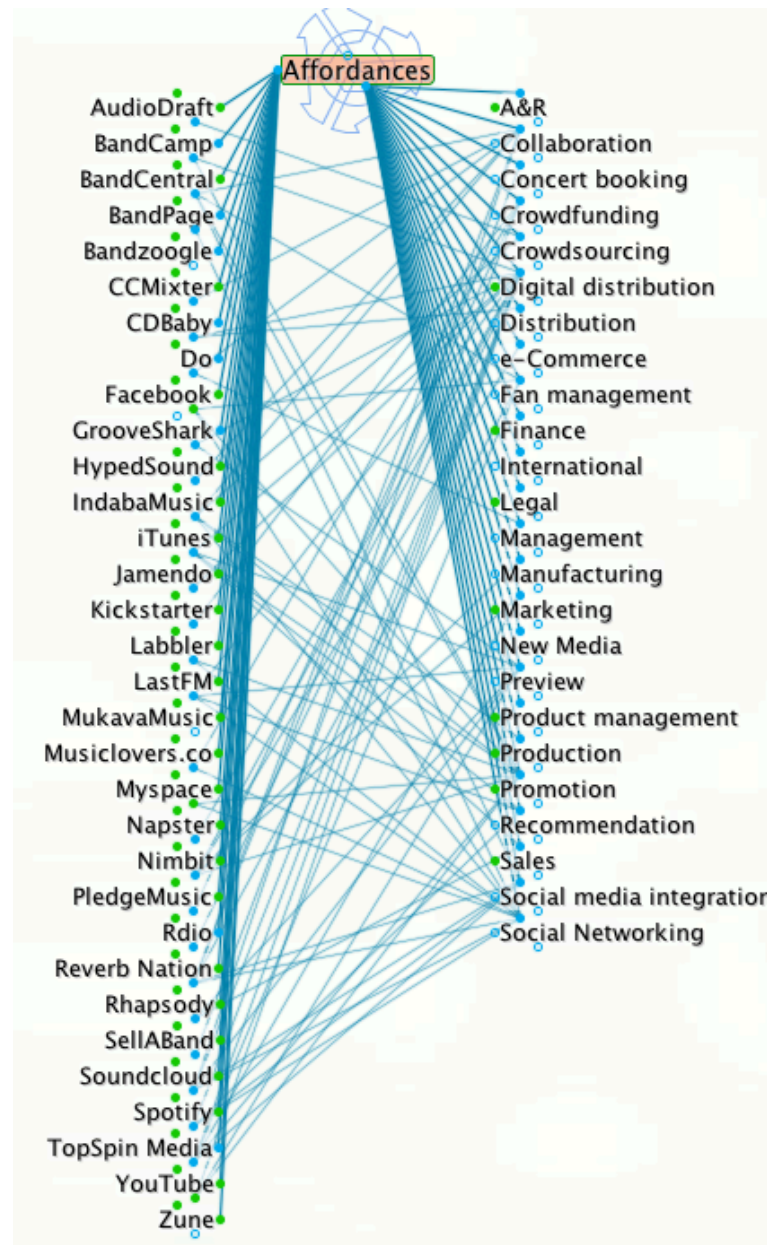


Figure 4. Affordances of currently available web tools and online platforms

Independent music production has evolved from a niche market to become the most representative model of production (Hracs, 2012). In the independent faction, some artists have been embracing the Music 2.0 concept, which states the possibility of individual musicians to independently build a fan base and publish their music using new digital tools. Here, artists assume the direct-to-fan business model supporting it on the plethora of web tools and online platforms that have been emerging (Young & Collins, 2010; Valladares, 2011). Overall, these platforms integrate many of the functions provided by record labels, covering financial support, management, marketing, promotion and distribution. With the available technology, instead of addressing record labels for these services, music artists are now able to adopt an independent, and even a DIY stance, bypassing the intermediation of the label, in the extreme. That can be seen in the financial support, which was typically assigned by a label as advances in exchange for the recording contract and copyrights and majority



share of royalties, artists have become able to leverage on the power of online crowds for fundraising. Several models have been put to use in order to finance an artist's development and support activities like album recording, marketing campaigns and concert tours.

One strategy that has become widely used, is having a donation button in the artist's website or blog, which is usually referred to as 'tip jar' button. PayPal<sup>13</sup> and Bitcoin<sup>14</sup> provide widgets, such as customized payment buttons that can be embedded in any website or blog. Within this line of action, 'microdonation' services like Flattr<sup>15</sup> are also consolidating their position. With Flattr, users need to click a button to 'flatter', similar to doing 'like' in Facebook, but with a micro transaction being performed in the background and accounted in the service. Although Flattr has received great support from the open source community of developers, there is no secure data available yet to evaluate its success (Felinto, 2012).

Another web-based funding model and recent phenomenon is crowdfunding. In this model individual project promoters request funding from a multitude of individuals through an on-line platform, usually in return for rewards, such as future products or personalized gifts. Several online platforms have emerged that support the crowdfunding model. The most well known are Kickstarter<sup>16</sup>, Indiegogo<sup>17</sup> and RocketHub<sup>18</sup> which support different types of projects from many kinds of creative people, ranging from musicians, through to filmmakers, writers, developers, visual artists, as well as creative start-ups. They typically charge a fee over the total raised (between 5% and 15%). According to Dervin-Ackerman (2012), Amanda Palmer, an established and renowned independent music artist, had her Kickstarter campaign appointed as one of the most successful cases of crowdfunding, raising US\$1.2 million in near thirty days.

Mollick (2012) analyses the nature and dynamics of crowdfunding based on Kickstarter data. The author claims that chances of success correlate with the social context and networks around the founders, the quality of the project, and a geographic aspect, in which the project reflects the cultural products of their geographic area. Furthermore, he demonstrates that crowdfunding projects mostly succeed by narrow margins, or fail by large amounts. Other crowdfunding services target the music market specifically, and focus on enabling new and established artists to raise money directly from music fans, in what it is known as 'fanfunding'. The most renowned are Artistshare<sup>19</sup>, which emerged in 2000 and formalized the concept, SellaBand<sup>20</sup>, which emerged in 2006, and later in 2009, Pledge Music<sup>21</sup>. Ordanini et al (2009) developed a qualitative analysis of the emerging crowdfunding model based on

---

<sup>13</sup> Paypal. (n.d.) Retrieved June 7, 2013 from <http://www.paypal.com>

<sup>14</sup> Bitcoin. (n.d.) Retrieved June 7, 2013 from <http://bitcoin.org>

<sup>15</sup> Flattr. (n.d.) Retrieved June 7, 2013 from <http://www.flattr.com>

<sup>16</sup> Kickstarter. (n.d.) Retrieved June 7, 2013 from <http://www.kickstarter.com>

<sup>17</sup> Indiegogo. (n.d.) Retrieved June 7, 2013 from <http://www.indiegogo.com>

<sup>18</sup> RocketHub. (n.d.) Retrieved June 7, 2013 from <http://www.rockethub.com>

<sup>19</sup> Artistshare. (n.d.) Retrieved June 8, 2013 from <http://www.artistshare.com>

<sup>20</sup> Sell-a-Band. (n.d.) Retrieved June 8, 2013 from <http://www.sellaband.com>

<sup>21</sup> PledgeMusic. (n.d.) Retrieved June 8, 2013 from <http://www.pledgemusic.com>

SellaBand and two other non-music cases. The authors discuss the role of consumers as investors and their motivations: “A feeling of being at least partly responsible for the success of others’ initiatives (desire for patronage), striving to be part of a communal social initiative (desire for social participation), and seeking a payoff from monetary contributions (desire for investment)” (ibid, p.32). Also, some of the consumer traits were identified: innovation orientated and socially identified with content or project selected for funding; besides acting as donors, consumers also act as agents of the project, selecting and promoting the projects in which they believe. It was observed that participation and interaction within a collective context where the outcome depended on group participation had significant relevance. For the authors, crowdfunding services like SellaBand become a relational mediators which performs resource integration, “linking a supply of creative projects with a crowd of individuals who may decide to invest in them, and with the marketplace at large that generates the final demand for the crowdfunding initiative’s offerings” (ibid, p.34). The authors suggest that crowdfunding sites like SellaBand serve as a “network orchestrator, in that they do not execute specific activities, but create the necessary organizational systems and conditions for resource integration among other players to take place” (ibid, p.35), and consequently, have the potential to substitute a traditional intermediary, i.e. to take the place of traditional recording companies.

Music artists can today more easily assume the managerial functions performed by the traditional label. Recent online management tools have started to emerge, such as project and task management applications, delivered in the cloud as software-as-a-service. Asana<sup>22</sup>, Do<sup>23</sup> and Trello<sup>24</sup> are generic tools that enable project, task and team management in a social and collaborative environment. The success and effectiveness brought by this kind of online applications has paved the way for specialized music management applications such as ArtistGrowth<sup>25</sup> and Bandcentral<sup>26</sup>. ArtistGrowth has web and mobile versions that help musicians and their staff to manage their careers. It provides a general utility set that aims to enhance the productivity of the artist, agency, manager and label, in exchange for a monthly fee. Functionalities range from smart calendarization, through to financial management with revenue projections, expense tracking and reporting, to facilitated setlist and royalty submissions to BMI and ASCAP, merchandise inventory, contacts, social media and enables discovery of thousands of venue, press, and radio outlets.

On the promotional end, social media sites like Facebook, Twitter, Myspace, and YouTube, make up the current marketing hype and generically, provide great tools to market products, services, ideas, etc. For music artists, there is no difference; they are considered almost compulsory for building awareness around sales of music, ticket sales, merchandise, and engaging with fans anywhere in the world. Additionally, there are innumerable sites, blogs and online marketers providing guidance and advices on how to make the best use of these tools.

---

<sup>22</sup> Asana (n.d.) Retrieved June 8, 2013 from <http://www.asana.com>

<sup>23</sup> Do (n.d.) Retrieved June 8, 2013 from <http://www.do.com>

<sup>24</sup> Trello (n.d.) Retrieved June 8, 2013 from <http://www.trello.com>

<sup>25</sup> Artist Growth. (n.d.) Retrieved June 8, 2013 from <https://artistgrowth.com>

<sup>26</sup> Band Central. (n.d.) Retrieved June 8, 2013 from <http://www.bandcentral.com>

Other apps, such as Topspin, Reverb Nation and Nimbit, are more specialized on music promotion, and very oriented for the independent and DIY music artist. Topspin web application, for instance, “allows an artist to harvest, organize, analyse, and capitalize upon marketing information” (Schafer, 2009). Users can access functionalities such as checking recent sales and marketing data, manage their assets catalogue, use embeddable widgets to create storefronts and acquire fans through email collection, and manage the fan base and customer orders. King (2011) describes how Topspin helped British band Tigers that Talked with the direct communication with their fans, in a public relations campaign they led on their own effort. In this campaign, one of Topspin’s widgets, email-for-media (e4m), which trades a free download for an email address, was used in the band’s website, and was forwarded to the press to be hosted in the publication pages. This enabled the band increase visibility, account for hits and collecting a significant amount of email addresses (ibid).

The tools that were referred, although only but a few of the ones available, illustrate some of the essential functions that were previously handled by record labels. Some of these tools are even marketed by their companies as destined to independent artists, managers or labels. This suggests that what needs to be done to grow a successful project, which reaches the music market, is available for everyone who is knowledgeable on operating these tools, and willing to put the necessary amount of effort to achieve it. These tools seem to enable empowerment of independent and DIY artists in getting into business, and the pursuit of the Music 2.0 ideals, assuming the role of a supplier bypassing traditional intermediaries. On the other hand, in a market where entry barriers have been lowered, the competition levels are higher than ever before (Hracs, 2013). Although DIY practicing musicians can now have full creative and business control, they face many challenges and trade-offs such as the administrative burden, the work overload, and the lack of connections and expertise on the required areas. These issues may steal time for creativity and interfere with focus, lower the appeal for business, and ultimately compromise the quality of the artistic product (ibid).

## **2.6 Problem definition and research questions**

This section presents the problem and the research questions that shall be answered in the later sections of this thesis. For that, considerations supported by the theoretical discussion over disintermediation, the industry’s traditional structure, and the online alternatives that emerge in the online landscape, and the origin and evolution of independent music artists

Considering problem area and purpose, previously defined in section 1.3, the author seeks to understand how independent artists are currently leveraging on the most important aspects of their businesses models, given the disintermediation effects and the landscape of available online platforms and web tools that can assist them. Therefore, in order to achieve this goal, the business model has been divided in fundamental components.

Several authors consider different areas of expertise that record labels have traditionally

supplied to artists. Michel (2006) considers five general areas: recording, manufacturing, distribution, promotion and management. Passman (2009) considers a more extensive set, as illustrated previously in figure 2. In the scope of this dissertation, the fundamental services considered are financing, distribution, promoting and management. Moreover, these components shall be considered as fundamental components of independent music artists' business model.

With these assumptions, research questions that guide this exploration and analysis are:

- RQ1.** How are business models of independent music artists evolving, following the current disintermediation effects?
- RQ2.** How do independent musicians take advantage of currently available online platforms and web tools, and to what extent are they dependent on them to fulfil business needs?



### **3 Methodology**

This chapter provides the summary of the assumptions and decisions regarding the methodology used to overtake the purpose of the study. A description of the methodological approach is presented, followed by an elaboration of the research design, which comprises the research strategy, collection methods, analysis methods and framework.

#### **3.1 Methodological approach**

First of all, in order to contextualize the choice of the methodological approach, it is necessary to determine the philosophical stance of the study. A philosophical stance implies consistency in what regards the ontological, epistemological and methodological assumptions of the research (Morais, 2010). Ontology refers to the nature of reality as based on either an objective or subjective perspective. Epistemology refers to the nature of knowledge, as fact-centric or value-centric (ibid). Methodology refers to the nature of the research strategy as either qualitative or quantitative (Guba & Lincoln, 2005). This research project adopts realism as philosophical stance, aiming for the objective discovery and qualitative theory development and analytic generalization, supported by extended and objective descriptions of reality.

#### **3.2 Research strategy and design**

The research strategy aligns the three key dimensions of the study, the theoretical, empirical and methodological contexts. For the design of the research strategy, two different approaches were originally considered and analysed.

This study adopts case study research (e.g. Yin 2003). Baxter and Jack (2008) define case study as a research approach that facilitates the exploration of a phenomenon within its context using a variety of data sources. Case study approach can achieve deep knowledge and a variety of perspectives that allows the understanding of a particular phenomenon. According to Yin (2003) a case study design should be considered when:

1. The focus of the study is to answer “how” and “why” questions.
2. The researcher cannot manipulate the behaviour of those involved in the study.
3. Contextual conditions need to be covered due to the relevancy they bring to the phenomenon under study.
4. The boundaries are not clear between the phenomenon and context.

This thesis explores how the disintermediation phenomenon is affecting business models and practices of independent artists. Therefore, the author seeks understanding in the kind of practices artists adopt and how they do it; in their motivation in choosing certain strategies and tools and how they come to leverage on them; in which elements of business they used

tools on and how they have benefited from them, among others. Furthermore, the context around independent artists maybe of importance in order to appreciate underlying factors that have influenced their perspective and decision. These goals converge with the above-mentioned reasons towards the adoption of the qualitative approach, rather than a quantitative research approach that provides less context.

Baxter and Jack (2008), adapting from Yin (2003) and Stake (1995), provide a summary of the definitions of types of case studies, along with some examples:

- Explanatory: “used when seeking to answer a question that seeks to explains the presumed causal links in real-life interventions that are too complex for the survey or experimental strategies” (ibid, p. 547).
- Exploratory: “used to explore those situations in which the intervention being evaluated has no clear, single set of outcomes” (ibid, p.548)
- Descriptive: “used to describe an intervention or phenomenon and the real-life context in which it occurred” (ibid, p.548)
- Multiple-case and/or collective studies: A multiple case study enables the researcher to explore differences within and between cases. The goal is to replicate findings across cases, in order to support a unifying theory (ibid, p.549)
- Intrinsic: used when the intent is to better understand a specific case. Not primarily because of the representativeness of the case or because it illustrates a particular trait or problem, but because in all its particularity and ordinariness, which suits the case with interest. (ibid, p. 548).
- Instrumental: “used to accomplish something other than understanding a particular situation. It provides insight into an issue or helps to refine a theory. The case is of secondary interest; it plays a supportive role, facilitating our understanding of something else.” (ibid, p.549)

Considering the goals of this project, the definitions above, and the adopted stance, it was decided the study would take a descriptive and exploratory nature. It has been the author’s belief that this decision would lead to a better understanding of the motivations, the influence of the context, and its impact on the business decisions of the independent music artist. In this case, these efforts are applied directly to uncover how disintermediation is impacting independent music artists in their business practices; through the investigation of their process descriptions, how they use online platforms and web tools, and seeking to understand their evolution over time. Furthermore, in addition to identifying the “case” and the specific “type” of case study to be conducted, going through a multiple case study often considered more effective, instead of a single case study. Thus, several subjects have been studied, which provided the possibility of analysing the data in different ways: within each case, between the cases, or across all cases (cross-case analysis). Furthermore, the case study approach converges with the approaches taken in similar studies around independent music artists and music industry (Wendel, 2008, Valladares, 2011, Ahrens et al., 2012). Overall, the case study approach has been considered to be suitable, given the versatility it provides in addressing from simple to complex problems. It provides the opportunity to obtain a great insight into each of the cases, and to fulfil the methodological stance.

### 3.3 Data collection techniques

Data collection techniques are important for the research study for they provide the means for gathering the sample and document the cases that will be used for analytical generalization. These techniques are dependent of the philosophical stance and research strategy that have been adopted for the study. Bryman (2012) argues that the interview is probably the most widely employed method in qualitative research. Gillham (2005) highlights the flexibility of the interviews and their effectiveness in providing deeper understanding of the subject under study. Personal interviews have been chosen as the main method of data collection for this thesis, considering the nature of the research purpose and the collection techniques that are implicit on the streams of thought.

#### 3.3.1 Interviews

According to Bryman (2012), while qualitative interviewing can vary significantly in the approach taken by the interviewer, there are two main kinds of qualitative interviews:

- Unstructured interviews, which tend to be very similar in to a conversation and where the researcher uses questions prompted by memory, in which the interviewee is allowed to respond freely, and interviewer simply conducting through the points that seem worthy of being followed up.
- Semi-structured interviews, where the researcher as an interview guide, a list of questions or fairly specific topics to be covered

Although in both cases the interview process is flexible and the focus is to be placed on how the interviewee frames and understands issues and events, the fact that this study is proposed as multiple-case research study, there is the need of some structure in order to ensure cross-case comparability. For that fact, the semi-structured interview has been chosen from the two kinds. For the preparation of the interview guide, unspecific, open questions regarding the topic areas were structured in a fashion that would help answering the research questions. The interview guide was reviewed and pilot tested with two musicians, and it appended in in the end of this document (Appendix A).

Mostly, the interviewees were selected through research, calls and e-mail, or through social media. At a given time, it has been observed a slight snowball effect, in the way that some of the participants were chosen out of the information provided by the initial round. Nine subjects were contacted, and most have agreed to participate. Four subjects actually refused to participate: two of them invoked schedule incompatibilities, and the remaining two, which were high status international independent artists, never replied. Confidentiality was assured for participants that wished so, but interviewees decided to speak openly and in personal name. Interviews took place mostly in places of convenience for the interviewees and lasted between 1 and 2 hours.

All the interviews were tape-recorded, video recorded for redundancy, and transcribed. Heritage (1984, p.238) cited by Bryman (2012), suggests that the procedure of recording and



transcribing interviews has the following advantages:

- Helps to correct of the researcher's memory limitations and glosses that might be placed on what people say in interviews;
- Allows a more thorough examination of the contents of the interview;
- Permits repeated examinations of the interviewees' answers;
- Permits a secondary analysis by opening up the data to public scrutiny by other researchers;
- Helps to counter accusations against researcher's values or biased analysis;
- Allows the data reuse in alternative ways other than the original.

Interviews were conducted in spoken Portuguese, as every interviewee was Portuguese. Given the considerations above, the transcription procedure has been considered important for the detailed analysis required in qualitative research, and also to ensure that the interviewees' answers are captured in their own terms. Interviews' audio files will not be made available to the community given that some interviewees decided to omit some parts of the interview during the revision process. Oliver, Serovich and Mason (2005) review the main forms in which transcription is practiced. In a naturalist approach every utterance is captured in as much detail as possible; in a denaturalistic approach the grammar is corrected and in the specifics of communication (e.g., repairs, response/non-response tokens, stutters, pauses, accent, etc.) are removed or standardized. The authors suggest that if the researcher is only interested in the informational content, rather than the before mentioned communication specifics, he can resort to this kind of transcription. Considering this suggestion, and given the interest in the information participants provided, the approach taken in the transcription was denaturalism. Two contractors were hired to transcribe some of the interviews, and were instructed on how to proceed. All the transcriptions are appended in end this document (Appendix B).

### **3.3.2 Case study selection**

The sample set of participants comprises music artists and music professionals from the independent sector that have been purposively chosen, on account of the distinctive way that they have been managing their careers. Unlike so many, these artists have shown a strategic approach to music business, and keep evolving in business. Furthermore, many of the participants accumulate different functions in the industry, which may contribute to a richer perspective. Two additional cases have been considered, namely Metric and Zoe Keating, given the relevancy of information that they provide, as an important contribute of singular cases that situate in both ends of the spectrum. Thus, the selection of the set followed this guideline, in a rather non-strict fashion, to help finding positive anomalies, or the "gold grain", in the way that they may provide insight into practices and approaches that may lead to success.

### **3.4 Secondary data**

This study uses several sources and types of secondary data. It resorts to industry reports, specialized press articles, blog entries, and conference videos.

An important source of secondary data considered for this study is the ARS project and the reports that have been generated from its database. This research initiative, which is led by the FMC, aims to assess individual musicians' earning capacity regarding different revenue streams and how it is changing over time (Future of Music Coalition, n.d.). The ARS project consists in a multi-method, cross-genre examination of US-based musicians which used three data collection methods: in person interviews with about 80 different musicians and composers, case studies based on the detailed financial data from 10 different individual musicians, and on-line survey data from 5,371 US-based musicians and composers.

The main source of information about the band Metric has been a video recorded interview of band and their manager from the 2011 Rethink Conference (Rethink Music 2011).

For the case of Zoe Keating several dispersed items were consulted mainly from specialized blogs, and from one Google spread sheet that has been publicly shared by the artist herself.

### **3.5 Analysis techniques**

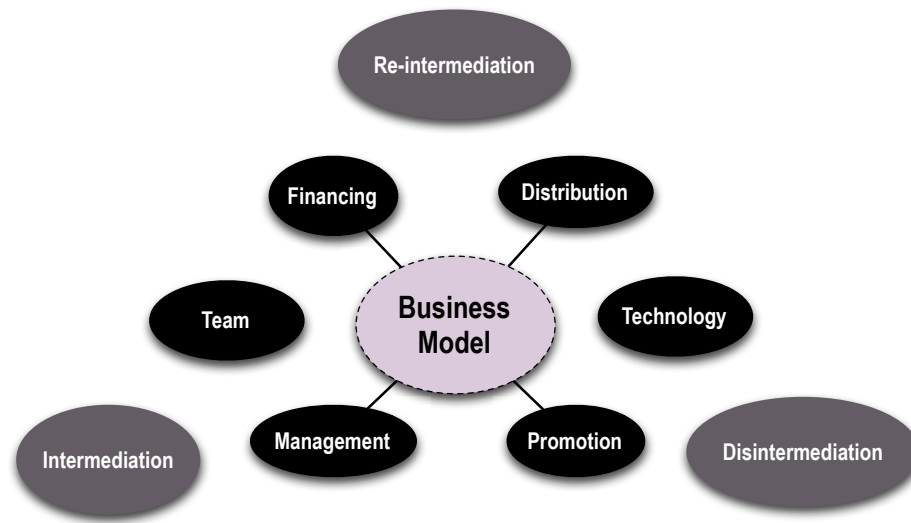
The data analysis techniques enable the answer to the research questions and are determined by the research strategy and data collection techniques.

#### **3.5.1 Unit of analysis**

According to Babbie (2009) the unit of analysis specifies the entity to be compared in order to answer the research question. In this study, the units of analysis are the cases of independent musicians and music professionals, which operationalize the relation between the disintermediation and music business models. In order to understand this relation, the case study approach was chosen to support the research design at the individual level of analysis.

#### **3.5.2 Case study coding and analysis framework**

All empirical data analysis was collected and guided by an analysis framework designed by the author, presented in figure 5.



*Figure 5. Analysis framework*

The business model is analysed as a set of main components, which map into the major categories that were used to code the data resulting from the interviews and the main topics of analysis. The analysis covers:

- a) each of the main business elements on its own;
- b) the artists' business practices recurring to typical intermediaries, new intermediaries, or to in a disintermediated, DIY way;
- c) the use of web tools and online platforms and their interplay with the artists' business models.

Given the time restrictions, no software has been used for coding. The coding of the primary data followed a manual procedure, and the type of analysis used was categorical aggregation and direct interpretation.

## 4 Results and analysis

This chapter presents the results from the analysis of the empirical data gathered in this research project. As stated in section 3.2, a multiple case study provides the possibility of analysing the data in within each case, between the cases, or across all cases. The first section provides a summary of the categories of analysis. The second present the results of an initial filtering, that presentd and contextualizes each case. The second section provides a transversal analysis of the empirical data around six different topics. The chapter concludes with a discussion around the topics of analysis.

### 4.1 Summary

Content analysis has been performed to the empirical data, accordingly to the main categories defined in the analysis framework. This table presents the categories and subcategories of analysis, organized in three major category groups.

<b>Content Data</b>	<b>Subject Data</b>	<b>Data Source</b>
Financing Self-financing Moneyprize Sponsorship Private investment Branding Crowdfunding Online Tip Jar Public funding Distribution Agent DIY Digital agreggator Distributor Medium Digital Physical Promotion Agent DIY Outsourced Medium Traditional media New media Management DIY Outsourced	Background Role(s)	Primary data Secondary data

Technology Team Disintermediation Intermediation Desintermediation Reintermediation		
--	--	--

Table 1. Analysis categories organization

## 4.2 Cases

This section presents and describes the cases that have been chosen to support the study. For each case, a summary of the main is provided in order to facilitate the understanding of each one as whole. The second present the results of an initial filtering, according to the defined categories, in order to present and contextualize each case.

### 4.2.1 Bruno Miguel – :PAPERCUTZ

Bruno Miguel is a Portuguese composer and electronic music producer who leads :PAPERCUTZ, an electronic pop music act.

For Bruno, the music business model mixes the commercial part with an artistic part and a more emotive, personal part.

Currently, the team behind :PAPERCUTZ comprises different elements; bandmates, a designer that manages his online presence, a booking agency that manages the live performances, labels that work on editions and that are also in charge of promotional aspects, and a publisher that manages royalties deriving from synchronizations. He has been managing the act since the early days.

Bruno has been using the same financing model throughout every release. He owns the master’s copyright and licenses albums editions to different labels that sell them in specific territories, in exchange for an advance. :PAPERCUTZ signed their debut album to a Montreal based indie label, Apegenine Recordings. Later, the band signed an intermediate release, a conceptual remix album to UK based label Audiobulb Records. His latest album “The Blur Between Us” has been licenced to UK based label Sounds Of A Playground, and Portuguese labels Rastilho Records and NMusic.

Since his first release, Bruno has been working with IODA for digital distribution, for the territories that were do not conflict with the record labels agreements.

Concerning promotion, Bruno shares online promotion with bandmate and designer, as the traditional media promotion is cared and assigned by the labels to professional PR agents.

#### 4.2.2 Joaquim Durães – Lovers&Lollypops – Milhões de Festa

Joaquim Durães is the founder and mentor of the indie label and event promoter Lovers&Lollypops (L&L), which started activities around 2005 in northern Portugal (Braga, Barcelos and Porto). He is also in charge for the annual music festival Milhões de Festa (MdF) that takes place in Barcelos, Portugal.

Durães got his inspiration in his Erasmus program, which took place in Barcelona, in 2004, for half a year. During that period, Barcelona was going through an intense period of cultural activity. Durães got in touch with the Catalan indie music scene, in which a lot of bands like Delorean, !Za! and El Guincho as well as indie labels, fanzines, webzines and videozines emerged. Coming back to Portugal, Durães thought that there were a lot of bands around with quality, although they were missing some kind of network to support them, such as in the Catalan scene. So Durães and partners founded L&L as label and an event promoter, aiming to emulate what is happening in Barcelona, and to put local and international bands in contact so that they can grow in their different activities (communication, sound check, audience interaction) besides rehearsal and production.

Durães has tried several funding strategies. He has tried to gather public funding and support from Direção Geral das Artes, DGARTES, and from ADICCT. However, this turned out to be unsuccessful, given the bureaucracy and the effort involved in overcoming it, which transcends a smaller structure like L&L, he claims. Durães mentions that he has been successful in gathering sponsorships, and considers that this approach does help to fill some needs. Besides that form of financing, L&L delivers projects for cultural events like Optimus Debandada or Capital Europeia da Cultura, which brings in working capital for other projects.

In the early days, L&L released DIY, handmade editions limited to 20 copies. Currently, their biggest release was 1000 copies, and the current average number goes around 500 copies. Nevertheless, Durães considers CD mostly as promotion item, admitting that in for the majority cases, the editorial part works mostly as a storefront for the live performances, which is the core aspect of their business, alongside with band agency and management. L&L does the direct distribution to the shops and uses the services of Compact records to deal with the big retail. L&L also ships records, directly and on their own, to reference record shops in the US, UK and Spain. As for digital distribution, Durães considers it indispensable for small bands, although residual in terms of online sales. For that, he uses a digital aggregator that puts recordings on every significant online outlet. Durães mentions the extensive use that L&L makes of Bandcamp, an online platform that is recognizable, independent, and without advertisement, but mainly, easy to interact with. Bandcamp is used more as a storefront that enables physical sales, though.

Durães admits that for L&L, promotion and communication are among their key areas of work. He has one collaborator dedicated to this area covering national and international band promotion. L&L collects a database of news people from radios, online and offline press, and blogs to whom they address news about each edition and each concert. Durães refers to the use of Facebook and Twitter as their main tools for online promotion.

#### 4.2.3 Luís Fernandes – The Astroboy – PEIXE:AVIÃO – PAD records

Luís Fernandes is a musician and sound artist, better known for co-founding Portuguese indie rock band PEIXE:AVIÃO and his electronic solo act, The Astroboy. He is also member of the organizing team of Semibreve festival, its music curator, and co-founder of independent record label/artist collective PAD Records. Fernandes has been very open to and active in many kinds of collaboration and for different music uses. Besides his band and solo project, he has collaborated in the recording of many albums as an invited artist, and has produced music for publicity, cinema and art installations.

Fernandes faces the music business model as a process that enables the artist to capture all the yield derived from the music he produced, either by selling recorded music and live performance shows, or by licensing music for synchronizations.

Fernandes has experienced many scenarios and different activities regarding financing. With less commercial projects, namely The Astroboy, he self-released every edition limited up to 100 units. He takes a full DIY approach for production and manufacturing, and outsources the packaging and artwork to friends. He finances everything with his personal money, and always recoups the investment. The first EP from PEIXE:AVIÃO, was edited the same way, and everything was recouped through EP sales and live performances. Their debut album “40.02” was edited by Rastilho Records using the traditional industry model. For the second album, the band decided to take a different approach; they declined all label proposals and arranged for an external investor. Their agency, Sons-Em-Trânsito, financed the recording and production expenses and the band funded PAD records to release the record. The band has bootstrapped its production for their latest release also through PAD records, happening at the time of this writing.

Fernandes admits to become closer to distribution and its issues on account of PAD records. The indie label has the distribution network assembled, using two different entities for physical distribution: Compact records and PopStock!. On the digital domain, PAD records deals with Finetunes to distribute its editions to online retailers. On the direct-to-fan distribution web tools, Fernandes highlights the use of Bandcamp as the label’s storefront. He highly regards the convenience provided its convenience, to the extent of considering it irreplaceable.

In the context of communication and promotion activities, Fernandes is used to work both in a DIY approach, and with contracted professionals who keep the responsibility of dealing with news, press, radio people. In the digital domain, Fernandes is very active contacting with blogs. He considers email and Facebook a fundamental tools for promotion purposes, and admits to use the intensively.

PEIXE:AVIÃO currently uses the services of Nuno Saraiva, their professional manager, which also does consulting for PAD records. Before that, Fernandes refers that the band has had a full DIY approach. His team makes intensive use of Google Drive/Docs and Facebook’s secret groups to assist task management and group communication. He considers these tools as essential assets, which enable a collaborative, always available environment and the articulation of the different team members and activities.

#### **4.2.4 Luís Raimundo – The Poppers – Keep The Razor Sharp**

Raimundo is the front man and founder of The Poppers. He is also member of the band Keep The Razor Sharp.

For Raimundo, a business model consists of all the goals, options, strategies and decisions that are made, business-wise, in the context of the band. He considers that live performances, music recording, distribution and promotion are important components of the business.

According to Raimundo, the Poppers have completed a significant part of their career on their own. In the early days, the band managed their business affairs between members, and Raimundo has had a preponderant role in it. They have also had some experience with different managers, until finally teaming up with Nuno Saraiva and La Maquina.

The Poppers began their way into both distribution and promotion after winning an award in a music contest, which included the recording of an album and a release of 500 copies. This release was split and delivered to a major retail outlet, FNAC, to some radios and the remaining was personally delivered. They self-financed the production of their second and third albums in professional studios of their choice, from profits of live touring and record sales. For both of these albums, they signed a distribution contract with indie label Rastilho Records. After saving off of touring and record sales they decided to record an album with a renowned producer and studio, in London. As they were money short for the goal, Saraiva set up a crowdfunding campaign for the funding of the record, which turned successful.

Raimundo mentions that traditional media is very important for promotion, and acknowledges the need for professional support to reach people that they are not able personally. Nevertheless, he admits that the Poppers still have a DIY approach in some promotional activities.

On the digital domain, Raimundo mentions the intensive use of Facebook and Youtube, and is aware of the need of communication strategies to address these media.

#### **4.2.5 Nuno Saraiva – SCL Agency – La Maquina – AMAEI**

Nuno Saraiva began as musician in the 1990s, and founded a small independent label in Toronto, Canada, in 1996. His label was the first to adopt Creative Commons licensing in physical editions. Since then, he has worked in music in the UK, Sweden, Finland, and after returning to Portugal. He has worked on the international development of some of the most acknowledged independent Portuguese artists such as David Fonseca, Rita Redshoes, Sean Riley & the Slowriders. Saraiva is also a music crowdfunding consultant with the PPL site, Portugal's premier crowdfunding platform, and the president of AMAEI - The Portuguese Independent Music Association. Currently, his main activity is managing peixe:aviao, Primitive Reason, The Poppers and Erica Buettner, among others.



For Saraiva, the business model of a professional independent artist cannot be seen as one single thing. Considering the revenue map of an independent professional artist, there can be 30 or 40 different categories, and each of them can be explored as a specific business model. According to Saraiva, the formula consists in facing a specific career as a company, as a venture that has several aspects; it must support itself by means of investment and establishment of working capital, in order to explore the revenue streams of interest to a specific artist. One artist may prefer to explore synchronizations of TV shows and another one may just want to perform live and edit records, but in each category, the business model will consist in the articulation between the artist and the revenue. Saraiva argues that it is extremely rare to find an artist that does everything on his own and well. A well-organized independent artist would always be focused in the creative component, sharing the strategic decisions with his manager, and assigning him and a professional team his business activities.

Saraiva has been involved in many different scenarios and activities for financing and fund raising. He has experience in gathering private investment to support album recording and touring. He developed a private investment agreement contract model, in which the terms of investment, the yielding revenues and retributions are defined, and uses it to establish a protocol with private parties. One other financing instrument that Saraiva knows rather well is crowdfunding. He has organized three crowdfunding campaigns for The Poppers, Primitive Reason and Erica Buettner that turned successful. Saraiva mentions other mechanisms that can assist in project financing for independent artists. He illustrates that some of his representative artists managed obtain financing by transmitting synchronization rights to American TV shows, through licensing agents such as Music Dealers. Another method is using product placements for video clips. In this case, a brand places its product in the band's video clip, aiming for artists that have more following in social media.

In what regards distribution, Saraiva has been involved in all kinds of distribution scenarios. He has had major distributed artists, and has been involved with independent distribution in the most important territories such as US, Canada, UK, Benelux, Germany, Switzerland, Austria (GSA), Scandinavia and Japan. On the digital domain, he has worked with several aggregators such as CDBaby, TuneCore, The Orchard, AWAL and Finetunes.

Concerning management activities, Saraiva resorts to the guidelines, contents and to the contact network provided by the International Music Managers Forum (IMMF) in order to guide him and keep him updated in his line of work. Saraiva mentions the important roles that the manager plays in delineating business strategies and coordinating both in the professional team, and the teams in different territories. He refers the extensive use he makes of Google Docs in his routine. Some other tools he uses on a regular base are Skype, and file transfer tools like WeTransfers and YouSendIt.

As for promotion and communication, Saraiva considers several scenarios, from the DIY approach to what he considers the most desirable situation for completely independent artists, which is having working capital to build the promotional or communication team. Saraiva considers very important to work the traditional media such the radio, press and television and to have a media partnership, desirably high profile magazines and renowned radios such as Antena3 or Radio Comercial. As for new media and social networks, he highlights the importance of having a dedicated website for a different purpose of social networks. He

recommends that artists should establish online presence in at least three of the most important, and have a more personal approach in managing their connection and communication with fans.

#### **4.2.6 Emily Haines, James Shaw and Matt Drouin – Metric**

One story of independent artist success and the interplay between the artist and the manager is from Toronto-based band Metric, and their manager Matt Drouin. The information gathered was obtained from a video recorded interview that the team gave at the Rethink Music conference in 2011 (Rethink Music, 2011).

According to Metric's founder James Shaw, the jolt of inspiration for the band came with The Strokes, and their attitude in making music, hanging out with friends and touring. That triggered the defining moment in which Metric changed attitude towards everything regarding the music industry, except for making a relation between band elements as a group, and with people that wanted to listen to them. Until then, Metric had got very acquainted with the traditional business and work models lead by major and high profile independent labels, while building internationally and releasing gold and platinum editions.

Emily Haines, Metric's founder and lead singer, refers to the completely flawed and condescending relation that typically happens between major labels and artists. Haines also refers to the blessings that the independent path has provided them, compared to what would be a mainstream path, characterized by the typical initial acceleration and the later frustration of trying to get the most basic things done. It was the creative freedom and control, the will to establish partnerships and the emergence of technologies like MySpace, that eventually lead them towards the independent path.

The direct connection that was established with thousands of fans throughout the years using social media, lead to the decision to self-release Metric's fourth record. 'Fantasies' was released in April 2009 through their own label Metric Music International and hit the Top 20 in US market, without the financial support of a major label. The album was actually mastered many months earlier, in September of the previous year. During that period, as they were self-releasing without any label support, Matt Drouin had to bootstrap and setup the whole distribution infrastructure all-over the world, covering over three-dozen countries on five continents. For that, he took advantage of independent label contact network gathered in his experience working for Donald K. Donald group, and through the contacts from MIDEM, an international market place for labels from all over the world. A third principle was skipping advertising from editorial magazines and focusing on the small fan base, which grew from two thousand emails at the beginning of the process to more than a hundred thousand emails currently.

Considering the problematic of maintaining music value and giving it away for free in order to create relationships, James Shaw feels it as rather counter intuitive. For once, he regards the record as being the essence of the artistic form, but admits that in reality it has been demoted to promotional material. He believes in the importance of monetizing it, but admits the

possibility of giving it away for free, as the artifact that makes the artist-fan relationship thrive. On the other hand, Drouin argues that music has devalued and that one should face and embrace the reality that music is already free, and build on that premise in order to take advantage of the opportunities that may emerge from there. According to Drouin, in the independent sector, music may be faced as a calling card with a hyper efficient quality, spreading all over and marketing itself. He considers the master recording as the loss leader that cannot be monetized, but alternatively, it allows building a fan base, tour the world, sell merchandise, putting it on the radio, getting it licensed to other industries and making money publishing it. Drouin also illustrates those Metric songs that are given away for free are the ones who sell the most. In his view, giving it away to the people who were not going to buy it anyway opens exposure and helps selling it to the people who would buy it.

Metric experienced almost every kind of funding alternative from self-financing to label advances. They had a lot of people investing in the band, and also had their houses mortgaged to support the project. Further ahead, the Canadian government has subsidized their Canada operations. Their juridical and financial structure has evolved organically; Metric founders bootstrapped their own company, Metric Music International, using it as a vehicle for assigning copyrights and setup distribution deals.

#### **4.2.7 Zoë Keating**

Canadian cellist and composer Zoë Keating is an unsigned DIY artist who managed to create a sustainable career from her music sales, global touring, appearances on soundtracks, music licensing and several collaborations, amidst them with Imogen Heap, Amanda Palmer and DJ Shadow. In an interview to the Economist, Keating shed some light into her live performance operations (M., 2013). She performs alone and usually tours with her son, her husband and a nanny, which cuts down costs. She is the extreme DIY artist; she has no band, no manager, no entourage, although occasionally there is someone selling merchandise. One of her greatest aims is to contribute to the discussion of the ideal structure of the new music industry. According to her official website's biography, "she speaks regularly on artist-empowerment, sustainable careers and the concept of artist-as-entrepreneur". She speaks transparently about the way she earns her living, aiming to show exactly how artists pay their bills in today's music space.

Keating's DIY and activist approaches on the music business brought public attention into her. It called great attention also the fact she was making good money on her own, being considered by many as the "anomaly". In fact, in 2012, Keating disclosed the details of her earnings with Spotify, Pandora, radio plays, and from her affiliation to ASCAP by releasing them publicly in a Google Doc spreadsheet (Keating, 2012a). The document comprises all the accounting data of her online music sales and streaming from the period October 2011 - March 2012, and its release had quite an impact on the community. The data is very granular, to the extent of showing the number of streams per song in Spotify.

The following listing shows the high level figures from the different revenue sources in the document:

- USD\$46477.77 from iTunes
- USD\$25,000 from Bandcamp
- USD\$8352.45 for physical sales on Amazon
- USD\$2821 from Amazon MP3
- USD\$1278.19 from Sound Exchange as performer and rights owner
- USD\$912,24 from ASCAP
- USD\$281.88 from Spotify

The fact that she was making around a USD\$0.0033 per listen on Spotify actually stirred controversy among the community as it revealed that people are making far from significant money on that service. In the same document, Keating also highlights intermediaries as a key issue in the income discussion. Keating has been using the services of CDBaby since 2005, as it was the only way into iTunes for a DIY artist. For her latest album "Into The Trees", she released it directly to iTunes. Regarding record labels, Keating admits that she would be in a worse financial position if she would be a signed artist. She considers that her music, being instrumental cello music, has very few chances of escalating to the mainstream, and the any label that would put the effort in enlarging her music's reach, would not offset its cut.

In the bigger picture of total revenues, Keating gave values to main items as music sales: 45.55%; live performance: 26.38%; synchronization and master licensing: 23.90%. The remaining items came together to about 5%. Keating also pointed out that the live performance revenue stream had the highest expense ratio, which translated into a lesser share in her net income.

### 4.3 Analysis

In this section the empirical findings are transversely analyzed regarding a set of six different topics that comprise the categories of analysis, accordingly with the analysis framework defined in section 3.5.2.

#### 4.3.1 Financing

The typical mechanisms of financing by a label, which involve advances and recoupment, are previously reviewed in section 2.3. Yet, independent artists have been considering and using several other funding alternatives for their projects.

Self-financing stands as one of the most used alternatives for funding that typically happens on the beginning of an artist's career, although it can happen all along. It either takes a direct form, in which the artist places his/her personal money, or indirectly, by people around the artist, which usually comprise friends, family or fools (FFF). General rule, the first editions of an artist or music project are typically very limited in quantity and usually the object of a direct investment by the own artist.

Luis Fernandes (see Appendix B.3), for instance, mentions that the first releases, either in his solo project, The Astroboy, or with his band, PEIXE:AVIÃO, were edited in this same way. "We were starting, and had no name yet, so we financed everything," claimed Fernandes. In both the cases, he or the band have self-financed everything with personal money, recouping the investment through sales and live performances. According to Fernandes, this typically occurs with less commercial works. With PEIXE:AVIÃO debut album "40.02", edited by Rastilho Records, they experienced the traditional industry financing model; the label provided the advance for recording expenses and kept all sales profits until the break even. After that, the band kept a minor stake over royalties, around 20% over record sales profits. After one other experience with other kind of financing, based in private investment, PEIXE:AVIÃO decided to bootstrap their latest release, with the savings of the profits from their previous activities and assets, and founded their own label PAD to so. Something interesting to observe is that some independent artists actually assume this stance further ahead in their careers.

At a different scale, Metric revealed a similar evolution, starting on their early days with self-financing out of their day jobs (Rethink Music 2011). Metric had many experiences with the traditional financing model through label advances. The begun funding with Chrysalis Records, and Last Gang Records helped funding their first three records, Canadian tours and marketing development costs (*ibid*). They also had a lot of close people investing in the band through personal loans along their career, amidst them, from their manager, owing at the up to almost CAD\$100K (*ibid*). Moreover, at the critical point when they decided turning fully independent, they took the chance and went for it all. They asked for a loan to support the development of the project, and by that mortgaged their houses (*ibid*).

These strategies illustrate artist empowerment, in the way that they clearly choose to

preserve their independent identities, and delineate investment strategies to support that. Having this in mind, it is always important to have a working capital fund backing up the independent ventures. As Nuno Saraiva (see Appendix B.5) recommends, each artist revenue stream (synchronizations, concert fees, royalties, etc.) should contribute a percentage or fixed value to feed the working capital fund. This fund can latter be used to self-finance all the artist's activities transversally.

Raimundo (see Appendix B.4) mentions the strategical application for music contests offering money prizes or awards that comprise studio time and manufacturing. In their case, it was how they got their first release, by winning an award that included the recording of an album and a release of 500 copies. This allowed them to enter into business without the need to invest their own money.

One frequently used model of funding in the cultural context is sponsorship. Durães (see Appendix B.2) mentions that he has been successful in gathering private funding from brands, in the form of sponsorships to partially fund events, and occasionally, entire record editions. He considers that in some situations, the compensations are not that interesting, though, as one might give too much for what one gets.

Within this line of funding, branding and licensing are becoming most popular, given the possibility of replacing record labels in what concerns funding artists. Kerri Cockrill, the director of brand entertainment at Blackberry, explained in the 2011 edition of SXSW, the benefits of these joint ventures; how an artist brings new customers to a brand, and how brands become tastemakers for artists, providing international promotion, distribution, and even tour funding (Nick, 2013). Blackberry used DJ/Producer Diplo's image and the sound identity he developed for the release of their Torch multimedia phone. At the time, Blackberry also sponsored Diplo's tour, which brought massive exposure for both brand and artist in their travels. According to Cockrill, Diplo earned further from licensing and touring with Blackberry, none of which was required to be recouped, which would have been the case with a label. Nonetheless, not all cases of branding are successful (*ibid*). A more recent situation was the joint venture of Samsung with Jay-Z, which makes his album "Magna Carta Holy Grail" the first major release to be premiered exclusively by a brand (Oduor, 2013). Another example, is illustrated by Ron Faris, from Virgin Mobile, this with two campaigns from Honda and Tommy Hilfiger, that both used "Holiday" a Vampire Weekend song, during the same period. According to Faris, that brought a disservice to both the brand and the song. Nevertheless, there is no doubt that these joint ventures can lead to a successful collaboration with big benefits for both parties, as long as the right choices are made.

There are some companies already focusing in this area of business, such as Music Dealers with which Saraiva (see Appendix B.5) mentions to have work with. This company helps brands finding the right partnership from unsigned and independent musicians worldwide, and the right music to be used across all media (Boczanowski, 2012). Besides branding, they also work in film, television shows, and video games. Music Dealers usually require music that has not reached the market yet or custom creations. Typical deals involve a 50/50 split over the publishing share of royalties, leaving the writer's share (*ibid*). This is one recent model that is being appointed as a serious contender to the traditional record label's model.

One alternative way to obtain funding is in the form of private investment. This is another

way to which Saraiva admits to operate with his represented artists. He developed a protocol, a private investment agreement contract model, which states the terms of investment, the yielding revenues and retributions. Private parties can thus use this to celebrate an investment agreement with artist, and the revenues for the investing party can derive from record sales, ticket sales from touring, or any whatsoever revenues from the artist. Within this line of business, Bruno Miguel (see Appendix B.1) referred to some models where fans can invest in some of the artists in exchange for record sales revenues, ticket revenues. He mentions the case of a band that released an edition and that arranged for fans to invest in the tour, and at the same time get the revenues from the CD sales in the concerts.

There are funding alternatives that align with the donation principle. In this domain, there are tools, more commonly known as tip-jar tools, like the ubiquitous Paypal Donate button. None of the interviewees used these widgets in their websites nor planned to make use of in the future, though.

Crowdfunding is another financing instrument very much associated with donation. It has been growing in the last few years, particularly in the music business context. According to Church (2012) “crowdfunding is a quantum leap from traditional record label financing.” After Amanda Palmer’s most successful US\$1.2 million campaign, crowdfunding has been driving a trend. Raimundo (see Appendix B.4) considers the crowdfunding campaign as a self-financing approach, which, in their case, enabled them to come up with the money that was short for the recording of their latest album. Furthermore, he addresses the importance of the market validation that typically occurs in the process. For Saraiva (see Appendix B.5), crowdfunding as financing model that he knows well having deployed three successful campaigns, including the one from The Poppers. Nevertheless, Saraiva questions if this model that will actually persist. He refers that crowdfunding is somewhat new in Portugal, although it has become a trend abroad for some time now. He mentions that in France, for instance, crowdfunding has never been that much popular. He claims that, to some artists, crowdfunding seems to invoke some issues around the ego, as they do not like to expose themselves as asking for money. Crowdfunding is not merely asking fans for money, argues Saraiva, but rather, a pre-sale of exclusive contents.

Indeed, there are several artists who pose several objections to crowdfunding. One of them is Buffalo Tom’s Bill Janovitz, who stated that “Using crowdfunding to pay for an album felt a little like going out hat in hand. In some way I have the attitude that I have the money to make an album, so why ask for it?” (Kline, 2013). Bruno Miguel also admits not feeling that comfortable with this alternative. He strongly believes that one should try every other funding alternative or model in the industry before resorting to ask for money to the fans. However, he admits using it in the future, mainly because there are so many people supporting it. Joaquim Durães refers that crowdfunding has been considered before at L&L but never actually used, given the lack of time and availability. He highlights the need of having a very well designed campaign with an engaging set of retributions. Moreover, he only admits doing a crowdfunding campaign to the global level, never on the national level.

Church (2012) refers to some of the advantages of this process if the campaign is successful. It can become a very profitable approach, if the campaign and its goal budgets are well determined, and after the goal money is collected and applied, the revenue from album or

ticket sales turns into direct profit. On the other hand, crowdfunding has the potential of becoming a very marketing friendly approach. Artists can prove that there is an interest and furthermore, it allows fans to become involved in the process of creating the product. Finally, it is a very effective approach for artists with a long-lasting career and a significant fan base, such as was the case with Amanda Palmer, as reviewed in section 2.2.4. However, there are obviously, downsides regarding this approach. First of all, the failure to reach the campaign goals may result in public failure, which might affect the artist's reputation, which is completely undesirable. Secondly, to prepare a good campaign, there is often the need to announce the details of a project. This is counterproductive regarding the surprise effect and impact of novelty. In the case of multiple campaigns, there is also the risk of saturating the network of supporters: support will eventually cease.

Furthermore, Saraiva (see Appendix B.5) mentions one crowdfunding campaign that has been different in terms of goal and results. "Missão Canada" was an initiative that had for goal funding a group trip of 18 of the most emblematic independent Portuguese artists, which had been invited to showcase at Canadian Music Week. Saraiva organized a crowdfunding campaign in PPL to fund it, which did not complete though, and only 7 of the artists ended up going to Canada on their own expenses. Saraiva admits to have learned, this way, that crowdfunding is not very suitable for institutional purposes; because it feeds on the close connection between artist and fans, which is also its essence.

Public funding is another alternative that, unfortunately, is clearly not accessible to everyone, almost everywhere. As Durães (see Appendix B.2) revealed, his attempt to gather public funding and support from public or state operated entities such as DGARTES and ADICCT turned out to be unsuccessful. Reasons appointed are the bureaucracy and the effort involved in overcoming it. Fernandes (see Appendix B.3) and Saraiva (see Appendix B.5) confirm the difficulty in the effort of overtaking support for the "Missão Canada" project too. The reason for the crowdfunding campaign was due to the absence of an export office in Portugal, which typically supports this kind of activities. An export office is assigned the important function to support potential exporting artists. It exists in most countries that have a structured industry, and its functions were to be assigned to Portugal Music Export, a project that was being developed under the partnership of SPA and GDA. Unfortunately, the project has been declared deceased in 2012 due to what has been claimed as legal technicalities (Redacção, 2012). Typically, on this kind of funding alternative, small structures have big difficulties to attain financial support. On the Metric case, although in a different scale and country, Canadian government granted them tour support in the Canadian territory, which has been decisive to reach their goals business-wise (Rethink Music, 2011). Nonetheless, Hrac (2012) addresses the difficulties for independent musicians to obtaining public financial support. He suggests that difficulties arise from the lack of skills and time required to write a winning grant application, and to the performance benchmarks that exclude inexperienced musicians, illustrating with Foundation to Assist Canadian Talent on Records (FACTOR) programs' minimum sales requirements of 3.500 and 10.000 units. Moreover, he suggests that similar grants and restrictions exist for musicians in the U.S. as well.



### 4.3.2 Distribution

Distribution is an essential component of the music business that has been previously reviewed in section 2.3

In the most typical case, however, the distributor buys bulk orders of physical editions from the record label to sell to retailers. This has been the case with some of the cases under study: both PAD Records (see Appendix B.3) and L&L (see Appendix B.2) work with the biggest independent record distributor in Portugal, which is Compact Records. According to Fernandes (see Appendix B.3), PAD has chosen to work with Compact because it is a big company, with a giant catalogue, that above all, works well. However PAD has a non exclusive agreement and has chosen to work with another distributor which is PopStock!. It has been decided that way due to the different characteristics of each kind of distributor. While Compact is artistically more generic, PopStock! covers a more specific artistic domain, more suited for the kind of music and artists of PAD records. This option shows clearly the concern for dealing with niche distributors that specialize on specific music genre, and ultimately, on niche markets.

In the case of Durães and L&L (see Appendix B.2), a significant part of the physical distribution is actually done by the own label. According to Durães, it is actually easy to perform physical distribution in Portugal, as the record outlets are limited to some specialty shops in Porto and Lisbon and to a big retail chain. So L&L assumes the distribution to record shops and uses the services of Compact records as an intermediary to deal with the big retail outlet. L&L also has taken international distribution into their own hand and ships records to reference record shops in the US, UK and Spain. Durães explains this happens due to the difficulty of having some of the distributors accept new or less established bands for distribution. Moreover, some distributors refuse to work with labels that do not reach a certain sales level. Others, with some modicum proven success, even accept dealing with the artist directly. Usually the artists have to prove that they can sell their product on their own, either on consignment or at live shows, and through direct sales, such as mail or personal website orders.

In the simplest instance of distribution the artists accomplish it on their own effort, by either selling records in their shows, directly to consumer, or distributing directly to music shops. This is something that happens with most unsigned artists at the beginning of their careers. Raimundo (see Appendix B.4) mentions his experience in delivering most of his first release directly to a big retail outlet, and selling directly at concerts and through mail orders placed in The Poppers website.

For Standring (2010), independent artists aiming for direct distribution should try to get the CDs into retail stores, by removing any commercial risk for the store, and offering them on consignment. Sometimes stores will help if they believe in a band, and will provide opportunities to do “in store appearances”, which also strengthens the relationship with the store.

With :PAPERCUTZ’s (see Appendix B.1) first album Lylac, for instance, it has had a very narrow distribution limited to US, Canada and Portugal. For Portugal, Bruno Miguel dealt directly with Compact Records for distribution. This was an international edition, by

Canadian label Appegenine Records, and Bruno had to set its national distribution. Helping along, was the fact that there was an independent label involved in the edition, and that the promotion efforts were being arranged for it, like “in house apperances” and concerts in some of the major retail outlets.

However to have global distribution there needs to be a “machine” set up. That’s what Metric’s manager Matt Drouin did. He bootstrapped and set the whole distribution infrastructure all-over the world, covering over three-dozen countries on five continents. For that, he took advantage of independent label contact network gathered in his experience working for Donald K. Donald group, and through the contacts from MIDEM, an international market place for labels from all over the world (Rethink Music, 2011). For Drouin, the fundamental principle has been cutting off the middlemen. By cutting all the necessary pieces of the value chain that did not delivered value, they could sell half as many records and still make twice as much money (*ibid*). They did just that by establishing all the possible deals around the world for physical distribution, by cutting up front deals in marketing, retailing, manufacturing, and keeping costs as variable as possible.

For Saraiva (see Appendix B.5), who claims a wide experience in most distribution scenarios and the most relevant territories, physical distribution is still very important. In many music markets, it is a way to be taken for serious, as some of the newsmen and opinion makers rely on the physical edition to actually write a critic. He claims that the physical format still has several other advantages, as it contributes to the media impact, specially if collectors are an important consumer segment, or even in the perspective of selling merchandise in concerts, given that its easier to sell CDs or vinyl than downloads.

Durães (see Appendix B.2) considers that CD, within L&L operation, is mostly used for promotion, rather than for effective sales. For him, the ultimate goal is to make the physical distribution pay for it self. Whenever possible, he prefers to release vinyl editions, L&L favorite physical format.

On the other hand, Fernandes (see Appendix B.3) refers to the case of PEIXE:AVIÃO, to reinforce the current importance of selling physical editions. PEIXE:AVIÃO has an interesting success in selling in stores, and for them it is a significant revenue stream.

This goes in accordance with Allen Bargfrede, Music Business professor at Berklee, who referred, at 2010 MIDEM edition, to an Orchard executive who was contemplating a backwards expansion towards physical product releases after working exclusively on the digital distribution. While this actually appears to be a residual effect, the case would be worthy of further exploration. It is quite interesting to observe these exceptions, given that all indicators point in the opposite direction.

As previously reviewed, according to the IFPI numbers (IFPI, 2012), CD sales are down, while digital music sales are rising. It has been a while since artists have begun turning to alternative distribution strategies based on social network sites like MySpace, online services like streaming subscription services, satellite and online radio subscription services, and mobile phone carriers. With the emergence of such a plethora of digital music outlets, digital aggregators or distributors arose in the landscape as necessary intermediaries that distribute to the hundreds of online outlets. Greenburg (2012) presents INgrooves as one successful case of a digital distributor or aggregator. According to their business model, artists or labels send

digital recordings to INgrooves that, using their own proprietary systems, convert them automatically into the proper formats and subsequently push them out to iTunes, Amazon.com, Spotify and to a bulk of other on-line retailers. INgrooves collects the royalties from the different retailers, without charging them, and cuts the artist a check of 10% to 30% of the wholesale price (*ibid*). In some cases, digital aggregators are the only access for artists to reach the markets provided by the online retailers, as it is the case with two of the most significant, iTunes and Spotify.

Saraiva (see Appendix B.5) does agree that digital aggregators are having a more preponderant role in distribution, and considers that the good ones should offer a complete set of contracts and protocols, as well as the most of online retail outlets in catalog. One of the protocols that aggregators should have is with Merlin, claims Saraiva, a global rights agency that addresses the issue of accessing revenue streams in digital music services like Youtube and Spotify. Merlin strives for the payments of the independent sector to equate the major labels, through legal enforcement and lobbying.

Luis Fernandes (see Appendix B.2) mentions that PAD records chose to deal with Finetunes to distribute its editions to online retailers. This decision was mostly because it deals with more specialized online retailers that work with electronic music, and thus, most interesting as outlets for PAD. In fact, Fernandes addressed the importance of reaching those retailers as such, that it led to the redefinition of PAD's marketing strategy and ultimately, to the creation of PAD's sub label, Easy Pieces. This was because of the specialization that some retailers demand from independent labels.

In the case of PAPER CUTZ (see Appendix B.1), Bruno has been working with IODA since his first album Lylac. IODA is renowned aggregator that, in the mean time, has been acquired by The Orchard. At the time, IODA still accepted dealing with artists directly, and made very specific and exclusive deals. The album had physical distribution in Canada and US on account of Appegenine, and in Portugal on account of Rastilho. However, there was no agreement regarding digital distribution, so IODA became the global digital distributor for the album. Meanwhile, in the process of expanding to new territories, Bruno mentions that some of the local labels are demanding exclusive rights for the digital distribution, while offering several benefits in the process: local promotion, better deals with local intermediaries and services, and most importantly, higher revenues from digital sales in those territories. Bruno mentions that this implied renegotiating with IODA to withdraw those specific markets and territories from the agreement.

Durães (see Appendix B.2) also uses a digital aggregator for online distribution, but admits not to work this domain as much as the physical distribution. His goal is to assure digital availability mostly, as he considers it residual. This position goes in accordance with some of the most recent polemics regarding the income earned from online streaming services like Spotify (Minsker, 2013). Nigel Godrich and Thom Yorke removed the Atoms for Peace album 'Amok' and Yorke's 'The Eraser' from Spotify in protest for its business model. "The reason is that new artists get paid fuck all with this model. It's an equation that just doesn't work," tweeted Godrich (*ibid*). Yorke added, "Make no mistake new artists you discover on #Spotify will not get paid. Meanwhile shareholders will shortly be rolling in it. Simple." (*ibid*).

Saraiva (see Appendix B.5), on this matter argues in response to this polemic, that Spotify is one of few platforms that actually pays, and that according to the World Independent Network, its payments for the independent sector are well above some other platforms. Zoe Keating (2012), in her Google spreadsheet, considers Spotify “awesome as a listening platform” and believes that Spotify should be seen “as a discovery service rather than a source of income”. Keating addresses the income of independent artists as “a patchwork quilt and streaming is currently one tiny square in that quilt. Streaming is not yet a replacement for digital sales, and to conflate the two is a mistake” (*ibid*), she argues. “I do not see streaming as a threat to my income, just like I've never regarded file sharing as a threat but as a convenient way to hear music. If people really like my music, I still believe they'll support it somewhere, somehow” (*ibid*). However Keating points that Spotify should be based on meritocracy, by leveling the playing field for signed or unsigned artists. Keating has been using CDBaby since 2005, as it was the only way into iTunes for a DIY artist. For her latest album "Into The Trees", she admittedly cut off the middleman (CDBaby) by releasing it directly to iTunes through her new label account. Keating admits doing the same with her back catalogue, illustrating it with her album "One Cello x 16". Keating took that album out of CDBaby and re-uploaded it into iTunes through her label account, which cost her the loss of all the album's rankings and reviews (Keating, 2012b). At the time, she was still looking for a digital aggregator that would take the master without having the iTunes commission, as Spotify does not work directly with artists.

Some direct-to-fan distribution web tools have gained great traction throughout these years, and providing a greater level of disintermediation and popular choice for DIY musicians.

Bandcamp became widely acknowledged when some artists such as Amanda Palmer, gave up their record label deal and began selling albums there (Klibanoff, 2010). The company takes a 15 percent commission on digital sales and 10 percent on physical sales. Both Durães (see Appendix B.2) and Fernandes (see Appendix B.3) highlight the use of Bandcamp as the label's storefront, and both of them take high consideration in the convenience it provides. Fernandes admits that if it was not for the economical significance of the other sales points, he would only use Bandcamp for distribution; because of its convenience, of the lessening of intermediaries and consequent revenue increase, and ultimately, because of the proximity to the end consumer. Keating shows the efficacy of Bandcamp, which ranks second after iTunes in her digital distribution revenue list. Bruno Miguel (see Appendix B.1) refers to Bandcamp as the most immediate, direct and honest platform, which provides the possibility to have total control over pricing and product downloads.

In all the cases, distribution clearly stands as one area in which disintermediation and re-intermediation has been taking a more evident and clear effect. First of all, digital aggregators are the perfect example of new intermediation, according to its definition, by taking control of digital distribution channels. Secondly, the disintermediation initiated by artists must be taken significantly in account. There are several instances that show the awareness and effort that artists take, while striving to optimize revenues streams, to cut off the middleman both in the physical and digital domain. They also range from the micro scale level to the macro level, from very localized efforts of tuning revenues through disintermediation, through to the major strategic decisions that imply assembling a global distribution network. In the former case, we have the instance of Zoe Keating; she took advantage of a change in iTunes' affordances,

which turned a market that was only reachable through the intermediation of aggregators, to a directly reachable market through the use of label accounts. On the other end of the spectrum stands Metric and Drouin, who fundamentally believe in the need to cut off the middlemen, as way to reduce costs and make more money in the long run and implemented a global distribution operation based on that premise. In the middle, stand all the artists that take advantage of platforms like Bandcamp to perform the distribution on their own, without intermediaries and with increased revenues.

#### **4.3.3 Marketing and promotion**

The marketing activities and promotional support that a label provides are previously reviewed in section 2.3. This section presents and analysis the positioning and approaches that the interviewee have regarding the marketing and promotion business component.

Saraiva (see Appendix B.5) puts several scenarios in perspective regarding this field of the business. On one hand, there are completely independent artists with no working capital to build the promotional or communication team. They try to run everything themselves, communicating with traditional media, radios and blogs. Saraiva acknowledges that it is rather difficult to reach any results this way. Love (2002) addresses some of the issues of DIY artists experience in their promotional efforts. He illustrates their attempts to contact radio and press, and failing to make a great initial impression, because of the lack of knowledge in the process or connections. On the other hand, Saraiva (see Appendix B.5) refers to the independent artist who has assembled his professional team, in which there is someone who deals with the social media, someone who addresses the institutional communication, a radio plugger to deal with radios, etc.

These functions are typically, provided by several specialized and talented independent professionals that have worked in labels, and have been possibly laid out with the industry retraction (Passman, 2009). Some of these professionals, such as the record promoter, get the artist's recording into radio stations for potential airplay. Others work on the follow-up process for the press, which, besides radio airplay, is fundamental for getting the artist interviews and music reviews in local publications to the airplay.

With one person in each portfolio, the team of professional communication is as good as a major's, claims Saraiva (see Appendix B.5). He considers very important to work traditional media when releasing a physical edition. He finds that radio is still important, as well as the press and television.

Raimundo (see Appendix B.4) mentions some of his early DIY promotional activities that included fixating posters in walls, and carrying extra CD's while going out at night, in order to deliver them to new music connections that he would met. He mentions, that after their second album, they decided to approach professional services. He considers this indispensable, to make the music reach people from the radion and the press.

Durães (see Appendix B.2) also admits that promotion is one of their key areas of work within L&L. He mentions that there is one collaborator fully dedicated to this area covering

national and international band promotional efforts. Besides the importance of maximizing the presence in the traditional media, he highlights the impact that the support of an opinion maker has on record sales.

For Bruno (see Appendix B.1), if an artist wants to become well known, he must be in traditional media. However, Bruno mentions that in the evolution of :PAPERCUTZ, there has been occurring an evident transition, in what concerns promotional media. He admits that at the beginning, it was limited to the online domain, and has been progressively reaching and growing into the traditional media. He admits that at the beginning both the promotional efforts and requests were coming mostly from the digital domain, and everything was taken care by himself, his teammates, or by his label abroad. Nowadays, he has two specialized public relations (PR) agents that have been contracted by the labels that have licensed his album: one covers Portugal and the other the rest of Europe. They that take care of promotional affairs such as contacting media, sending the press kits, making the follow up, arranging and scheduling for interviews, appearances and performances in radio and television.

In the case of Fernandes (see Appendix B.3), he mentions that he is used to work in two main approaches for promotion and communication activities. In his diversified set of projects, if budgets foresee these costs, he delegates or outsources that work to professionals. In his view, that is the preferable choice, not only because of the know-how and personal contacts that are required, but mainly because he considers it such a time consuming activity that often provides low accountable results. Otherwise, when budgets do not contemplate these costs, Fernandes admits taking a DIY approach. In the latter case, both PAD and PEIXE:AVIÃO has promotion and communication contacts of press and radio people, organized in a database, which is later used for sending personalized emails and physical recording copies.

Durães (see Appendix B.2) claims that L&L follows a similar approach, by maintaining a database of news and radios people, online and offline press and blogs to whom they address for each edition and each concert. However, he highlights the importance of matching the profiles between the news and the target newsagent to contact in order to avoid saturation, or misdirection.

As for the new media, Saraiva (see Appendix B.5) considers it works differently from the traditional media, being the domain for the artist's own actions of communication. Blogs, for instance, usually want to hear what is happening directly from the artists. Fernandes (see Appendix B.3) acknowledges this and admits to be very active contacting with blogs, actually to the extent of establishing closer relationships with the people behind them. This is also confirmed by Bruno (see Appendix B.1), which refers to the relevance of a blog as something bigger than itself. In his perspective, blogs can become the doors that an artist needs, to grow and to spread his music. He refers that he begun to send music to several blogs, and afterwards, blogs that were actually asking for music. He also refers that in some traditional media, there is a will to find new talent and to have the merit for the discovery, and for that to happen, they usually they recur to blogs. Durães (see Appendix B.2) illustrates in another way the importance of blogs. According to Durães, most blogs aggregate records for download or preview streams published the music, and in turn, spread it through more and more blogs.

This creates a snowball effect that in the end causes the increase sales, including of the physical editions. He illustrates this with one of L&L editions, a free Black Bombaim release on Bandcamp, posted on the blogs that ended up boosting the vinyl sales.

Concerning social media, Saraiva (see Appendix B.5) recommends that artists have profiles in at least three of the main social networks and that they manage their connection and communication with fans on their own. Durães (see Appendix B.2) refers to Facebook and Twitter as their main tools for online promotion, and argues that he prefers use a couple of them well, rather than be everywhere on the social landscape. He mentions the care to follow some basic rules in communicating in those platforms, such as avoiding over-posting and elaborating specific strategies for the different bands, from the least to the most well known. For the earlier cases, he emphasizes the need to provoke curiosity while creating an attractive context and building a discourse that pushes people to find out about those bands; by directing the importance of secondary positive elements such as offering freebies, or staging events in special, out-of-the-ordinary places, basically.

Fernandes (see Appendix B.3) also considers Facebook a fundamental tool for promotional purposes, which he uses to inform what is currently happening in the projects, to disseminate news, concerts, etc. Two of his band mates are designers, so every text and image contents that are used for contents are produced in-house. The video contents are mostly from PAD record bands, in the context of the label operation, or made by people with sufficient expertise to put quality in it.

Raimundo (see Appendix B.4) mentions MySpace as a platform that he used for a long time for promotion, but currently he uses Facebook, Twitter and YouTube. He highlights the strong and effective combination that Facebook makes with YouTube. He feels these tools are more effective than emails, for that purpose. He also considers very important to have a communication strategy that is genuine, relevant and mostly, non-intrusive. For those reasons, he considers that one should not send Facebook invites to everyone, or fall into the mistake of over-posting. He admits that the posting intensity increases in the months around a release. Other than that, he usually creates and promotes every event, and uploads the event's poster, road trip photos, and videos from the concerts placed on YouTube. Nevertheless, Raimundo believes, that a digital campaign should be accompanied by a physical or traditional campaign in order to obtain the best results.

Bruno Miguel (see Appendix B.1) mentions that, regarding social media, besides him, he has some of the closest teammates dealing with it; Susana Maia, his girlfriend and the official designer for the band, who takes care of the most institutional communication, and Catarina, the current lead singer, is responsible for the event and photo coverage, and himself. Bruno admits that all the three engage the social communication with different discourses ranging from the more personal, to the most institutional. He also admits that most of the more personal discourses are based on compromise between self-promotion and personal communication.

For Saraiva (see Appendix B.5), one of the main differences in the matter of having fewer intermediaries in the chain is potentiating new marketing actions that may be more advantageous directly to the artist. He illustrates that with providing free content, which was typically an anti-pattern for a major label in which he worked. For Drouin, that is one

fundamental premise in marketing, giving away content free in exchange for a direct-to-fan touch point, like an email address, or social media following (Rethink Music, 2011). Thus, artists gain access to direct communication channels to the fans, eliminating the industry between them, and rendering artists empowered and less dependent of things like radio airplay or other kind of promotional efforts. With that, the fan can go directly to the band, which will always give more value for the money. He illustrates this with a Metric album, that on iTunes costs USD\$9 and has nine songs, while going directly to the band's storefront costs USD\$8 and has eleven songs (*ibid*). Furthermore, Drouin estimates that each additional email address amounts to about USD\$3 of annual revenue, for general sales in music, merchandising and touring. He compares that to the USD\$0.61 for each song sold on iTunes (after taking off iTunes Music Store and mechanical rights cut), highlighting the difference in gross margin (*ibid*).

In general, results point to the clear separation of concerns between traditional and new media. There is a general agreement between cases that both media are important, for different reasons, having different intrinsic challenges and different people to be assigned as their managers. Typically, the online media promotion is assigned to artists, and managed on their own, in order to take advantage of and to grow the artist-fan connection. It is also the most immediate promotional medium used in the early days any act. With the gradual development of the act, the need for traditional media increases and well as for professional support in these areas. At this point all the acts refer to the use of professional specialized help in the form of contracted freelancers, or services provided by the labels. The most off the beat positionings are from Metric and Zoe Keating. Drouin seems to dismiss the importance of radio against a database of direct fan contacts, in particular for independent and non-mainstream acts. Metric was already a high status act in the context he mentions, though. For Zoe Keating no information has been found that confirms or refutes her positioning, except for the general information that points to a DIY and exclusive use of online promotion.

#### 4.3.4 Management

Management considerations both in the context of labels and independent services are previously reviewed in section 2.3. This section presents and analysis the positioning and approaches that the interviewee have regarding the managing their business activities.

Saraiva (see Appendix B.5) mentions the important roles that the manager plays in delineating business strategies, coordinating both the professional team and the teams in different territories, and overseeing the different agreements that are established in name of his representatives. As expected, during the interview, he displays rounded knowledge of the business as whole. In order to guide him in his line of work, Saraiva admittedly resorts to the guidelines, contents and contact network provided by the International Music Managers Forum (IMMF). He emphasizes the importance of keeping himself updated in his line of work, something that many managers neglect. He also highlights the importance and the benefit of the contact networks such as the IMMF provides. He uses the IMMF agreement model with his clients, which foresees a fee of 20% over the artist's net income.



Both The Poppers (see Appendix B.4) and PEIXE:AVIÃO (see Appendix B.3) currently use the management services of Saraiva, who also does consulting for PAD records. Up until the manager's integration in the band's professional team, which happened around the second album release, Fernandes refers that the band has had a full DIY approach. Non-creative or business related activities were usually distributed between the most predisposed band mates for that kind of work. In his other projects or collaborations, Fernandes mentions there are different approaches to management. In his solo project, for instance, Fernandes takes on full decision power, manages and executes every work activity on his own. Fernandes admits that he would like to spend more time defining strategies, though. He feels that it has direct impact on the success of a project. He illustrates that with decisions such as regarding release timings, press releases, and the overall direction of the project. According to Raimundo (see Appendix B.4) he has had a preponderant role in the management of the band, although he mentions the band managed their business affairs between members. They have also had some experience with different managers, until finally teaming up with Nuno Saraiva and La Maquina.

In the case of :PAPERCUTZ (see Appendix B.1), Bruno recognizes the importance of management, not only in the coordination of activities, but also in helping the band reaching its potential. He admits that he is the one who predominantly has been taking management functions along these years, but with the help and in close consultation with some of his teammates; he gets support from companion and designer Susana Maia, from his booking agency Enchufada, and from a close connection in the US, who has diversified experience in the music business. He admits, however, to be currently reaching a point in his career in which he is actually contemplating professional management. He argues, though, that in Portugal most music managers are not professionalised, and that many of them have not built an unquestionable reputation.

From the analysis of the interviewees' discourse, one could infer that when an artist achieves a certain initial growth, the DIY path appears to become more distant and uninteresting, or perhaps even risky. Jack Conté, from Pomplamoose, addresses this issue:

*“We did a really good job taking it from zero to 50% and then I think we got paralyzed, and we needed to be better leaders and to have a cabinet of smart people around us to help us take it from 50 to 100, and instead I think we just kind of stopped at 50. Now we're a decent, well-known band. You know, we play 600-person venues and that's awesome but I think we could have gone much higher had we been better business people. But at the same time, we also wanted to be artists. We didn't want to be in it for the money. We didn't want to try and grow the brand. We wanted to make songs, you know? I spend my days in the recording studio. I'm very, very careful about how much time I spend doing business and how much time I spend doing music, and I want to be making music all of my time and so I'm willing to sacrifice certain business ventures because I'd rather be playing songs.”* (Conté, cited by Sptiz and Bylin, 2012)

Considering Conté's testimony, should an artist reach at determined stage of success, it appears he will have two choices; either signing up with a label, or following a strict independent path and contract a manager that helps him building his own structure and professional team.

According to (Dahl, 2009), the functions of managers and record labels have been traditionally kept separate, to avoid a potential conflict of interest: managers had oversee and ensure that the label acts in the best interests of the artist. However, given the decrease in record sales, the management model has become the new centre of the music business, where the guiding party takes a relatively small percentage of every form of revenue being generated by the act (ibid). That has given way to the introduction of the 360° agreements by labels and Live Nation. As defined previously, these agreements attempt to capture ancillary revenues streams, such as licensing, synchronizations, touring, merchandising, sponsorships and the like. Moreover, these agreements mean that they will seek to develop the artist as a brand, managing his career, making money off of an artist by taking a slice from whatever returns that brand can generate.

Metric's manager Drouin questions the benefits and wisdom of signing a major label deal at this point, referring to 360° contracts as a draconian attempt of major labels to capture value in areas out of their expertise (Rethink Music, 2011). This is a legitimate concern that is shared around the industry, fundamentally by many specialized agencies on the concerned fields of business. According to (Dahl, 2009), an effectively negotiated 360° contract can create a relationship that benefits from convergence, is less reliant upon short-term success, and profits from the synergy that record labels can bring through their industry connections and capital. Of course this could only be favourable if the label could actually honour its part of the agreement, providing positive results in each field. Otherwise, a poorly negotiated 360° will put the artist in the position of paying without having representation, and giving more while receiving nothing much in return, a similar position to the old times in the industry.

Through the discourses analysed, full disintermediation may be actually possible. Taking the words from Drouin, "it is possible for the independent musicians to succeed, today more than ever" (Rethink Music, 2011). Metric suggests that the key attributes to attend to this ordeal are patience, hard word and quality. One's common sense would add luck, and building the right team and starting with a great manager. On the other hand, there are artists that may be better suited to work with a label; the ones who are capable of writing hits, who need the glossy campaigns, or that want to break into the commercial radio or into the mainstream, or that do not wish to take most of the affairs into their own hands.

Just as Emily Haines mentions, major labels still have the money, the infrastructure and the resources for that (Rethink Music, 2011). For those who feel this appeal, the good news is that they now can work their way up to reach a label and then negotiate from a different power position. For artists who may actually want to focus on their art, and still make a comfortable living in that desirable middle class of musicians, Zoe Keating actually proved that possibility to a certain point, attending to the specifics of the case, such as the number of people involved, the kind of music, etc.

#### 4.3.5 Technology

The ARS research initiative lead by FMC gathered such a massive amount of data that enabled the analysis through different perspectives, thus generating several high level reports. One of them focuses on the impact of emerging technology on the careers of musicians and composers. Some of data of these reports and their main conclusions are here presented for the relevant contribution to the discussion. Other relevant data originating from the study is presented in Annex A. In general, participants demonstrated good levels of awareness and comfort in making effective use of technology. “50 to 70 percent of respondents were ‘very comfortable’ or ‘somewhat comfortable’ using technologies for common musician-related activities” (Thomson, 2012). Figure 6 (see Annex A) shows the different purposes that participants usually engage with Internet based technologies. Participants were asked whether they used any elements from a list of about thirty Internet services, that help musicians promote, distribute or sell their music. Overall, the report concludes that emerging technology has had a measurable impact on the careers of musicians and composers, empowering them and leveling the playing field. Concerning the impact of studio technologies, for instance, ARS survey participants generally answered that “they have made them more efficient, and able to produce top quality work in their own studios” (*ibid*). Figure 7 (see Annex A) show the top five digital tools used for music production. Regarding promotional and sales supporting technologies, a significant amount of survey respondents agreed to become more self-sufficient, as technology allows them to communicate directly with fans, to collaborate with other musicians, and to self-manage their careers. Figure 8 (see Annex A) shows the top ten Internet technologies that support music business functions.

But technology also brings new constraints, namely exhaustion and saturation that derive from the new opportunities provided. In fact, according to the report, a generalized complaint between several respondents is that the new responsibilities compromise their creative tasks. On the perspective of the impact of technology in the revenue streams from digital download sales, the report indicates, that for the majority of musicians making money from sound recordings, they have had income from digital sales and that this revenue has increased over the past five years. iTunes is considered the most impacting digital store. Respondents assign the causes the change in consumers’ behaviors, and believe that making more of their work available via digital stores leads to more income.

On the other hand, the few who think the digital sales revenues have declined, assign that to the increase of competition and to the market being flooded. On the perspective of the impact of streaming services in the revenue streams, the report indicates that “streaming services are not a significant revenue stream for many artists, but interview responses suggest this revenue stream is growing slowly as consumer use changes and more services come online” (Thomson, 2012a). For the respondents who considered the increase in revenue, among the reasons that support that, are the emergence of more outlets and platforms in marketplace, getting more plays, and registering with SoundExchange to allow royalties to flow to artists. The report also presents further data on digital music revenues regarding streaming services. Interactive streaming services pay artists through the label or via an aggregator such as CDBaby or Tunecore. Non-interactive streaming services pay through SoundExchange. The data covers on-demand, interactive services such as Spotify, Rhapsody and Pandora, and non-

interactive services that include Pandora, satellite radio, music cable channels, all other webcast stations, and Sirius XM airplay.

In general, all of the interviewees highlight the intensive use they make of email, of cloud storage services, in particular of Google Docs and the collaborative environment it provides. Also, videoconference software like Skype is commonly mentioned, to support direct communication. Facebook groups are typically used for team and in the house communication. Furthermore, Facebook and Twitter are used ubiquitously for promotional purposes and fan communication. SoundCloud is used for release previewing or private showcasing and Bandcamp as a storefront for direct-to-fan distribution.

Saraiva (see Appendix B.5) refers the extensive use of Google Docs, especially with his artists with whom he shares calendars, revenue stream spreadsheets, check lists, and organizes and distributes the responsibilities of the professional team. Saraiva mentions that he has tried some more specific web tools to aid him in management, but that appeared to him a little bit redundant, given the system and operation that he has already established. He admits though, that these tools may offer some advantages, especially to the DIY artist or to someone who is still building his professional team. However, he believes that when the professional team is assembled, those tools cease to be that useful. Some other tools he uses on a regular base are Skype, and file transfer tools like WeTransfers and YouSendIt.

For the crowdfunding campaigns Saraiva (see Appendix B.5) used PPL online platform for his Portuguese representatives, and Indiegogo platform for Erica Buettner. Saraiva also refers to tip-jar tools like PayPal Donate button a rather transparent system, which is widely used, having low, fair fees. He does recognize Flattr's innovative model, although a bit abusive in what regards the charged fees, especially giving that its mission claims to help the artists.

Fernandes (see Appendix B.3) makes an intensive use of email especially for promotional contacts and deliveries when reaching media promoter, but not as much in what concerns newsletters. Fernandes admits that his team makes intensive use of Google Drive/Docs and Facebook's secret groups to assist task management and group communication. He considers these tools as essential assets, as they foster collaborative, always available environment and the articulation of the different team members and activities. Moreover, he highlights the importance of having the official websites updated, with links to other media, such as the Bandcamp and Facebook pages.

Bruno (see Appendix B.1) mentions email, in particular, Gmail as a tool he makes intensive use of to manage most of the processes. One interesting observation was that Bruno Miguel is aware about some services that provided a toolsets for management, such as ArtistData. These tools provide almost everything to support an artist needs in managing his business, such as centralized updates to social accounts, concert updates, calendars, tour management, and the like. However, Bruno mentions email as the simplest and most effective tool. He uses with MailChimp in his newsletters, which provide him email campaign analytics. He also mentions the importance of BandCamp for distribution, and reveals that :PAPERCUTZ has appeared on a Bandcamp selection, and that has been contacted for a special promotion offer. In the case of deciding to first release on Bandcamp, or to place pre-sales campaign, he would be offered special promotion for free. He considers that for better-known artists this quite of promotion maneuvers may have quite an impact, and better perks might be negotiated.

Metric refers the use of MySpace as one of the technologies that eventually lead them towards the independent, and how they have used it to place the full album for free download against warnings that it would be become a commercial flop (Rethink Music 2011). Drouin argues that this actually made the album spread and grow more when it was actually placed in the market, leveraging on the the direct connection the band established with thousands of fans throughout the years using social media. Drouin mentions how they have focused on the small fan base, which grew from two thousand emails at the beginning of the process to more than a hundred thousand emails currently. He claims to have leveraged on Topspin tools, which trades a free download for an email address. According to Drouin, the fundamental premise is giving fans the tools and the incentives to do the marketing by themselves, based on the belief, that quality has efficiency online, and that something with quality would be ultimately and naturally shared with their friends (Rethink Music, 2011). British band Tigers that Talked also used Topspin's widget, email-for-media (e4m) in DIY public relations campaign that was used in the band's website, and hosted in the press publication pages. This enabled the band increase visibility, account for hits and collecting a significant amount of email addresses (King, 2011).

One interesting technology based approach is from Zoe Keating. Besides the obvious use Keating makes of Google Docs, she leverages on her social networks analytics in order to inform her touring and concert scheduling decisions. SoundCloud enables Keating to see where she has more fans, and to plan concerts according to the countries that yield the most clicks; SoundCloud also helps setting the concert set lists accordingly to the fan preferences, through the comments on her SoundCloud's tracks (M., 2013). In 2012, Keating decided to book a show independently, in London, where she knew she had fans. The chosen venue was 'The Vortex', a 100-capacity jazz club in East London, which sold out. Afterwards, Keating leveraged on Songkick, a London-based live-music site, to help her book a follow-up London show at a church in Camden that holds between 200 and 300 people. It sold out again. Songkick recently developed a service called Detour<sup>27</sup>, which that enables music fans to order tickets in advance for a possible concert, through crowdfunding. This service helps to minimize the risk out of booking venues in far-off places for musicians, as fans are only charged if the show goes ahead (*ibid*). In an interview to Songkick blog, Keating admits that operating outside the established music industry makes it difficult to convince concert promoters that there will be an audience, even when her research tells her that there are people in a particular city (Brooke, 2013). In this particular case, this technology serves not only a functional purpose but also strengthens the bond between fans and artists.

Durães (see Appendix B.2) uses Facebook and Twitter, and argues that he prefers use a couple of them well, rather than be everywhere. He admits admit to have lot of defenses against the appropriation of new online platforms. His experience with Bandcamp was no "love at first sight"; its appropriation was gradual and evolved naturally from a consumer to publisher's standpoint. He explains that he tried the opposite way with ReverbNation, by creating a publisher's profile in this very acknowledged music social network, but that did not work as he was not an actual consumer of the platform.

---

<sup>27</sup> Songkick Detour (n.d.) Retrieved August 20, 2013 from <https://detour.songkick.com>

The general attitude of the interviewees towards technology reveals that it is considered very important for them to carry on diverse business functions. Some of these technologies, like email, Google Docs, Facebook, YouTube and Bandcamp, have become indispensable for the interviewees. Results demonstrate a high concentration on the use of technology alternatives, between participants. This is confirmed in general, with an attitude of resistance or lack of interest to try new platforms or to acquire more advanced or specialized ones, when the essential functions are already granted. This is also demonstrative that business-supporting technology is approached as means to an end, and on a need only basis. Overall, the results from interviewees converge with the conclusions in the ARS reports

#### 4.3.6 Team

Love (2002) in a somewhat anecdotal discourse, addresses some of the issues of DIY artists experience in their business approaches. He mentions that some unsigned and independent music artists believe they can succeed by promoting their music themselves. Love considers that most of them are oblivious to business practices and procedures particular of the industry. Typically, artists who are knowledgeable in handling the business aspects, find that they must sacrifice either their artistry or the management of the business and their careers, due to time constraints. For Love, the others end up wasting either time or money, in the process of learning through their mistakes and spoiling their chances to make a good 'first' impression with the industry decision makers.

According to Hrats (2013) artists usually become highly competent in the creative and technical aspects, but business functions often prove to be a challenge. With the business and strategy deficit and no experience, artists may find themselves working in very poor conditions.

One ARS report focuses on the impact of the team and partnerships on the musician's revenues. ARS Director Kristin Thomson referred to this data in her article to the Music Business Journal. Thomson (2012) draws a parallel between the DIY artist that leverages on current technologies to perform every task, and the musician that has a team of specialized professionals and partnerships. The goal is to assess the impact in the musician's income and expose some of the tradeoffs involved in both situations. For that, Thomson goes through the main roles that a musician may have, support this analysis on the different US copyright-based revenue categories and business practices: composer/songwriter, recording artist and performer. For the composer/songwriter first role, the report examines the publishing income and the impact of having a publisher on the team. It shows that income derived by compositions accounted for 6% of our survey respondents. However, respondents who "had a paid/contracted relationship with a publisher, or an attorney, or a record label were deriving twice to three times as much income from compositions". Concerning the recording artist role, income from sound recordings made up about 6% of overall respondents' income. But for those with a record label or web-master, that percentage is doubled. The report addresses the team members that had the greatest impact on income earned from performances. Booking agent leads the ranking, with a significant margin in income from live performances over

those who do not have one. Figure 9 (see Annex A) presents the results of an inquiry that shows the constitution of the acts and of the professional teams behind them.

The ARS online survey also inquired about the top four things that musicians wanted to do more of, if money was not an issue. The top four chosen items were recording, performing on live shows, collaborating with others, and writing and composing, which clearly points out to the creative side of the business. On the other hand, the same question had been formulated using a Likert scale, which also showed the four things that musicians wanted to do less of, again, if money was no issue. In this case, the top four items were accounting, fundraising, social networking/promotion, career management.

Saraiva (see Appendix B.5) argues that it is extremely rare to find an artist that does everything on his own and well. A well-organized independent artist would always be focused in the creative component, sharing the strategic decisions with his manager, and assigning him and a professional team, his business activities. In his perspective artist should develop a working capital fund that enables them to outsource business function and establish a professional team, with one person caring for each portfolio.

Raimundo (see Appendix B.4) acknowledges the need to delegate business functions to professionals, as an extension to their DIY capabilities, which are limited.

Fernandes (see Appendix B.3) refers to the team dynamics that take place in PEIXE:AVIÃO. The band has members that maybe more predisposed for taking non-creative or business related activities. Usually business tasks are usually distributed between some of these band mates. He claims that each of them provides precious help, and even if they are more creative-focused, they help whenever it is needed. This arrangement clearly provides advantages as the band managed to create their own label besides continuing with an intensive activity. Their agency, Sons-Em-Trânsito

Bruno (see Appendix B.3) addresses the team as evolving along time. In the early days the core of :PAPERCUTZ, comprised of himself and Susana Maia, the designer, and they were in charge of all the business decisions and activities. Currently the business team evolved to integrate Enchuda, a booking agency that also contributes with management consulting, the labels, which deal with edition and distribution issues, and that also contract local promotional services. Furthermore, he has a publisher that not only manages licencing and sybch royalties but also provides legal counselling.

#### 4.4 Discussion

It has been observed in the previous sections that common ground to most independent artists is going through an initial self-financing stage, in which they manage to release their first works on their own. This is typically a DIY stage, in which the success of these works, and all the efforts to potentiate it, will provide the opportunity to gather funding for a next step. Some acts, given their specific configuration, stay in this model, the ones who can step-up to use other alternatives, either through independent labels or private investors. Most typically, in this second stage, artists use the traditional model of funding, assigned in the form of an advance by an indie label, with the subsequent recoupment of royalties from sales.

Despite the number of financing possibilities has been seemingly increasing, the fact is that many of them have specific benefits and disadvantages, and most of them, significant constraints to the beginning artist. Discarding direct donations and public funding as atypical, such is the case of sponsorship, private investment agreement, and even crowdfunding for different reasons. For crowdfunding to work at its best, an extended fan base is required, which is unlikely for a minor artist. The other alternatives depend on past achievements and involve risk taking.

Typically, labels are the private investors that have deeper business knowledge and thus, the least averse to invest in worthy cases. This general assumption can be extendable from the smallest indie labels to majors, attending always to the scale of agreements and power positioning that is involved. Labels keep the capital and funding muscle, and that is an important part of their competitive advantage; their positioning as an established intermediary keeps strong.

Even so, some illustrative signs indicate that readjustment is currently happening, such as the renegotiation of contracts, the adoption of other models in which artists keeping control of copyright and licensing the album only, P&D deals, the all-inclusive 360° deals, and the lessening of investment in certain traditional business functions. According to its definition, these adjustments may be seen as reintermediation, in which the traditional intermediary is refining or changing its model due to changes in its economical context. On the other hand, it has been observed that the use of self-financing at a more advanced level seems to be a trend among independent artists. This entails financial discipline and audacity for the independent artist and his management structure, but it does happen at different career levels, and with artists with distinct projection levels. These cases configure instances of full disintermediation, as the labels are fully circumvented.

The early days of a music project and the DIY stage configure some specific settings regarding distribution. In what concerns the physical domain, initial releases have limited editions with limited physical distribution in concerts sales, or on consignment in a limited set of retail outlets. In an advanced scenario, the artist or his label actually get an agreement with a distributor, and physical distribution is settled. In a furthermore advanced scenario, there are several territories to cover, and more agreements to make. These are the fundamentals for physical distribution that, apart from issues regarding the decline of record sales, are the most desirable for any artist. Disintermediation would occur here, if an artist or his management structure were to establish direct agreements with the distributor, by circumventing labels as



middlemen. Yet, under these assumptions, physical distributors remain undisputed middlemen. The issues arise with considerations associated to the digital domain. The emergence of the digital online retail outlets, streaming services and mobile retailers, gave way to new intermediaries such as digital aggregators.

Thus, if one goes all the way to consider the extinction of physical sales, or a complete shift to exclusively digital releases, disintermediation of the traditional distributors becomes a possibility, as distribution would depend exclusively of aggregators. Nonetheless, digital aggregators have been, until now, a necessary condition for artists to reach the major online retailers.

As observed before, there are instances of artists already circumventing digital aggregators and reaching these markets on their own. Together with the use of direct-to-fan services like Bandcamp, or MySpace, or SoundCloud, they configure instances of full disintermediation. This brings the artists the premise that the value chain can be configured to exclude traditionally necessary pieces that do not deliver value, and thus optimize their revenue streams.

As for promotion, the initial stage for a music artist, contemplates several efforts using the DIY approach. Typically, musicians would have to put most of their efforts on the live performance circuit and with that find new fans for their music. These efforts would consist of localized actions that would bring them a limited reach.

Today, audience building and fan communication have become both easier and affordable, as artist have been given access to a huge set of tools and services to build audiences and promote their work. Furthermore, the tools build on networks and social components that allow them a global reach. Thus, artists have been leveraging on these tools and platforms to engage with fans and collaborators, by enhancing direct relationships and developing dedicated networks. It has been observed that artists have a very flexible and organic approach to these tools in order to successfully connect with their fans and followers.

However, despite of the digital and online domain being are recognizably as very efficient for promotion purposes, to emerge from the crowd and effectively promote their music, artists still need to embrace traditional media. And this is another league, in which the DIY approach acknowledgedly falls short. In doing so they may be undermining their projects regarding evolution, and themselves in regard to their creative availability. Here, the specific business knowledge and contact networks provide an explicit competitive advantage, which most artists do not have on their own. As such, they must either acquire it externally, either from specialized independent professionals or record labels.

Therefore, looking through the disintermediation lens, it is evident that music artists may prescind from promotional services and reach an interesting activity level on their own. The online platforms, as new intermediaries, have provided a great margin of action and empowerment to the artists. Moreover, on an advanced level, an artist might consider a specialized marketing and promotional team operating in his own structure.

However, the labels traditionally possess core competencies in this field have no hurdle in taking advantage of them. Therefore, concerning promotion, reintermediation is the most obvious, given that traditional intermediaries maintain a strong positioning in the market and

have adjusted their competencies. Nonetheless, concerning the artist-label power relationship, there is a different stand for both parties. Promotional power is a core competency of labels that would most willingly be used by artists, but today there is much more margin for negotiation.

Now independent musicians have complete creative control over their music and over of the direction of their career. They are aware and comfortable using technologies for both music-related and business-related activities. Technology also allows musicians to enter the market and sell directly to consumers. However, as these affordances came to level the playing field, they also gave access to the marketplace to a whole lot of artists. Thus, many of them complain about the hypercompetitive market in which they operate. This means that behind the self-sufficiency that was granted to artists, they now need to spend much more time trying to develop unique and effective strategies for promoting their work through online social networking platforms and other tools.

At the same time, they need to focus on developing their core competencies, which is music production, in order to emerge from competition. After going through an initial stage, in which the DIY approach reigns, artists get in touch with the distinct business components. Through experiencing both failures and successes, they face the business reality, and the limitations of their initial model. In order to overcome these limitations, they have to acquire different work ethics and professionalize, acquiring business knowledge and re-specializing in business functions. Most importantly, they must have a strategic approach to business, which requires delegation and outsourcing. Managers provide the strategic and business acumen, and oversee the tasks from collaborators and contractors.

One trend proliferating in the music industry is the shift to the management model, in which the guiding party takes a minor percentage of every revenue stream generated by the artist. Labels are appropriating this model through the 360° contracts. In this model, managers will be part of the record label. The alternatives are either recurring to the services of freelance management, or to the most recent approach, à-la-carte management services. In any of these alternatives the artist does not have to consider working with a label, but in case he does, the manager will be working in close conjunction with it.

The fundamental difference between these alternatives in what concerns disintermediation, is based in two key aspects: keeping the ownership of the copyright and cutting off the middlemen to optimize profits. More and more artists are striving to keep their recordings and compositions copyright, more deals cease to involve the transfer of copyrights to the label. Artist that control all the different copyrights that derive from their work, have the possibility maximize its value, and consequently enable a better development of their brand. The positioning of most of the reviewed cases and several known others confirm this. Regarding profit optimization, some of the cases demonstrate the different levels of effort in finding optimal configuration to achieve it.

Finally, the benefits of a team of specialized professional have been demonstrated too. Ultimately, the specific conditions of each case, namely structure, operation, reach, and overall optimization will determine its success, and every business decision an artist takes, will eventually it take a consequence in his career.



## 5 Conclusions

This dissertation contributed with a literature review that focused economic theories on intermediation, disintermediation and re-intermediation, as a theoretical base for the analysis of roles of traditional players and innovators in the music industry. Business models and success factors of the traditional intermediaries were reviewed, with focus on the record label, which has been the powerhouse of the industry in the last decades.

The theoretical study also contributed with several illustrative instances of full disintermediation, through the cases of both mainstream and independent artists that have turned to the independent path. Alongside, examples of artists, companies, and business practices that illustrate re-intermediation have been provided, for the music distribution sector and as a direct reformulation of the record company role. Some of the available online platforms and web tools that support the direct-to-fan business model were analyzed from the perspective of the affordances that they provide and that overlap with functions and services traditionally provided by record labels.

The empirical study contributed with a perspective over the business reality and context of a set of Portuguese independent music artists. Further, a diversified set of artists, with different structures, different business models and approaches has been analysed through different perspectives. The spectrum of analysis ranges from the case of an artist that has a minimal structure and a fully DIY, successful approach, to an independent band that managed to successfully deploy its global distribution infrastructure. In the middle, stands a set of independent Portuguese artists that are employing innovative approaches to business. Thus, the study may provide inspiration for other artists who wish to enhance their own business models. Furthermore, the empirical study also contributed with original, primary data that maybe of use for future research projects.

Concerning methodology, there are some limitations that must be acknowledged, most particularly regarding data collection. All transcriptions are in Portuguese, which may potentially limit the secondary analysis. Also, the decision in outsourcing the transcription of some of the interviews may entail loss of familiarity with the data. Further, the transcription process followed a denaturalistic approach, which imply the loss of some detail. Finally, analysis process, based on a manual procedure and categorical aggregation places may limit the relations and detail of analysis. However, these decisions were determined by time restrictions. Nevertheless, the case study approach proved to be a rather effective tool to obtain the insights for the research questions that have been initially proposed.

**RQ1.** How are business models of independent music artists evolving, following the current disintermediation effects?

Findings indicate that independent artists are increasingly self-sufficient in business, taking over financing, distribution, promotion and management functions on their own. With the ever-growing plethora of specialized tools, the execution of these functions is becoming more

and more facilitated. In turn, their need for the services of typical intermediaries such as labels and distributors are decreasing, as they can use different alternatives to accomplish the same functions. Empirical result indicated that artists are aware of the implications of the disintermediation phenomena in their operations and results. Thus, they strive, mindfully, to optimize their conditions, either by cutting the middlemen, to maximize their revenues, or by introducing them, in order to spread the workload, and reach goals that would be unattainable on their own. Thus, artist are not only leveraging on the disintermediation effects occurring in the industry, but actually creating full disintermediation instances.

Even so, amidst the majority of the cases, results point to that the traditional model is very present and still important. With the lessening of the barriers to reach market, the effort of standing out in the hypercompetitive music marketplace has become rather immense. This makes financing and effective promotion fundamental and record labels will be able to provide these functions as an important value-based service. Thus, after an initial DIY stage, many artists use the traditional model of funding and the services of indie labels. This is particularly evident, when artists have limited time to dedicate to music production and live performance, and are naturally more inclined to focus on these core competences. Although there are more and more funding alternatives, independent labels are still the most sought alternative for funding. This not only provides the financial boost that so many artists need, but also consecrates their project as serious and sustainable.

It has been observed that independent music artists are taking a mixed and flexible approach that suits their goals and needs at a given period. Empirical results indicate a potential dependence between several factors such as the business model approach, team structure, business knowledge, and financial availability. They also determine the partnerships that are established, and the level of dependence between them.

**RQ2.** How do independent musicians take advantage of currently available online platforms and web tools, and to what extent are they dependent on them to fulfil business needs?

As previously stated, the ever-growing plethora of specialized tools is facilitating the execution of fundamental business functions. In fact, artists are using these new media platforms and tools for purposes that range management, promotional, distribution and funding. However, results indicate that this is happening at different levels with those different business functions.

In what concerns promotion and funding, these are some aspects which still belong to the competitive advantage of record labels. In what concern promotion, traditional media is still considered a field of high importance, it has become one of the factors that separate amateurs from the serious and professional acts. And to deal with it effectively, a music artist has use professional services, either from his own structure and professional team, or outsourcing it, using either freelance services or the services of a label. Therefore, the importance of a team comprised of a manager, a booking agent, a public relations agent is undeniable. Thus, business functions have to consider both domains in order to consider good possibilities of success at professional level.

Nevertheless, artists are leveraging on online platforms and web tools, by taking advantage mostly of direct connection to fans that they allow. This is one part of the business that has been developing further and further, with the consolidation of the Web 2.0 phenomenon. Everything is social now, but most particularly the music business. The importance of this aspect cannot be overstated. Also, the Internet is characterized for having an efficiency degree that makes it invaluable. Artists are aware of this and taking advantage of these tools on their own, either in their DIY and independent approaches, or as an indispensable complement to their professional team's action. Thus, new media tools are today indispensable for all artists, from the beginners to the most established acts. Even so, one interesting outcome that results indicate, is that technology is not the centre of music, but rather used as means to an end, and on a need only basis.

Suggestions here presented comprise future work possibilities around the research topic. Firstly, and beginning with the bigger picture, one interesting research direction to pursue would be to map all the academic and overall research efforts that are taking place around the music industry topic, in the form of an extended survey. Meta-research covering from publications, to conferences, to research groups, through to actual areas and subareas of expertise, as what commonly happens in the technological field of science. This would allow pinning point evolutions to be overtaken in the field of knowledge of music business research and to facilitate the connections and access to academic resources.

Secondly, one straightforward direction regarding the topic of disintermediation would be proceeding to further qualitative analysis on some of the subtopics of research. Specifically, empirical research focusing on determining how online tools and platforms are actually used, the extent to which the business needs are being fulfilled with the new approaches, and which benefits and disadvantages are derived from executing them, against the traditional processes. On the other hand, research on how the processes of the traditional intermediaries are evolving, under the IDR cycle perspective or some other economic perspective, would be most valuable, especially on the Portuguese music industry. This research would definitely be most helpful in developing the national music industry sector, especially given that some important structures, such as an export office are lacking. These efforts would allow acknowledging the trends of disintermediation and the measurement of the effects on the relevant parties.

Thirdly, a more in-depth study of some of the cases that were interviewed would be highly valuable. Some of these cases had quite an exquisite set of factors and intrinsic characteristics that are converging to their positive evolution, in a very particular and interesting way.

Another interesting and objective direction would be based on some of this project's valuable research findings, which were the ARS project and its database. In a direct talk with Kristin Thomson, director of ARS, she has shown availability, in behalf of FMC, to accept and place new queries to the database. That massive amount of organized information can be further explored in the search for new correlations, and would definitely provide value in complementing this work with a more quantitative and statistical approach. Furthermore, given that the objectives for the ARS project are dynamic across time, accompanying the evolution of its findings, in a formal, both qualitative and quantitative fashion, would provide another important contribution to research on its own.

Finally, some last suggestions for future work that relate more directly with the methodological decisions that were taken along the process of research. First of all, the contribution of primary data of this research project, gathered in the interviews process, allows its reuse in alternative ways other than the original. It could in turn be used in other research efforts related to music business or in regards to actual cases. Second, action research would provide an interesting research project, in order to access disintermediation impact through a different perspective.

## References

### Academic resources:

- Adorno, T. W. (1991). *The Culture Industry: Selected Essays on Mass Culture*. (J. M. Bernstein, Ed.) (p. 192). London, Routledge: Taylor & Francis.
- Ahrens, S., Kreidenweiss, A., Presley, E., Hjelte, R., Twetman, N., Seyffert, G., ... Sundin, P. (2012). *Industry-Wide Business Model Innovation: The Case of the Swedish Music Industry*.
- Albini, S. (1995). The Problem With Music. *Negativworldwidewebland*. Retrieved June 07, 2013, from [http://www.negativland.com/news/?page\\_id=17](http://www.negativland.com/news/?page_id=17)
- Anderton, C., Dubber, A., & James, M. (2013). *Understanding the Music Industries* (p. 248). SAGE Publications Ltd.
- Babbie, E. R. (2009). *The Practice of Social Research* (p. 624). Cengage Learning. Retrieved from <http://www.amazon.com/Practice-Social-Research-Earl-Babbie/dp/0495598410>
- Bailey, J. P., & Bakos, Y. (1997). An Exploratory Study of the Emerging Role of Electronic Intermediaries. *International Journal of Electronic Commerce*, 1(3), 7–20.
- Bangeman, E. (2008). Apple passes Wal-Mart, now #1 music retailer in US | Ars Technica. <http://arstechnica.com>. Retrieved June 07, 2013, from <http://arstechnica.com/apple/2008/04/apple-passes-wal-mart-now-1-music-retailer-in-us/>
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology : Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report Volume*, 13(4), 544–559.
- Baym, N. K. (2010). Rethinking the Music Industry. *Popular Communication: The International Journal of Media and Culture*, 8(3), 177–180. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/15405702.2010.493419>
- Benjamin, R., & Wigand, R. (1995). Electronic Markets and Virtual Value Chains on the Information Superhighway | MIT Sloan Management R. *Sloan Management Review*, 62–72. Retrieved from <http://sloanreview.mit.edu/article/electronic-markets-and-virtual-value-chains-on-the-information-superhighway/>
- Benkler, Y. (2006). *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom* (p. 511). New Haven and London: Yale University Press.
- Bryman, A. (2012). Interviewing in qualitative research. In *Social Research Methods* (4 edition., p. 808). OUP Oxford.
- Carr, N. G. (1999). Hypermediation: Commerce as Clickstream. *Harvard Business Review*, 77, 43–47. Retrieved from [http://www.nicholasgcarr.com/articlesmt/archives/hypermediation\\_commerce.shtml](http://www.nicholasgcarr.com/articlesmt/archives/hypermediation_commerce.shtml)



- Caves, R. E. (2003). Contracts Between Art and Commerce, *17*(2), 73–84.
- Chircu, A. M., & Kauffman, R. J. (1999). Strategies for Internet Middlemen in the Intermediation/Disintermediation/Reintermediation Cycle. *Electronic Markets - The International Journal of Electronic Commerce and Business Media*, *9*(2), 109–117.
- Dahl, K. (2009). *A Change is Gonna Come: The Future of Copyright and the Artist/Record Label Relationship in the Music Industry*.
- DCMS. (2001). *Creative industries mapping document*. London.
- Dervin-Ackerman, M. (2012). Amanda Palmer's Prowess. *Music Business Journal*. Retrieved April 02, 2013, from <http://www.thembj.org/2012/07/amanda-palmers-prowess/>
- Felinto, E. (2012). Crowdfunding : Between Crowds and Corporations. *Comunicação, mídia e consumo*, *9*(26), 137–150.
- Fox, M. (2004). E-commerce Business Models for the Music Industry. *Popular Music and Society*, *27*(2), 201–220. doi:10.1080/03007760410001685831
- Gellman, R. (1996). Disintermediation and the Internet. *Government Information Quarterly*, *13*(1), 1–8.
- Gillham, B. (2005). *Research interviewing: The range of techniques* (Open Unive.). New York.
- Greenburg, Z. O. (2012). Label Maker. *Forbes, Entrepreneurs*, 54–58.
- Grout, D. J., Burkholder, J. P., & Palisca, C. V. (2006). *A History of Western Music*. (W. W. N. & C. Incorporated, Ed.) (Seventh Ed., p. 1093).
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (2005). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging influences. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3rd ed., pp. 191–215). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hesmondhalgh, D. (1999). Indie: The Institutional Politics and Aesthetics of a popular music genre. *Cultural Studies*, *13*(1), 37–41. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/095023899335365>
- Hesmondhalgh, D. (2002). *The cultural industries* (p. 480). London: SAGE Publications Ltd.
- Hibbett, R. (2005). What Is Indie Rock? *Popular Music and Society*, *28*(1), 55–77. doi:10.1080/0300776042000300972
- Howkins, J. (2001). *Howkins, J. (2001). The creative economy*. London: Penguin. London: Penguin.
- Gracs, B. J. (2012). A Creative Industry in Transition: The Rise of Digitally Driven Independent Music Production. *Growth and Change*, *43*(3), 442–461.
- Gracs, B. J. (2013). Cultural Intermediaries in the Digital Age: The Case of Independent Musicians and Managers in Toronto. *Regional Studies*, (February), 1–15.

doi:10.1080/00343404.2012.750425

- Hummel, J., & Lechner, U. (2001). The community model of content management: A case study of the music industry. *International Journal on Media Management*, 3(1), 4–14. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/14241270109389940>
- IFPI. (2012). *Recording Industry in Numbers. The recorded music market in 2011*. Zurich. Retrieved from [www.ifpi.org](http://www.ifpi.org)
- King, M. (2011). Band Marketing Study: Tigers that Talked. *Music Business Journal*. Retrieved June 07, 2013, from <http://www.thembj.org/2011/08/band-marketing-study-tigers-that-talked/>
- Kusek, D., Leonhard, G., & Lindsay, S. (2005). The future of music: manifesto for the digital music revolution. Retrieved from [http://law.suffolk.edu/highlights/stuorgs/jhtl/book\\_reviews/2006\\_2007/Ron\\_Giambalvo\\_Book\\_Review.pdf](http://law.suffolk.edu/highlights/stuorgs/jhtl/book_reviews/2006_2007/Ron_Giambalvo_Book_Review.pdf)
- Kuzek. (n.d.). Cycles in Music. *The Music Business Handbook - Past, Present & Future*, 1–29.
- Leyshon, A. (2009). The Software Slump: digital music, the democratisation of technology and the decline of the recording studio sector within the musical economy. *Environment and Planning A*, 41(6), 1309–1331.
- Lorenzen, M., & Frederiksen, L. (2005). *The Management of Projects and Product Experimentation : Lessons from the Entertainment Industries* (p. 40). Copenhagen.
- Michel, N. J. (2006). Digital File Sharing and Royalty Contracts in the Music Industry: A Theoretical Analysis. *Review of Economic Research on Copyright Issues*, 3(1), 29–42.
- Mollick, E. R. (2012). The Dynamics of Crowdfunding: Determinants of Success and Failure. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.2088298
- Morais, R. (2010). Scientific method. In *Encyclopedia of case study research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. doi:10.4135/9781412957397
- Morton, J. D. L. (2006). *Sound Recording – The Life Story Of a Technology*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- NME. (2007). Nine Inch Nails: “We”re free agents’. *NME*. Retrieved June 07, 2013, from <http://www.nme.com/news/nine-inch-nails/31657>
- Oliver, D. G., Serovich, J. M., & Mason, T. L. (2005, December). Constraints and Opportunities with Interview Transcription: Towards Reflection in Qualitative Research. *Social forces; a scientific medium of social study and interpretation*. Retrieved from <http://www.pubmedcentral.nih.gov/articlerender.fcgi?artid=1400594&tool=pmcentrez&rendertype=abstract>
- Ordanini, A., Miceli, L., Pizzetti, M., & Parasuraman, A. (2009). Crowdfunding: Transforming customers into investors through innovative service platforms. *Journal of*

- Service Management*, 22(4), 443–470.
- Passman, D. (2009). *All You Need to Know About the Music Business* (p. 512).
- Picot, A., & Bortenlanger, C. (2006). An Organization of Electronic Markets: Contributions from the New Institutional Economics. *The Information Society*, 13(1), 107–123.
- Rayna, T., & Striukova, L. (2009). Monometapoly or the Economics of the Music Industry. *Prometheus: Critical Studies in Innovation*, 27(3), 211–222.  
doi:10.1080/08109020903127778
- Sarkar, M. B., Butler, B., & Steinfield, C. (2006). Intermediaries and Cybermediaries: A Continuing Role for Mediating Players in the Electronic Marketplace. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 1(3). doi:10.1111/j.1083-6101.1995.tb00167.x
- Schafer, M. (2009). Can Topspin Simplify the Artist to Fan Relationship? *Music Business Journal*. Retrieved June 07, 2013, from <http://www.thembj.org/2009/05/can-topspin-simplify-the-artist-to-fan-relationship/>
- Sloan, P. (2007). Live Nation rocks the music industry. *CNN Money*. Retrieved June 08, 2013, from [http://money.cnn.com/2007/11/30/news/companies/live\\_nation.fortune/](http://money.cnn.com/2007/11/30/news/companies/live_nation.fortune/)
- Swash, R. (2010). EMI go into reverse. *The Guardian*. Retrieved June 07, 2013, from <http://www.guardian.co.uk/music/2010/jun/22/emi-back-catalogue-beatles-reshuffle>
- Talbot, M. (2002). *The Business of Music*. Liverpool. Liverpool University Press.
- Tschmuck, P. (2003). How Creative Are the Creative Industries? A Case of the Music Industry. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 33(2), 127–141.
- Valladares, T. A. (2011). *A Guide to 21st Century Independent Music Promotion and Distribution*.
- Wendel, E. L. (2008). *New Potentials for “Independent” Music - Social Networks, Old and New, and the Ongoing Struggles to Reshape the Music Industry*. Massachusetts Institute of Technology.
- Whinston, A., Stahl, D., & Choi, S. (1997). *Economics of Electronic Commerce* (p. 656). MacMillan Publishing Company.
- Wikström, P. (2012). A Typology of Music Distribution Models. *International Journal of Music Business Research*, 1(1), 7–20.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Ltd.
- Young, S., & Collins, S. (2010). A View from the Trenches of Music 2.0. *Popular Music and Society*, 33(3), 339–355. doi:10.1080/03007760903495634

**Web Resources:**

Boczanowski, Z. (2012, July) *Eric Sheinkop: Brand Matchmaker*. The Music Business Journal. Retrieved August 17, 2013 from <http://www.thembj.org/2012/07/matchmaker-eric-sheinkop/>

Brooke (2013, May 1) *100 Fans Bring Zoë Keating 5000 miles with Detour*. blog.songkick.com Retrieved August 20, 2013 from <http://blog.songkick.com/2013/05/01/100-fans-bring-zoe-keating-5000-miles-with-detour/>

CDBaby. (n.d.) Retrieved June 7, 2013 from <http://www.cdbaby.com>

Church, T. (2012, October) *Crowdfunding's Logic*, The Music Business Journal. Retrieved August 17, 2013 from <http://www.thembj.org/2012/10/crowdfundings-logic/>

Deezer. (n.d.) Retrieved June 7, 2013 from <http://www.deezer.com>

Fee, K (2010, February) *A Marketplace Like No Other: Allen Bargrfrede on Midem*. The Music Business Journal. Retrieved August 17, 2013 from <http://www.thembj.org/2010/02/a-marketplace-like-no-other-a-conversation-with-allen-bargrfrede/>

Future of Music Coalition (n.d.) *Artist Revenue Streams*. futureofmusic.org. Retrieved August 25, 2013 from <http://money.futureofmusic.org>

INGrooves. (n.d.) Retrieved June 7, 2013 from <http://www.ingroovesfontana.com>

Keating, Z. (2012a) *Zoë Keating Streaming Revenue Oct 2011*. Google Docs. Retrieved August 25 from <https://docs.google.com/spreadsheet/ccc?key=0AKasqHkVRM1OdDZ4ekFtSjM5OHZ4TFZKX0pWcUFmNmc#gid=0>

Keating, Zoe (2012b) *My Streaming Data*. zoekeating.tumblr.com. Retrieved August 18, 2013 from <http://zoekeating.tumblr.com/post/16086277627/my-streaming-data>

Klibanoff, C. (2010, July 27) *Amanda Palmer Brings in \$15,000 on Bandcamp in Three Minutes*. pastemagazine.com. Retrieved August 26, 2013 from <http://www.pastemagazine.com/articles/2010/07/amanda-palmer-sells-15k-on-bandcampin-three-minute.html>

Kline, D. B. (2013, June 21) *Local musicians find a new business model*. Boston.com. Retrieved August 17, 2013 from <http://www.boston.com/business/2013/06/21/local-musicians-find-new-business-model/DDVPHLZ1gL1adA0C5mVnoL/story.html>

King, M. (2011, August) *Band Marketing Study: Tigers that Talked*. The Music Business

Journal. Retrieved August 17, 2013 from

<http://www.thembj.org/2011/08/band-marketing-study-tigers-that-talked/>

Love, K. (2002, September 16) *D-I-Y: Blessings, Curses and Limits*. musicbizacademy.com. Retrieved August 18, 2013 from <http://www.musicbizacademy.com/articles/klovediy.htm>

M., G. (2013, June 12). *On-demand touring*. The Economist. Retrieved August 25  
<http://www.economist.com/blogs/prospero/2013/06/music-industry>

Minsker, E. (2013, July 14) *Thom Yorke and Nigel Godrich Pull Music From Spotify, Speak Out Against Their Business Model*. pitchfork.com.

Retrieved August 18, 2013 from <http://pitchfork.com/news/51515-thom-yorke-and-nigel-godrich-pull-music-from-spotify-speak-out-against-their-business-model/>

Myspace. (n.d.). Retrieved June 7, 2013 from <http://www.myspace.com>

Nick, S. (2013, August) *Taking Stock of SXSW Music*. The Music Business Journal. Retrieved August 17, 2013 from <http://www.thembj.org/2011/04/taking-stock-of-sxsw-music/>

Oduor, A. A. (2013, August) *Samsung Ships Out Jay-Z*. The Music Business Journal. Retrieved August 17, 2013 from <http://www.thembj.org/2013/08/samsung-ships-out-jay-z/>

Redacção (2012, February 15) *Portugal Music Export deixa de existir*. tvi24.iol.pt. Retrieved August 26, 2013 from <http://www.tvi24.iol.pt/musica/portugal-music-export-gabinete-de-exportacao-musica-portuguesa-protocolo-ilegal-secretaria-de-estado-da-cultura/1325691-4060.html>

Rdio. (n.d.) Retrieved June 7, 2013 from <http://www.rdio.com>

Rethink Music (2011) *Conversation with Metric and Matt Drouin*. Livestream Retrieved August 13, 2013 from [http://www.livestream.com/rethinkmusic/video?clipId=pla\\_5c8476cc-a97d-493c-85e1-11b4c7875d27](http://www.livestream.com/rethinkmusic/video?clipId=pla_5c8476cc-a97d-493c-85e1-11b4c7875d27)

Songkick Detour (n.d.) Retrieved August 20, 2013 from <https://detour.songkick.com>

Spitz, J., Bylin, K. (2012, October 21) *The Most Honest Interview About the Music Industry Ever, Featuring Jacke Conte of Pomplamoose*. hypebot.com. Retrieved August 22, 2013 from <http://www.hypebot.com/hypebot/2012/11/the-most-honest-interview-about-the-music-industry-ever-featuring-jacke-conte-of-pomplamoose.html>

Standring, C. (2010, April) *Can You Afford Distribution?*. musicbizacademy.com. Retrieved August 18, 2013 from [http://www.musicbizacademy.com/articles/cs\\_distribution.htm](http://www.musicbizacademy.com/articles/cs_distribution.htm)

Spotify. (n.d.) Retrieved June 7, 2013 from <http://www.spotify.com>

Thomson, K. (2012a, February 23) *Are Musicians Benefiting from Music Tech? Artist Revenue Streams*. Retrieved August 26, 2013 from <http://money.futureofmusic.org/are-musicians-benefiting-from-music-tech-sf-musictech-presentation/>

Thomson, K. (2012b, July) *DIY Musicians—Alone Together*. *The Music Business Journal*. Retrieved August 17, 2013 from <http://www.thembj.org/2012/07/diy-musicians-alone-together/>

The Orchard. (n.d.) Retrieved June 7, 2013 from <http://www.theorchard.com>

Tunecore. (n.d.) Retrieved June 7, 2013 from <http://www.tunecore.com>



## **APPENDIX A: Interview Guide**

### **Music Business model**

Would you make a brief description of your career in the music industry?

What do you understand by business model in the context of music and in the perspective of a music artist? What is your business model?

What is your comment regarding the way music artists approach business?

### **Financing**

What kind of practices and strategies have you been using for financing your music projects?

How have you leveraged on web tools and technologies for that?

### **Distribution**

What kind of practices and strategies have you been using for music distribution?

How have you leveraged on web tools and technologies for that?

### **Promotion/Communication**

What kind of practices and strategies have you been using for promotion/communication?

How have you leveraged on web tools and technologies for that?

### **Management**

What kind of practices and strategies have you been using for management?

How have you leveraged on web tools and technologies for that?

How do you manage the balance between the creative and the business dimension in your work?

### **Online platforms and web tools**

Which other platforms do you use for you business activities?

How do you keep up with the trends and try out online platforms?

What kind of discourse do use in platforms?

What kind of contents do you use to feed platforms and how to do you produce?

How much of the content you use is self-promotional?

Do you interact directly with fan? Do you use them for collaborations?



## APPENDIX B: Interview transcriptions

### B.1 Bruno Miguel – :PAPERCUTZ

[00:14] **Bruno, podes-me fazer uma síntese do teu percurso/carreira musical** uma síntese... **Sim, desde que começaste a encarar a música a sério numa maneira mais profissional, ou a sério.** 2008, quando o primeiro álbum é editado e... É assim, o uso de estúdio tem sempre muito mais tempo que o músico tem depois actuações e trabalhar com... trabalhar com editoras, ou trabalhar com agencias e com promotoras. Portanto, no meu caso inicialmente, eu tinha um projecto que consistia em gravar música ou fixar música e, no momento em que edito...o primeiro álbum, o Lylac, também assim numa fase de experimentar, avanço para os concertos ao vivo. Vão-se tornando mais sérios sobretudo depois... quando eu tenho a ideia de lançar um segundo album intermédio, que não de originais, de misturas... e o que acontece, é que praticamente, nessa altura eu não tenho propriamente um tempo de estúdio mas um tempo de trabalhar com outros artistas, começo a perceber um pouco como é que eles, como é que outros músicos, fora, trabalham, e surge o convite daquilo que seria a edição do segundo album de originais, e nessa fase eu tenho de ter uma disponibilidade muito grande, que ele não é... ele foi gravado cá, foi produzido lá fora, e depois eu sabia que ia ter o dobro do trabalho daquele que eu estou a ter... daquele que eu tive para o primeiro álbum, para o Lylac. Por isso o Blur Between Us é aquela fase em que eu decido apenas viver da música, e basicamente é uma questão muito simples: a partir do momento em que tens de ter uma disponibilidade total para as pessoas... trabalharem o teu trabalho, se isso se pode dizer, ou trabalharem o que tu fazes, tens de tomar algumas decisões. E a coisa também torna-se comercialmente sustentável, vá lá. Quando edito este segundo álbum e já tenho uma edição nacional e uma edição internacional e pronto, e acabo por ter concertos cá e lá fora, é mais ou menos isso. **Tu disseste que começaste a encarar isto mais a serio, já só depois da edição do primeiro álbum, ou seja antes disso não tinhas uma postura...** É assim, eu adoro música, eu queria basicamente, o meu trabalho eu queria que fosse igual aqueles modelos que temos das bandas..., nós temos também esses modelos cá em Portugal, mas sempre estive no ar a ideia, pelo menos do contacto que eu tive dos músicos cá, e aliás muitos continuam a fazer isso, até alguns que entrevistaste, provavelmente; que se podia dividir a música entre um trabalho vá aquele que se diz um day job, aquele que paga as contas e ter também um trabalho de edição e de dar concertos ao vivo. Isto tem vários motivos, pelo facto de que cá consegues dar concertos por exemplo só ao fim de semana e acabas por cobrir todo o Portugal, não há coisas que não possas intercalar um pouco com outro trabalho. A partir do momento em que eu tenho obrigações para além de Portugal, que me obrigam a ficar, no caso do segundo álbum foi um mês de trabalho cá, em Portugal, e depois outro mês de trabalho nos Estados Unidos, depois sabia que ia chegar cá, que tinha concertos, quer dizer, eu tive de me disponibilizar totalmente. Não foi só uma ideia de: ah isto agora está a dar dinheiro!, não, foi eu tenho de me disponibilizar para as pessoas acreditarem que isto é uma coisa mais ou menos a sério... agora o que acontece neste momento é que precisamente tenho o meu tempo todo ocupado, ou quase todo ocupado, pela questão da música e tornou-se uma profissão. Para mim tornou-se uma profissão a tempo inteiro.

**[04:55] O que entendes por modelo de negócio no contexto da música e na tua perspectiva de artista?**

Acho que a música é um modelo de negócio muito particular, mistura a parte comercial com uma componente artística, com uma componente pessoal, emotiva, acho que há coisas, há aspectos que são transversais a outras áreas, e às vezes assisto a isso, e depois há outros que são próprios da música: o facto de uma pessoa se sentir tão ligada ao trabalho, a questão de haver ou não haver uma abertura para podermos fazer o que queremos. Há sempre aquela dualidade de isto é um trabalho comercial, mas ao mesmo tempo é uma coisa que nos representa portanto, nós queremos que haja um equilíbrio entre as duas coisas. Eu, no meu caso consigo balancear isso, mais ou menos, de uma forma, acho eu, que não transparece que é simplesmente um negócio, porque a coisa parte muito de mim, portanto acho, que nota-se que há ali cuidado e carinho pelo trabalho final. Agora, ao mesmo tempo, como elas passam por mim, eu também acabo por estar em todas as fases do negócio. Eu tenho pessoas que neste momento trabalham as várias áreas, que neste momento se diz do negócio da música: eu tenho o agenciamento, que trabalha a parte da música ao vivo; tenho editoras que trabalham a parte da edição e com elas há quem trabalhe só a parte da imprensa ou da comunicação e tenho o publishing que, de certa forma, gere aquilo que são os royalties ou as... faz a gestão do meu catálogo para além da própria edição - sincronização, um aproveitamento do meu trabalho para além... ou seja, não se esgota na questão do álbum. O meu income, ou seja aquilo que eu ganho é isso tudo junto. E depois o que acontece é que eu trabalho com outros músicos, portanto de mim há assim uma divisão para todos eles... ao ponto de, por exemplo, uma coisa que agora estou a encarar é um management, eu não tenho um management, passa por mim mas estou numa fase que o management torna-se mais ou menos, já se começa a tornar uma questão... mais ou menos seria, no sentido em que tenho pessoas que me ajudam, que me tiram essa responsabilidade, mas não são profissionais. São pessoas próximas, às vezes pessoas que eu conheço, que eu conheci... por exemplo agora tenho alguém nos Estados Unidos que nos vai ajudar a conseguir um contrato para o terceiro álbum, que já fez algum management, mas se calhar tenho de considerar a hipótese de trabalhar mesmo com uma estrutura. **OK. Olha, nós na... há aqui... nós vamos ter em próximas fases da entrevista vamos abordar essas componentes de negócio de uma forma mais aprofundada.** Portanto, no geral querias que eu dissesse... a tua questão.. envolve exactamente o quê? Se a música é um modelo... **Sim, eu basicamente queria... acho que tu já respondeste à questão como eu queria... Agora...** Eu... Não há um modelo... Eu acho que o meu modelo é particular... **Pois.. porque... Isso é o que eu queria saber também. O que é que é o teu modelo de negócio?** O meu modelo parte todo do meu trabalho, ou seja, estamos a falar basicamente, se isto fosse uma empresa, eu seria uma empresa em nome individual, é o que é :PAPERCUTZ. Em todos os contratos, eu posso ter alguém que me representa, que assina as coisas em meu nome... mesmo assinando sobre :PAPERCUTZ, ::PAPERCUTZ acaba por ser um nome... vá lá... artístico, que me representa a mim...é assim, eu estou... sei lá, eu estou representado, como artista e como negócio, das duas formas: Papercutz, ou o Bruno em nome individual; portanto a coisa particular é que elas partem todas a partir de mim. Pá, isto é um plenasmo, mas sim... Elas começam todas em mim, depois tenho outras pessoas que trabalham essas questões, porque eu não posso estar todos os dias a pensar nisso... O que acontece que é um bocadinho diferente em relação às outras bandas, em que há aquele processo todo inicial de divisão, de saber exactamente parcelas. Esse caso em mim é um bocadinho diferente. Eu sou pago pelo meu trabalho e depois eu pago a outros, e em alguns

casos aos músicos... para trabalharem comigo... vá lá... é essa a questão... que diferencia em relação a uma banda.

**[09:50] Eu tenho aqui um exercício, pronto, que estava previsto, aqui para esta parte em que, que acho que vai ajudar a responder a isto e vou-te pedir para tu me ajudares a preencher. OK... Portanto destas partes que aqui estão listadas, queria que tu assinalasses quais é que tu identificas como pertencentes ao modelo de negócio, ao teu por exemplo, ou ao de um artista... Quais as que passam por mim, ou quais aquelas que :PAPERCUTZ... em parte... já passou por elas? É isso que eu gostava de saber. Porque segundo o que estou a ver todas elas. Ok, há uma que ainda não temos, está aí em baixo de todas... nós não temos... Então vamos começar pelo princípio... Sim... Daqui deste primeiro grupo, o que é que tu assinalavas? Tudo? Alguns? Quais? Assumptions, escenarios, eu acho que todos, acho que já passei por esses todos... mission... Todos. Eles vão-se reformatando. OK, tudo bem, mas existem. Tu contemplas todos eles, certo? Eu ou as pessoas com quem eu trabalho. Atenção que há fases aí em que eu trabalho com pessoas diferentes. OK, OK, já vamos aí. Produção? Graphic/Branding, eu tenho uma voz no assunto, uma outra pessoa que gere isso e a única coisa que faz é perguntar... ou atirar-me um bocado para a frente. Ou o trabalho dela, que é a Susana, pronto, ou o trabalho de pessoas que ela escolhe com que nós acabamos por... acabam depois por fazer parte de vários produtos, as capas dos álbuns, cartazes, coisas... Mas Graphic/Branding não é uma coisa que eu esteja pessoalmente em cima de... Isso é uma coisa que está... Mas é um momento da produção? É um elemento que eu estou presente mas de uma forma menos activa, como por exemplo songwriting, recording, projects, sim. É assim, eu vou pedir... uma percentagem... O primeiro exercício é identificar quais é que realmente tu contemplas no teu modelo de negócio. E o segundo exercício será atribuir um peso... OK... dentro do teu investimento de tempo, que tu distribuis pelas componentes todas, fazer uma proporção, e depois também podemos, se calhar diferenciar uma percentagem para outras pessoas para quem tu delegues tarefas. Portanto, produção, aceitas todos? Songwriting é 100% meu. Isso é das coisas em que me foco mais. Mas diria que todos, não? Recording project às vezes implica o trabalho com a editora, não é assim tão simples. Se recording project implica... a criação de algo, de um produto... de um master, por exemplo, já não passa só por mim. Se estamos a falar da questão criativa, é toda minha. Mas recording project à partida tem sempre uma questão logística, e eu não... Certo... eu não... ou seja, repara, há inclusivé prazos, há várias fases e eu desde aquele segundo álbum intermédio de remisturas, que recording project é uma coisa dividida, um pouco com.. Mas tu estás numa editora, portanto... Eu estou em mais do que uma editora... Ahh OK... A questão é essa, nós ainda agora vamos ter uma edição japonesa, é mais uma edição. E tenho uma editora, por exemplo, neste momento The Blur Between Us, tem uma editora inglesa e numa editora portuguesa, a japonesa é uma que apareceu agora interessada para o mesmo álbum, para o The Blur Between Us... OK, portanto, tu tens um master e depois a edição é atribuída a cada uma delas... Esse é o modelo independente. Para cada território tentas arranjar uma... É exactamente isso. Ah, e exclusivamente para um território, não é? Isso é contratual, há uma área que nós especificamos e se não houver uma implementa... e depois chega a um ponto em que há um limite, por exemplo, em termos digitais o que acontece... OK desculpa... Tu perguntaste-me isso... Estamos a focar... eu estou-te a responder... OK, mas pronto. Eu diria que todos eles estão aqui, este headline acho que pode ser preenchido porque todos eles estão contemplados. Sim... No management, portanto roles dentro da banda, artistas, colaborações... Sim. Other key players, esse às vezes é o publishing que gere isso,**

ou seja... e tenho pessoas que me ajudam nisso, nessas questões, mas band artists and functions, sem dúvida, há uma parceria com a editora, mas eu estou por detrás disso tudo também, sim. **OK, nós já vamos avançar para a proporção, então... A promoção?** Não giro isso, não passa por mim. Media strategy, não. **Mas reconheces o valor de cada uma das componentes? Ou identificas como pertencentes a um modelo de um músico? Modelo de negócio de um músico?** Se um músico for responsável pela edição sim, porque há aí várias coisas que podem ser aproveitadas de formas completamente distintas... por exemplo... o trabalhar o álbum, há bandas que trabalham o álbum ao vivo, no sentido em que tocam e vendem o álbum e focam-se muito em vender... aliás agora começa-se a assistir a álbuns que só estão disponíveis em alguns concertos... coisas mais caseiras que eles incluem um ou outro tema e as pessoas só conseguem comprar nos concertos e... portanto e por exemplo o merchandise, há bandas que trabalham muito, eles mesmo... ainda há pouco tempo vi uma banda que eu conhecia, que fez um kit starter só para merchandise, eles tinham a tourné agenciada, tem a edição... o merchandise, eles queriam fazer o merchandise para vender e fazer lucro a partir daí. **OK, espera espera... É que nós vamos abordar isso, vamos tentar especificar essas questões** Mas no meu caso essas coisas todas não, há aí coisas que... **Não? Quais então?** Pá, só algumas, media strategy não, não me preocupo com isso. Website não. **Mas já te preocupaste?** Já me preocupei, sim. Fan base development... isso... quem se preocupa mais hoje em dia é as editoras... eu... ok... isso é complicado... fan base development... eu tento não me preocupar muito com isso. **Mas assumes que isto aqui são componentes... que fazem parte... Ah sim! Todas elas?** Sim.. Press Kit, sim... embora para fases e públicos diferentes, mas sim. **Suponho que... Coloco todas ou há alguma aqui que tu não reconheces?** É assim... website e technology... o que é o website e technology? Fazer um website? **Website da banda, sim.** Mas o facebook, hoje em dia, pode ser o website da banda, ou o bandcamp... preocupem-se com essa comunicação. **Sim mas será que o website da banda não tem uma função diferente do facebook?** Pode ter, mas... **Tens um website da banda?** Não tem quase nada lá a não ser redireccionar para outros lados. **Actualiza-lo?** Não, tenho uma coisa que actualiza automaticamente as datas, mas... eu no nosso caso, não é uma preocupação muito grande... a parte social, hoje em dia, acho que é um bocado mais relevante e sim... o website... essa tecnologia pode ser outras coisas para além de website, atenção... **OK...Bom, mas se vires que há aqui algum que exclus...** O que tu poderias por web... o que estás aí a falar é web e não website, é isso? Usar a internet como parte da promoção. **Sim.** OK... nós não nos preocupamos muito com o website, se queres que eu te diga, não uma coisa que eu redireccione as pessoas. **Mas já foi uma coisa que te preocupaste... Já. Tu acabaste por o fazer... Sim sim, já... Já foi já... Excluis algum? Se calhar é melhor ir por exclusão...** Não. Acho que são todos importantes. CD Release Party é uma coisa mais vistosa, do que propriamente.. nós não temos cá...pode-se... por acaso agora... **Mas há umas em Portugal...** Há, eu fiz uma, mas... podes colocar sim, porque depois... é que o todo em si, às vezes é mais relevante do que o lançamento do CD, mas sim... **Bom, eu tenho que andar que isto ainda é só um bocadinho...** Sim... **Distribuição?** Qual é a questão? **Há alguma exclusão aqui?** No sentido em que isso é uma preocupação? **Se é uma componente importante para um modelo de negócio de um músico?** Claro! Só não percebo é o retail strategy, eu sei o que é retail, mas em que sentido? Retail strategy... nós trabalhamos com lojas? Directamente com lojas? **Sim, eventualmente... eu não sei, mas tu já deves ter passado por uma fase inicial em que se calhar tiveste muito mais mão na distribuição, física, do que a que tens agora.** Tive essa questão em Portugal, sim. Para o primeiro álbum, sim. Há quem está a fazer isso, trabalhar directamente com lojas, mas... sim.

**Portanto, diria que todos... Financiamento? Financial... Isto aqui seclahar está um bocado mal formulado mas.. Qual é a ideia? Aqui tema ver com a gestão financeira dos custos. Accounting? Exactamente! Realmente não está bem isso... Teria a ver mais com a gestão de custos e de receitas. Faz mais sentido chamar-lhe accounting. Concordas que estes componentes fazem parte do modelo de negócio? Claro! Todos? Investidores? Patrocinadores? Actualmente, se calhar, sim. Sponsors e investors, pá... O que é uma editora? Pode ser considerado um investidor? Isso é uma boa pergunta... pode ser em certos casos... Eles tem uma coisa que é o avanço. Sim, é o advance... se bem que, há uma grande contrapartida... Há! Eles nunca ficam a perder dinheiro à partida! Esse é um modelo específico da música. Live performance? Desculpa lá, mas é que isto aqui, geralmente, é uma parte da entrevista. Sai a correr... toda a gente despacha. Mas é que, tu tens aí muita coisa mesmo! Eu só quero que me dêes assim uma coisa mais por alto. E depois apliquemos aqui uma percentagem de tempo investido e de tempo que atribuis a outras pessoas, que é para passarmos para a próxima fase que é uma abordagem mais a fundo sobre as componentes principais. Portanto live performance? Sim, claro. Bom, agora vou voltar ao princípio e diria assim... percentagem neste headline, ou neste componente de negócio, qual é que é a tua percentagem de tempo? A proporção de tempo que tu investes? A delinear estratégia? A delinear estratégia? O mission? Mission, visão, sei lá... imagina, se tu fores a pensar durante uma dia, ou uma semana... Um dia que seja representativo da tua rotina ou agenda ou... como é que dividirias estes blocos em percentagem. Se fosse um dia que fosse representativo da tua actividade total? E o 100% era isso, então... não é preciso isso dar um 100%? Era bom que isto fosse uma média ponderada, tipo... o que eu pretendo saber aqui... Goals e challenges é para mim a coisa mais importante. Mas não vamos... distinguir... Distinguir... Não vamos entrar agora nas sub-componentes. Vamos abordar isto só com as headlines. Estes blocos que tens aqui, tipo, quanto é que tu gastas em produção. Qual é a percentagem de tempo que tu te preocupas com isso? A gestão na promoção? Na distribuição? No financiamento? Na preparação de performance? Estratégia, produção, tudo o resto... isto e isto são onde gasto mais tempo... depende da fase eu que eu estou, mas... isto, isto e este, ou seja... espera aí, é o seguinte... isto é uma coisa genérica, portanto, todos os dias tenho isto um bocado em mente: goals, vision, tudo bem, depois de acordo com a fase em que eu estou produção ou live performance. Ou seja, neste momento estou-me a preocupar com isto, vai existir uma fase, por exemplo quando eu estive nos Estados Unidos, que me estava a preocupar mais ou menos com isto e no fim do ano volto-me a preocupar com isto. Não é constante, não é uma coisa constante. Tudo o resto, isto aqui, como eu te disse, tenho pessoas que me ajudam... **OK, então vamos lá ver... Quanto é que tu partilhas do management com as outras pessoas? Tipo 50% para eles, 50% para ti? Sim! Da promoção? Zero?** Eu neste momento não faço nada disso. **Contrataste uma promotora? Não fui eu... A editora?** As editoras tem promotoras e isso. Isso quando é uma coisa pessoal. **Pessoal? Sim,** as redes sociais às vezes uso para comunicar directamente alguma coisa. **Quanto tempo do teu tempo é que tu gastas na comunicação directa com os fãs? Vamos encarar a promoção aqui nesta perspectiva. Tu já me disseste que tens uma promot... tu usufruis dos serviços de promoção das editoras mas também tens a componente de comunicação directa com os fãs... É isso. Quanto é que tu... Uma a duas horas por dia. Ou seja, isto ainda tem um peso significativo, diria eu... se todos os dias fazes isto durante uma a duas horas...** Eu estou a dar aí um espaço para ver coisas, responder, e-mails, procurar algumas coisas que possam ter escrito sobre nós, não sei se é importante ou não, mas faço um bocado disso... E basicamente é**

assim... É o que eu faço quando acordo, é mais ou menos isso, uma ou duas horas por dia, e tudo o resto do tempo é: tratar dessa promoção mas de coisas que estão feitas, ou seja, dizem-me... esta semana mandaram-me um alista das entrevistas que eu tenho, elas já estão preparadas... **Eu quero saber isso, mas queria encaixar isso noutro tempo... noutro... eu vou ter aqui uma pergunta que eu te vou fazer sobre... OK... O que são as tuas actividades específicas nesta área. Portanto eu agora só quero saber...** Uma a duas horas por dia para tudo, está bom, sim! **Distribuição? Zero. Zero?** Ler o relatório se vier algum. **Isto porque já tens contratos com... ai não tens as labels a tratar de tudo.** E eles mandam-me uma listagem, mas é de três em três meses. **Mas também já passaste por uma fase em que... se quisesse podia ler todos os dias... tu é que fizeste os contratos com as agregadoras digitais.** Isso... **Já fizeste isso?** Já. Com a IODA, sim. **A IODA, OK.** Mas é igual, o relatório deles é igual ao de uma editora... é trimestral ou... **Certo...** Vou-te explicar o que acontece em relação à distribuição... Todos esses contratos que eu tinha directos eles... por exemplo... eu tinha um contacto com a Yoda para Portugal e para Inglaterra. **Desculpa lá, é a mesma coisa outra vez...** Ai não é específico? **Nós vamos percorrer isso, por isso é que eu te disse que precisava de duas horas, para a entrevista, no máximo. Pronto... Zero distribuição agora. Eventualmente quando estavas tu a tratar disso...** Em termos de horas, ou percentagem? **Em percentagem de tempo. 10%. 10%?** Sim. **Ok. Financiamento? Atrair financiamento para desenvolveres projectos? Sei lá, para gravares o álbum, para fazeres uma tour, para ires não sei onde...** Houve uma fase em que isso era mais intenso, sim. Houve uma fase que era uma boa parte do dia. Agora, há algumas conversas... agora podes por 10% para o que é hoje em dia **10% agora.** Sim, e antes era...50%, na boa. **50%?** Sim, uma parte do dia era dedicada a isso. **OK... Acho que já encontramos aqui um ponto de convergência que é: temos o agora...** Sim... **Temos a fase do it yourself. Na promoção, tens uma a duas horas por dia e é só relativamente ao direct to fan...** Direct... **Tipo redes sociais, tipo o twitter...** Sim. **É isso a que me estou a referir.** Ah não, espera aí! Repara, isso é o trabalho que eu dedico à parte de promoção todos os dias. Pode haver coisas que eu tenho de fazer, por exemplo uma entrevista que tenho no e-mail, eu faço isso, pode não ser um direct to fan, agora...regra geral, todos os dias mesmo tendo ou não tendo entrevistas marcadas, eu dedico uma parte, nem que seja uma a duas horas por dia às redes sociais. **OK...** Antes era igual, era mais... **Era mais...** Era mais tempo, sim. **Portanto se nós agora focarmos, por exemplo, uma coluna imaginária do do it yourself quanto é que tu colocarias aí?** Mas repara, se eu puser 50% 50% dá 100%, quer dizer que é todo o meu tempo, é isso? **Basicamente...** Isso é complicado! Então espera aí... Tens ali 10%... **Vamos preencher todos e depois acertamos.** Então olha, promoção era uma coisa, no início acho que era uma coisa importante, portanto aí eu punha, eu já vou por, olha 30%, 10%, 20%... **20% em financiamento?** Isso também depende da fase em que é. Deixa-me... em cima, deixa-me ver quanto é que eu ponho nas coisas em cima... management, tipo isso era zero porque não tinha, quer dizer, não tinha assim tantas funções para cobrir. Management torna-se relevante... **Não eras tu que gerias tudo?** Sim, mas... gerir o quê? **Tudo. Gerir a promoção, a distribuição, a financeira...** Sim... **os ensaios, a produção...** por 100% do meu tempo dedicado a isso? **Não, não podes por 100%, porque eu quero saber uma proporção das diferentes alturas.** Mas manager, era manager todo o dia, tipo... imagina, surge qualquer coisa... tu queres o tempo que eu perdia com isso, não é? **Sim.** Podes por... olha, podes por 30 aqui, 30 ali. **30 aqui, 30 ali, temos 60, 70, 90. Portanto...** Pois, era isso que eu estava, deixa ir... cort... 10% distribuição, que seria em parte, também uma parte do management. Mas aqui 10%, ok, sobe, sobram 10%? Quanto é? **Agora? 30, 70, 80, 90.** OK, põe 20 aqui,

management e podes por 10 para cada um dos outros... Startegy e production. **10 em produção?** Sim, no formato antigo, Como é que estamos em relação aos outros? 50% management? **Certo.** Este aqui é intercalado, este aqui já te disse, é a produção é intercalado com outras coisas, mas... **Certo.** Live performance, é isso que falta? **É.** Esse aí, se queres que eu te diga, touring plans e special events, eu nunca me dediquei a isso, ou seja, nós nunca fizemos propriamente... eu nunca montei uma tourné... eu tinha concertos, agora touring plans eu nunca fiz, porque também não é fácil montar uma tourné, e eu sozinho, ou special events, também só começamos a ter quando começamos a trabalhar com... **promotoras...** exactamente! Portanto, nós nunca trabalhamos, eu nunca trabalhei, live performance como deve ser e aliás, esse é um grande objectivo neste momento, mas isso vai sempre implicar ser outra pessoa a trabalhar comigo, ou seja, eu posso estar atento ao fenómeno e posso ter a minha opinião, mas é uma coisa que eu não tenho capacidade de gerir. Repara que para marcar uma tourné ninguém vai, repara que nenhum artista consegue marcar uma tourné, de uma forma totalmente segura... **Sim, mas tu na tua fase do do it yourself, chamemos-lhe assim, tu é que marcavas isso tudo.** Pois! Sem touring plans e special events... **Acabavam por ser...** Sim... **Se tens tipo dez concertos nos dois próximos meses...** pronto OK... **Acaba por ser...** Pronto... está bem. É verdade, passava tudo por mim, neste momento não passa nada por mim. Dizem-me os concertos e eu...apareço. A questão é as percentagens todas que já usamos. **Sim, tudo bem... Pois, difícil...** A ideia é dividir isso tudo em 10, 10, 10. Podes dividir. **Continuas a ter a coisa mais... é este o valor mais alto, portanto...** Pois a ideia é esse, não é? É ficar com uma ideia da coisa a que me dedicava mais. Realmente, se vais por 20% aqui pode parecer que eu passava uma boa parte a fazer contas... **Ou a tentar atrair investidores, sim...** Mais ou menos, sim... Depende da fase, lá está, imagina, se eu tinha um álbum preparado e queria editar o álbum havia certa... houve ali um mês que eu dediquei-me muito a isso. A questão era dividir um bocado isso por fazes... **Certo...** Mas...quanto é que sobra? **Acho que já não sobra, 10, 20, 40, 70, 80, 100.** Mas repara, acaba até por fazer sentido, uma preocupação com isto, preocupação com... não sobra nada é? **Não.. Podes roubar, não sei, a aqui algum deles...** Porque é que não podes por estes 20 aqui, tipo, quando isto está resolvido, uma pessoa pode por... **Estás a dizer que tinhas uma fase de procura de financiamento e tinhas uma parte de... OK... agora vou tocar.** É isso! É basicamente isso. **Pronto isto está tudo registado, eu vou considerar isto assim... Vou dividir isso, mas para todos os efeitos tu tens a promoção como a componente com mais força...** Sim! **E a gestão, antigamente... OK. Está fixe! Portanto...** Porque em parte todas aquelas áreas que são componentes mais empresariais... **Sim...** Também, uma pessoa pode por aí a dizer que me dedicava 100%, mas era mais, se calha, o tempo a tentar descobrir como as coisas se faziam, do que propriamente a fazer. E promoção, em pouco tempo um artista sabe o que tem a fazer, aliás, muitos desenvolvem a sua forma de promoção e podem ser as redes sociais, pode ser o contacto directo, é mais fácil hoje em dia discriminar o que é a promoção... a comunicação do artista. **Então agora só para fechar este exercício, assim por alto, qual é que era a proporção que tu darias entre a parte criativa, e a parte de negócio?** No início...era...dividido, total. Hoje em dia é mais a criativa. No início era, podes por 50, ou quase até mais para 40-60. Hoje em dia não, hoje em dia é a parte mais criativa, 70-30, se quiseres. **OK.** O que em parte é o que faz sentido...

[36:45] **Achas que a generalidade dos músicos tem uma abordagem estratégica e de negócio à música?** Não. É simples... quantos músicos é que vivem da músi..., músicos, que músicos? Estamos a falar de? **Da generalidade de música...** Do modelo nacional ou... Não, continuo a dizer que não! Eu estive nos Estado Unidos e a maior parte deles quer é festa.

**Mesmo nos Estados Unidos...** Claro! **Eles já tem todos um pensamento mais capitalista.** Desculpa, eu conheci uma banda que abriu para MGMT e eles estavam bêbedos todos os dias da tourné. E tiveram chatices... por isso, os músicos não são business men à partida. Existem músicos que uma pessoa depois vais descobrindo e até percebes que eles eram business men e por acaso não davam a entender isso. E até algumas escolhas que eles fizeram boas. Regra geral, pá, pelo amor de deus! Tu tens músicos que estão na falência, tens músicos que duram pouco tempo, muitos foram enganados, por exemplo, o dos melhores amigos para um músico, à bocado estavas a falar do accounting, quando chegas aos Estados Unidos uma das coisas que te dizem é que o teu melhor amigo é um advogado, porque usou-se os foram enganados durante muito tempo. Portanto, não são bons, nem tem que ser. Nem estou a dizer que eu tenho que ser. Mas não são bons homens de negócios. Eu não conheço bons homens de negócios músicos. **És um homem de negócios na música?** Eu sou, mas não sei se sou bom, também... Não sou óptimo, senão... **E o que te fez ter essa abordagem?** Porque passa tudo por mim... A questão é essa, é que ainda por cima, muitas vezes, são bandas, são mais elementos, no meu caso era, é mais fácil perceber o que é que está a falhar, onde é que se está a perder muito dinheiro, onde é que não se está a ganhar dinheiro... É mais fácil no meu caso. Agora business, um homem de negócios, é alguém que também gere oportunidades de negócio. Quantos músicos é que gerem uma oportunidade de negócio? Não há muitos, e depois, é essa questão, que era isso que eu tinha dito no início: a música é preciso ter muito cuidado, porque tu não podes dar a entender que é simplesmente um negócio, o seja, eu não posso aparecer num concerto com uma t-shirt a dizer Vodafone ou... não é...as pessoas ficam... Tu podes ser um piloto de F1 e estar cheio de autocolantes e ninguém diz nada, mas se fores um músico, tens de ter algum cuidado com a forma como geres o negócio. Portanto, acho que não, acho que não sou um bom homem de negócios, mas também o próprio modelo é muito complicado.

**[39:38] Gostava que me disseses em que actividades de financiamento é que já te envolverste para financiar os teus projectos como músico, como artista? Que práticas é que tens vindo a usar? Quais os tipos de projectos que tem sido alvo dessa procura de investimento?** Um óbvio é a questão da edição. É assim, eu acho que hoje em dia, o modelo independente, até acaba por estar... não é modelo independente, o do it yourself. Porque o independente, a maior parte do independente, são as editoras. A maior parte das editoras são independentes. Esse modelo acaba por estar enraizado hoje em dia, até na própria, edição e na cultura, da música comercial, ou seja, eu tenho contratos com editoras, que são uma espécie de um financiamento. No sentido em que eles financiam a edição, financiam a produção, mas não há uma noção de carreira. Por exemplo, não faço contractos para... porque eu até conheço alguns artistas que tem mesmo o que se chama um contrato de carreira, ou de criação de carreira. O que é que eles fazem? Fazem tipo, assinam os artistas, por três ou quatro álbuns, o que implica que, por exemplo, se o primeiro álbum correr mal, há o segundo, há o terceiro, depois há ali uma série de clausulas que eles podem usar para despachar o artista, se assim for esse caso, e depois aquilo é uma coisa distribuída ao longo do tempo, os lucros, etc. No meu caso é uma coisa muito mais directa, eu preciso X dinheiro para trabalhar para editar um álbum, editora entra com um avanço há uma divisão depois tendo em conta a venda dos álbuns, eles podem ou não ganhar com os concertos, embora eles ganhem com a venda dos CD's nos concertos, eu tenho umas cópias, elas esgotam, peço mais cópias à editora, vendo essas cópias nos álbuns...vendo essas cópias, os álbuns, vendo nos concertos. Portanto é um modelo.. **Mas vendes para ti ou para a editora?** Lá está... Eu vendo as minhas cópias, a partir do momento em que vendo as minhas cópias, aquelas que eu peço à editora são dela, ou



seja, a percentagem, uma grande percentagem desses CD's é para eles. É uma forma de a banda vender directamente aos seus fãs, mas na realidade, ou seja...eu não mando fazer CD's, eu peço à editora para fazer mais CD's, eles mandam para mim a zero custo, mas depois eu mando-lhes a grande percentagem daquilo que eu vendi. Porque na realidade eu estou a pagar o avanço, eu ainda estou a pagar para poder receber royalties mais tarde. E isso é um processo que demora muito tempo. **E esse é sempre o teu modelo?** Foi sempre o meu modelo. **No teu primeiro álbum?** Igual. **Agora neste?** A diferença é... a diferença é que o avanço é maior. Há mais custos. Ou seja, como o projecto é mais...por exemplo em relação ao primeiro álbum, eu no primeiro álbum, os custos de estúdio fui eu que os tive, portanto isso não fez parte do bolo. Neste segundo álbum, o que acontece é que, há algum custo de produção, depois há custo de promoção, etc, pronto...mas os custos são maiores, o avanço tem de também ser maior, mas também a banda fica muito mais tempo sem receber dinheiro, propriamente dito, aliás. **Deixa-me especificar: tu no teu primeiro álbum usaste auto-financiamento na gravação ou na produção do álbum.** Exactamente. **E depois usufruíste de um advance da editora para a edição.** E eles fizeram os CD's. **Para...** Para a manufactura, vá lá... Eles fizeram os CD's e promoveram-nos, uma coisa pequena, mas sim, foi isso. Segundo álbum... Há um álbum, aquele intermédio, em que a editora paga aos artistas as remisturas, porque há uma divisão de 50%, mas há artistas que pediram um avanço. O próprio artista, os próprios artistas que fazem as remisturas podem pedir avanços. É um bocado diferente, o que eles dizem é: eu recebo dinheiro, mas depois não recebo mais nada. Há outros que dizem: eu recebo 50%. Quanto maior for o artista mais ele vai querer em dinheiro do que propriamente uma percentagem, uma percentagem é uma coisa que demora muito tempo depois a receberem. Portanto houve aí uns custos específicos aquele álbum. Neste aqui, há um custo maior, nós tivemos um álbum que foi gravado também com algum esforço meu, mas depois há a produção do álbum, há a masterização, e há a promoção e há fazeres novamente a própria manufactura. Há mais custos, mas é de certa forma um financiamento. Aliás... o trabalho da editora, é em parte, hoje em dia, ser um banco. Ela dá-te dinheiro, tu gastas... a diferença, por exemplo, uma editora com uns degraus acima do que outras, é que tem uma estrutura propriamente dita, ou seja, quando o artista entra dentro da editora, automaticamente há uma visão mais global, ou seja, rapidamente o artista é agenciado por uma agência que trabalha artistas daquela editora, podem surgir aqueles contratos de 360 em que a editora vai buscar um bocado...Quanto mais estruturada estiver a editora, mais esse financiamento é uma coisa assim um bocado mais enraizada por várias áreas. No meu caso é mais independente, essa é a parte independente de :PAPERCUTZ. **E já recorreste a outro tipo de financiamento? Tipo patrocínios? Bolsas? Empréstimo? Já fizeste pré-venda...** Nunca! **como forma de financiar?** Nada! **Nada disso?** Não, mas calma... Tenho alguma opinião sobre isso, que é: eu posso vir a utilizar isso...há planos para poder vir a utilizar isso para uma tourné. Por exemplo, cá em Portugal não existe uma estrutura como existe lá fora que... Há uma situação específica mas eu já vou dizer, não existe uma estrutura que existe em muitos países que suporta 50%, às vezes é 50, 30, 20, 10, não é tudo... **Não é support office?** É isso... ajuda os promotores a pagar os custos de ter a banda lá. Pronto. Diz assim,vocês marquem datas e digam onde é que o artista vai estar, deem-nos uma listagem completa, e nós ajudamos naquilo que for preciso. Não paga as datas ao artista, não paga cachet, não paga nada disso, paga simplesmente para o artista estar lá. Nós não temos isso em Portugal, como não temos isso em Portugal, é uma questão que já surgiu, é fazer algum tipo de financiamento, ainda não sei bem como é que ele...Pode passar pela GDA, a GDA tem mais ou menos um instrumento desses, pode passar por uma forma institucional, ou um contacto directo com os fãs. Dizer:

pá, nós queremos tocar, não sei o quê não sei que mais, temos estas datas planeadas... **Ou seja, crowdfunding.** Crowdfunding, sim. A questão do crowdfunding é que às vezes parece que se pede muito e dá-se muito pouco, não sei... tipo, crowdfunding a mim faz-me um bocado de confusão. Primeiro a banda tem de fazer todo o exercício possível e imaginário, tem de esgotar todas as formas de financiamento dentro do que é a indústria da música antes de se voltar, mas isso é a minha opinião, outros pensam completamente diferente, antes de voltar para as pessoas, e dizer...pá, basicamente tenho um problema com a ideia de pedir dinheiro aos fãs, mas isso sou eu... Outra hipótese seria precisamente isso, que é o modelo... eu gostaria antes de apresentar um modelo de negócio antes de pedir dinheiro aos fãs... que eu já vi pessoas a fazer isso...isso é mais complicado, desde os fãs ficarem com uma percent...quem contribui para a tournée, eles ficam desde coisas, propriamente físicas ditas, ou então até ter uma percentagem de bilheteira, vendas de álbuns, por exemplo umas das bandas que fez uma coisa engraçada, que é, eles criaram uma edição e quem contribuiu para a tournée, depois recebeu uma parte do revenue da venda dos CD's dos próprios concertos. Isso é uma ideia brilhante, isso envolve as pessoas de uma forma... **Que é onde se vendem mais...** que é onde se vendem mais, isso não há dúvida. E portanto estamos a explorar isso. Só que como nós trabalhamos com várias estruturas, não há uma coisa centralizada, por exemplo um management seria aquela pessoa ideal para trabalhar isso, ele, apenas, em vez de ele estar a dizer uma editora aqui, é pá, se calhar vocês podiam vir isso assim... em Portugal... ver isso no Reino Unido, um management seria se calhar a pessoa ideal para dizer não, vou desenvolver aquele plano, a banda precisa disto, e eu vou arranjar forma de isso acontecer onde quer que seja, porque tu podes trabalhar, depois, nos vários países de uma forma independente. **OK... portanto... ok não pré-vendas, não empréstimos, não patrocínios...** Ah, ok patrocínios: eu tenho elementos, eu tenho elementos que... se estamos a falar de patrocínios, por exemplo, marcas de material de música ... há coisas que já aconteceram, deram-nos material... já aconteceram. Eu não tenho um patrocínio directo, mas já tive algumas marcas que facilitaram algumas coisas... eu, por exemplo, agora trabalho com um elemento em que ele tem um apoio, mesmo... agora é recente. Mas tem o apoio da rol...da roland, portanto, o que aconteceu é que nós precisávamos de uns padas extra e ele contacta e diz: vou tocar aqui, vou aparecer aqui, vou fazer isto, não sei quê não sei que mais, e eles... pronto, forneceram os pads. Sortudo, o desgraçado, mas pronto. Mas não há... a banda não se está a colocar num ponto em que está a dizer: pá, nós estamos patrocinados. Não, os próprios elementos, depois, as pessoas que eu trabalho têm um bocado dessa dinâmica que facilita depois o todo. [...] Agora aquilo que já aconteceu foi – e isso é um caso específico – nós fomos South by Southwest a segunda vez o que aconteceu foi que nós tínhamos uma série de concertos e nós apresentámos a seguinte questão, que foi, os promotores, tendo em conta que... que achavam que nós tínhamos eles tinham viam e têm a sua validade de uma forma interessante, o facto de nós estamos a apostar mas não só a tocar cá mas também a estar lá fora ... depois acabávamos todos por ganhar com isso porque a banda acaba por ter outra rodagem, portanto na altura o meu agente conseguiu que eles pagassem adiantado uma parte dos concertos. Quando nós voltássemos com esse dinheiro nós conseguimos pagar os custos que tínhamos com South by Southwest que aplicou, quando chegamos, basicamente demos esses concertos sem receber. Já tínhamos sido pago. Vou dizer isto, isto depois não precisa de ficar gravado, mas já tive um outro tipo de financiamento, que é... **Tu depois... Isto aqui vai ser publicado, mas eu posso-te ... tu... eu vou-te depois fazer a validação** Não, isso dos concertos...está óptimo. **Deixa-me só dizer-te: isto aqui depois tu vais validar, eu vou fazer a transcrição e se tiveres algum bloco de texto que queiras omitir, tu identificas-lo**

**e ele não aparece.** Para dar a ideia de que existem promotores cá que já nos ajudaram em situações externas ao próprio concerto. Estava a falar no caso da uma [MARCA].. essa [MARCA] por exemplo ajudou-nos também em... em custos que nós tivemos lá no sentido em facilitar o pagamento no concerto que nós íamos dar cá mais cedo. Eu só não queria que aparecesse o nome da [MARCA]. **Tudo bem** Mas, de resto, basicamente são tudo promotores que entendem que, estão a contribuir para o trabalho da banda de uma forma mais generalista, que, e basicamente a única coisa que têm que fazer, às vezes, é adiantar o pagamento. Isso ajuda-nos a ter um bolo...assim ... de antemão, que nós usamos. **Então, deixa-me dizer, posso só...** É um financiamento muito particular **Tu para o South by Southwest, no fundo, foste financiado com o pagamento dos concertos que ias lá dar.** Casa da música... Que ias lá dar, não. Sim! Que ias lá...Não, de vários! Cá e lá. Nós pedimos aos promotores o seguinte, ó pá... pedimos... o que aconteceu foi que .. tu podes exigir isto: se fores uma grande banda, os Depeche Mode não vêm tocar a Portugal sem receberem para aí 50%...50 a 100% do cachet deles antes de porem os pés fora da porta, basicamente. Numa banda pequena isto não acontece. Agora o que nós dissemos foi: a banda vai ter estes custos ... se vocês... se acharem interessante podiam ajudar no sentido em que... entram com, já, 50% do pagamento... é um gesto de boa vontade! E houve pessoas que fizeram isso, cá como lá fora. Mas se queres que eu diga até houve muitos que fiquei surpreendido porque a maior parte de cá. Mas foi bom. **E relativamente a plataformas on-line e ferramentas on-line tiras partido para financiamento?** Não. **Plataformas de crowdfunding, tipo tipjar buttons, Flattr...** Eu sei o que é, uma espécie de reformular do donation, mas...eu ainda tenho alguns complexos em relação a isso. **O pedir dinheiro?** Sim...Claro que isto hoje em dia, podem-me dizer assim: ah, o modelo mudou...e...e de certa forma, o que me faz...o... volto um bocado aquilo que eu disse: primeiro tem de se esgotar uma série de fórmulas e uma série de meios, que estão disponíveis, e depois, talvez aí...porque a banda já...repara, os outros, os fãs já estão a ajudar a banda a comprar música, porque...hoje em dia, eles podem sacar a música ilegal, se quiserem. Portanto, a partir do momento em que os fãs estão a ir aos concertos, estão-te a comprar música, eles já estão a ajudar. Para pedires mais do que isso, eu acho que é preciso uma coisa, bem, bem, bem estruturada, bem fundamentada. Eu nunca tive esse projecto, se tivesse fazia, e aliás havia essa questão da tourné. Mas neste momento nunca fizemos isso, não.

**[54:15] Bom, vou passar agora para a parte de distribuição. A pergunta é: em que tipo de actividades de distribuição é que te envolvereste?** Inicialmente, todas. Física... é isso que estamos a falar? **Sim.** Física, digital... **Se puderes contextualizar um bocado...** OK. Coisas que eu tive de fazer. **Se calhar do antes, ou depois. Do início.** Sim, no início, basicamente, nós tivemos uma edição, não é? Só que essa edição, por exemplo, não tinha distribuição... em relação à parte física, então! Pronto. O primeiro álbum: ele não teve uma distribuição mundial, teve uma distribuição muito, muito específica, pequenas coisas. As pessoas podiam comprar on-line, até o próprio CD, de uma forma física...mas depois lojas...para estar distribuído por todo o mundo é preciso uma máquina em funcionamento. E também não tinha cá, em Portugal. Uma das primeiras coisas que eu fiz, que me lembre, foi precisamente estar com o Paulo, na altura, uma pessoa da Compact Records e disse: o pá, queremos ter o álbum distribuído cá... E ele disse-me: pronto, então faz o seguinte... resolvi e disseram-me, pede à tua editora para mandar para cá umas cópias e nós... e nós colocamos nas lojas, e depois pagamos, ou pagamos directamente à editora, ou pagamos a ti, fazemos um preço e depois tiras já a tua percentagem... e foi mais ou menos isso que aconteceu até. Eles pagaram-me a mim e eu tirava também um bocado... porque tendo... tendo o CD cá, o CD à venda cá, depois aconteciam coisas como as FNAC's, que à partida nós estávamos a promov... portanto nós

também tínhamos algum esforço para promover pelo facto da música estar nas lojas em Portugal. Isso foi uma das coisas que eu fiz. A nível internacional, foi: na altura estavam a surgir coisas como o Tune Core e ... que não era mau, não tenho nada contra isso. Mas eu tive uma outra mais valia, eu já não sei quem foi na altura, mas eu conheci um músico que trabalhava para a IODA. E a IODA fazia contratos muito específicos, muito exclusivos, e eu apresentei-lhes as coisas que tinha feito com a Apegenine. E a Apegenine no contrato não tinha a questão digital. Tinham do site ao lado deles, mas eles não trabalhavam com nenhum distribuidor digital. Ele trabalhava para a IODA... aliás! Foi fácil porque ele tinha um nome. Parecia português chamava-se Sérgio Flores, mas não tinha nada a ver com português. Era mexicano. Mas mexicano... vivia nos Estados Unidos. Já nascido nos Estados Unidos. E ele propôs à IODA...depois eles fecharam isso e hoje em dia é impossível. Eles só contratam editoras. Mas ele propôs... eu estar... ou seja, eu sou uma editora na IODA... é um bocado esquisito mas é um bocado assim, ou seja, e essa é que é a coisa particular do antes para o agora, é que é assim: quando eu ponho as minhas coisas na IODA eles distribuem de uma forma mundial, à medida que eu vou fazendo agora contratos, basicamente eu peço à IODA para retirar os conteúdos, onde a editora passa a ter os direitos exclusivos, que são cinco a dez anos. Ou seja, por exemplo, em Portugal, vou dar um exemplo...mas eu tenho outro ainda melhor, agora a questão do Japão, mas pronto, em Portugal até aconteceu uma outra coisa, que é: eu trabalho com mais uma entidade, que tem a NMusic, tem o Music Box, aquele serviço tipo Spotify mas a versão portuguesa, e o meu publisher entrou em contacto com eles e disse é pá... **A WeMusic, ah OK.** Não, Music Box, aquela coisa de... quem tem a MEO tem acesso ao... **Ahhh, OK...** Isso tinha publicidade e tudo... **Já sei!** We Music é outra coisa. Isso é outro retailer digital, não. Music Box é um...até é uma plataforma engraçada que eles até venderam a outros distribuidores, mas basicamente...eu...o que foi... que aconteceu foi: a NMusic é a empresa que gere os catálogos de majors, de editoras majors, em Portugal de uma forma digital. Tem contratos directos, de forma a que esse catálogo...tal como o Spotify teve de fazer isso para Portugal, por isso é que eles vão abrir lojas, eles fazem os contratos com distribuição...distribuição de royalties, e o que acontece é que: o meu publisher conheceu uma pessoa, e contactou-me directo e eu disse-lhe isso está na IODA. Tu pedes à IODA para tirar de Portugal e nós passamos a gerir o teu catálogo de uma forma digital em Portugal. As vantagens é que depois eles tem uma promoção, por exemplo eles trabalham em directo com a Sapo, há coisas que eles depois fazem em específico para Portugal. Sempre que dava-mos concertos eles também comunicavam alguma coisa com a imprensa e depois a percentagem de royalties é muito maior em relação ao que a IODA me pagava. Portanto, em Portugal eles pagam mais. E é isso que tem acontecido, ou seja... **tu basicamente, internacionalmente está sob a IODA e o nacional...** mas agora há mais pronto. É isso, o que acontece é que, a IODA permite isso...a IODA agora é da The Orchard, eles foram comprados... **Sei, sei...** mas o que...acho...está lá no contrato, uma pessoa pode ir retirando, eles também, compreendo, pode chegar a um ponto em que eles acham que é em demasia. Mas pronto, tive que retirar de Inglaterra, por causa da edição inglesa, porque depois as próprias editoras podem exigir, mas para exigir tem de dar contrapartidas. E...por exemplo, no caso da edição em Portugal, a Rastilho estava mais interessada na edição física, quando falou na edição digital, eu disse... a impressão digital implica vocês entrarem com X valor, e ele disse printo, então gere tu a parte digital. No Japão, nós vamos ter uma edição no Japão física e a editora também quer, na parte asiática, aliás, quer ter o digital. Eles como entram com dinheiro, é como eles dizerem assim: pronto os royalties que vais ganhar da parte digital, nós estamos-te já a dar este dinheiro, e deixa-nos a nós a gerir isto, por X anos. Se calhar nesses anos, eu posso...é um risco...mas

posso ou não ganhar o dinheiro que eles me estão a dar ou mais, mas desta forma eu tenho o dinheiro já. Pronto, e eu digo à The Orchid, neste momento é para retirarem de... regra geral, neste momento até é mais o iTunes... é para retirarem o conteúdo digital da...destes mercados. Eles retiram, e depois eles, acabam por... e normalmente incluem mais alguma coisa, no caso da cena japonesa vai ter mais uma faixa. **Ou seja, tu ainda tens assim bastante mão em questões de distribuição. Pelo menos na parte digital, ou então tu trataste disso numa altura e ficou?** Sim, a única coisa que agora acontece é... e o Yannick ajuda-me a anular os contratos, é quando as coisas me aparecem... **Tens uma pessoa que te ajuda a...** o Yannick.... Porque todas as edições acabam por mexer com os direitos de autor. Isto interessa-me, que é onde eu ganho dinheiro. Ele só ganha dinheiro com isso. **50% para aí, para cada?** É 50%. Portanto, como tal, ele é das primeiras pessoas interessadas a ler os contratos, porque os contratos tem de estar de acordo com aquilo que é a distribuição do...porque o direito de autor não tem nada a ver com o avanço, é uma pagamento que não tem nada a ver... **Sim, sim...** Portanto, ele ao ler diz-me: pronto, OK, isto é bom, tá bom o contrato, pronto. E eu, quando assino, há coisas que surgem, essas coisas que surgem depois posso ser eu a tratar, pode ser o Yannick também a tratar...mas isso são e-mails, são coisas simples. Mas isso é a parte do management que eu ainda tenho. É essa relação com as editoras, é basicamente isso. **E relativamente a plataformas on-line para distribuição? Como? Tu tens a tua distribuição física, que está atribuída à parte das editoras...** Sim, exactamente. **Tens a distribuição digital, que está destinada aos agregadores digitais...** Sim, isso. É isso, é isso, a serviços digitais. **À Orchid, não é? À IODA. E depois há plataformas que permitem uma distribuição directa...Topspin...** Nós pusemos à pouco tempo...tenho uma editora que usa Topspin...nós pusemos... **Eles é que gerem o Topspin?** Sim. **Eles fazem a distribuição via Topspin.** Sim, eles tem, eu já vi o meu álbum no Topspin. Mas é uma coisa muito específica, eles usaram isso para...em vez de mandar para... **Tinhas widgets...** É... **Usas widgets?** Eu não. Eles usaram isso, que eles têm direito a poder usar algumas coisas, exclusivas, um bocado do que está no contrato, para poderem também usar a parte digital, e rentabilizá-la. Às vezes até usam os widgets, só mesmo para... streaming, estás a perceber? E não propriamente tido como lojas on-line. Dito isto, nós utilizamos agora o Bandcamp, que é única coisa que é a mais recente, porque achei que não...não há nada...ou seja, há uma norma mas é uma coisa mais informal, que diz que: qualquer uso do digital, em relação ao nosso catálogo, que possa pôr em causa vendas, tanto dos agregadores como das editoras, tem de ser discutido. E eu na altura achei que dava para fazer coisas, tipo promoções esporádicas, vamos dizer assim, esta semana vamos pôr todos os nossos álbuns a um euro...por exemplo coisas que eu fiz, ou que fizemos, ou que eu decidi. E...tu não podes fazer isso com o iTunes, quer dizer podes, se calhar, se fores uma grande editora...mas a única coisa que fizemos isso, um bocado de encontro àquela tua ideia do pre-order, de coisas nesse sentido. Mas o Bandcamp, como é mais imediato, **Mas és tu que geres isso directamente?** Quem criou isso até foi a Susana, foi a Susana que veio com a ideia do Bandcamp: ahh, porque dá para mudar, e depois temos uma coisa boa que é o...nós aparecemos numa selecção do Bandcamp e agora estamos em contacto com os próprios responsáveis pelo Bandcamp, no facto é que eles já disseram: se tiverem alguma coisa nova...isso vai ter de ser pensado, não sei... mas se tiverem alguma coisa nova, se puserem no Bandcamp primeiro, à pré-venda, eles fazem uma promoção de graça, eles têm uma mailing list e têm as coisas deles on-line. Os gajos disseram, basta que nós coloquemos um álbum, ou um primeiro álbum, um EP, ou uma música, primeiro lado que nos outros distribuidores digitais. Isso é complicado, é uma coisa que vai ter de se ver...para mim, na altura, e a Susana lembrou-se disso, era simplesmente, para facilitar fazer essas pequenas

coisas, por exemplo...de um momento para o outro mudamos o download...desapareceu, dissemos assim, pronto agora podem fazer download deste tema aqui...e é fácil gerir aquilo. E o Bandcamp, por acaso é o sistema, e eu estava a falar disso à pouco tempo até com a Catarina, é o sistema mais honesto. **Mas vocês então estão a fazer isso ao abrigo...** De uma forma... **da não exclusividade que têm com os agregadores digitais.** Exacto. Exactamente. Nós n...e...e em parte, ninguém acha que põe em causa... imagina, se fores um grande artista, se fores um...sei lá...se fores agora os Daft Punk, não é? **Sim...** Óbvio que se eles puserem uma pré-ordem no Bandcamp ou se puserem ou se puserem uma pré-ordem no iTunes, o primeiro em que eles colocarem, vai ter um peso...significativo. **Claro.** No nosso caso, quando nós apresentámos isso, queremos ter mais um sítio...onde colocamos, pronto, eles acharam que, à partida, quem compra no iTunes vai continuar a comprar no iTunes, quem compra...porque depois agora...eles também já estão a pensar numa fase de transição, porque estes modelos vão mudar todos, isto vai acabar e vai começar a existir modelo de subscrição, e quando o modelo de subscrição acontecer, não interessa se tem em X ou Y, é, onde as pessoas estão, é onde elas compram. Percebes? Não é dizer-lhes assim, olha, nós estamos aqui à venda...as pessoas já vão estar associadas... **Tu é que tens de lá estar...**tu é que tens de lá estar, é isso. **Quando estava-mos a fazer o exercício das componentes de serviço, tu tinhas assinalado com 10% na distribuição, mas há aqui uma percentagem, então, que...** Houve uma fase, é o que eu te digo... **Actualmente...** **O Bandcamp é uma coisa que tu tens um papel activo.** Isso vai de encontro aquela coisa que eu estava-te a dizer, uma decisão de management, que não fui eu que tomei, é por isso é que te estou a dizer, há várias pessoas que estão a ajudar no management, que é...são dicas, que me são dadas, e nem sou eu que... **Quem é que te ajuda no management?** Eu tenho duas pessoas, tenho a agência, a Enchufada, às vezes faz um papel para além daquilo que é a agência. **Ok, já estamos a saltar automaticamente...** Calma, calma, tu perguntaste quem eram as... A agência faz um papel, para além do agenciamento, que não é raro cá em Portugal, a Susana, e tenho uma pessoa nos Estados Unidos que é o Jarod. Todos eles, às vezes mandam, têm ideias... aquelas ideias de management, porque management não é só dizer, é pá, façam isto, façam aquilo...não! É potenciar às vezes, o que é o papel da banda. E por exemplo, nesse caso até foi uma ideia da Susana: ela disse a Brandcamp, que as pessoas agora estão a começar a ficar habitada aquilo e aquilo é engraçado, podemos pôr o preço que queremos, por exemplo, podemos mudar o preço, podemos... isso é uma ideia de management, não é uma ideia minha. Eu simplesmente quando ouvi a ideia, primeiro eu disse, ei, grande cag...inicialmente achei um bocado esquisito termos a música já em tanto lado e ainda pôr no Bandcamp, mas depois até gostei da ideia. Mas não passou por mim, passou por um...é por isso que eu te digo, como a estrutura que eu agora estou a pensar considerar é precisamente, management profissional. Só há um problema, que é, o management de profissionais, o manager tem de ser uma pessoa próxima de ti, não há propriamente uma profissionalização de management cá em Portugal, os que há são mal vistos... é uma questão complicada. **Nós sem querer avançamos directamente para...** Não tem aí a questão do management, não é? **Sim. Então tu começaste por na tua fase do it yourself, partilhares o management com a Susana, ou...** Sim, sim, mais opiniões, mas sim. **Depois, a Enchufada, que é a tua agência...** E já editou uma coisa nossa também, mas sim... **Mas já...** É uma agência com a possibilidade de ser editora. Já editou um tema, mas podemos vir a editar mais coisas com eles. **Também contribui com...** Sim, os royalties. **E tens um manager internacional...** Tenho uma p...Isto é uma coisa informal, é simples, eu conheci uma pessoa nos Estados Unidos que, ó pá, os Americanos já fizeram de tudo na vida deles, aos 22 anos eles já fizeram tudo. Eu tenho lá uma pessoa que conheci que tinha sido

promotor, tour manager, manager de um espaço para concertos, e agora...portanto tem essa experiência toda reunida... e basicamente ele estava a considerar trabalhar só como management, mas de momento ele vai ajudando algumas bandas que gosta, ou...ou...mas não há um contrato propriamente dito. Há uma fase que ele... é por isso...saliento o trabalho dele, uma fase que vai ser importante que é: nós vamos ter uma demo, e ele vai pegar nessa demo e vai directamente às editoras, não por e-mail, ele vai, ele já trabalhou numa editora, inclusivé, e ele vai às editoras e apresenta. Se a editora nos assinar ele recebe uma percentagem. Que é isso o management, hoje em dia... **Do advanced?** Pode ser através do advanced, ou simplesmente é uma...isso...há várias formas de isto acontecer. Basicamente, antigamente, novamente um management era criar carreiras. Hoje em dia, como é uma coisa tão...está tudo assim numa espécie de um explodir em pouco tempo, os managers trabalham até à parte da banda assinar um contrato com uma editora. [...] Isso pode vir do advanced, como estavas a dizer ou então, às vezes acontece isso, a editora que acha que um manager, que normalmente é o amigo da banda, ou é aquele gajo que ajudou a pagar contas, não tem capacidade para suportar a banda quando ela entrar na estrutura da editora, portanto paga. Paga basicamente para ele despachar o contrato, a banda fica livre e depois a editora arranja alguém mais sério para gerir...para gerir a carreira da banda. Isto hoje em dia não há regras, propriamente dito, posso-te dizer que eu conheço um caso muito particular que foi os Nirvana, que foi isso que aconteceu, por exemplo. Que ele ganhou um balúrdio, acho que esta história é mais ou menos sabida...Veio ao de cima, agora à pouco tempo, houve uma altura que quando eles assinam para o Nevermind...ou In Utero, não tenho a certeza... o manager torna-se rico, de um momento para o outro. E... mas também foi uma forma de... retirá-lo um bocado de cena, porque basicamente era uma amigo da banda, não era um manager... **Certo, mas estamos a falar de bandas que estão a assinar o acordo discográfico típico...a fazer ao acordo tradicional com a editora, não é?** Sim, para vários anos...Sim é outro, é uma coisa que...**Já agora, isso é uma coisa que tu...** Ambiciono? **Que tu pretendes fazer?** Isso era o ponto alto. **Todo este percurso independente, do it yourself, foi porque teve de ser, ou foi...ou é tudo uma carreira a tentar ascender ao modelo tradicional?** Tem coisas boas e tem coisas más. A coisa boa: eu conheci agora um gajo que é o Porcelain Raft (1:14:03), foi fácil de conhecer, é Europeu, conheci em Nova Iorque e o gajo já tem uma carreira com alguns anos, e... por exemplo, o que...ele...ele...consegue ter uma visão, ele tem pouco...toda a gente tem questões que se coloca e não sei o quê, mas ele, por exemplo, tem já uma visão de dois a três álbuns, no sentido em que ele diz...vou fazer isto, depois vou fazer aquilo, depois eu vou fazer isto, mas eu quero que este álbum esteja aqui para este fazer sentido, etc, etc. Eu, eu não posso ter esta visão assim a tão longo prazo, seja basicamente ficar mais descansado, ao ponto de dizer assim: não, vou fazer este álbum, que vai demorar até às pessoas entenderes, e se calhar só o entendem, no próximo álbum, porque eu não tenho alguém que me garanta um segundo, ou um terceiro, ou um quarto álbum. Portanto, quando tens uma editora que quer criar uma carreira contigo, tu sabes que se as coisas correrem mal...o que é que correu mal? Imagina um álbum, hoje em dia há muito imediatismo nas músicas, não é? Imagina que o álbum não tem uma aceitação logo, é preciso mais concertos, é preciso promoção, é preciso um trabalho consistente, até as pessoas darem tempo e ouvirem aquilo como deve se ser, eu posso não ter isso. Um contrato a vários álbuns, dá-te um...sei lá dá-te um.. **Dá-te segurança, não é?** Dá-te uma segurança. Às vezes não é uma questão de salário, não é nada disso, o dinheiro até acaba por estar contado para todos os álbuns, mas dá-te uma segurança de forma a que tu possas mesmo pensar assim, um bocado, a longo prazo. Eu penso, neste momento, de álbum para álbum, EP para EP, e outra coisa... **Mas sim...então?** Não... há um misto, ao mesmo tempo, é-

me difícil excluir totalmente de algumas decisões, que tu tens de abdicar...em parte, isso também depende da forma como tu tens o contrato, mas a partir do momento em que uma editora suporta, ao ponto de ser segundo, terceiro, quarto álbum, isso também quer dizer que eles também têm mais poder, se eles suportam a tua carreira, eles também têm mais poder sobre a tua carreira. Eu nunca estive nessa situação de alguém me dizer, tens de fazer isto ou...e eu a dizer não, não quero, e eles a dizer: mas está no contrato... eu nunca estive nessa situação mas sei que elas acontecem, aliás, acho que até já presenciei com pessoas que eu conheço e...portanto é esse misto, acho que a parte do, daí tem essa componente... **Mas é algo que tu procuras, ou quem sabe de experimentar?** O meio termo, eu queria o meio termo. **Queres manter-te independente?** É possível...isto vai soar estranho... mas é possível ser independente, teres uma mão na tua carreira, mesmo trabalhando com estruturas...daí eles serem, daí se chamar, uma das questões é...chama-se a essas editoras, editoras independentes. Que eles têm uma forma de negócio completamente diferente de uma major, por exemplo: eu conheço um artista...o único artista que está assinado numa major, uma das coisas que aconteceu com ele é que ele tinha uma banda com músicos que escolheu. Primeiro concerto qu edeu, chegaram lá as pessoas da major, olharam para X e para X e disseram...pá, esquece! Esquece é para trocar, porque não ficam bem aqui em palco. Ele trocou. O que é que ele podia fazer? É mesmo assim... Eu comigo, se alguém me dissesse isso eu dizia, não, desculpa, quem escolhe os músicos sou eu, não é? Portanto é esse meio termo. Mas há artistas que têm essas duas coisas. **Sim, isso é daqueles casos conhecidos...** Tem a ver com complemento. **Isto foi assim uma notazinha à parte, nós estava-mos a falar de management e falaste pronto...acho que percorreste, basicamente, as possibilidades todas. Havia só uma questão que eu te queria colocar nesse âmbito.**

[01:18:03] **De que forma é que tu tiras partido de ferramentas on-line e plataformas para te assistir no management?** Praticamente nenhuma. Quer dizer, o e-mail...tenho um e-mail bastante organizado, cheio de etiquetas, é bastante isso. É, acho que passa...isto não é uma estupidez dizer...basicamente...Skype, dá-me jeito, gosto tanto... a partir do momento em que comesças a ter de falar com pessoas fora e...é basicamente coisas da comunicação mas directas, não tenho nenhuma ferramenta, que me ajude a criar...sei lá... **Projectos e...** Sim! **Que te ajude à comunicação...** Sim, eu sei que elas existem, mas não, não tenho nada disso. Tenho necessariamente um e-mail, ou um Gmail, neste caso, que é...por exemplo, coisas simples, mas criar calendários e partilhá-los pode parecer uma coisa parva, mas a verdade é que hoje em dia com sincronização, quer dizer...tu ligas o portátil... eu tenho pessoas que abrem o telemóvel, ou... isto é uma tecnologia de graça, quase, ou seja, não tem nada que se lhe diga, mas poderes ligar um telemóvel, todos dias, aquilo tem um calendário sincronizado, eu meto as coisas que tem de se fazer, as pessoas recebem notificações...e o facto de ser uma coisa, omnipresente, ou seja de hoje em dia estarmos tão ligados a dispositivos, toda a gente tem portátil, toda a gente tem telemóvel, ou outra coisa qualquer, que é inevitável que eles ao longo de um dia, acabem por ser avisados, ou notificados das coisas que há para fazer. Mas é tudo, basicamente é um Gmail, é um Hotmail, mas é uma coisa simples, não tenho mais nada. Tenho uma coisa só, tirando isso, que inicialmente era eu que usava, agora é a...a Susan...a agência não utiliza muito isso... utilizam uma coisa interna, mas a Susana mete isso que é o Artist Data, que é basicamente uma coisa que espalha datas... **Pelas redes sociais...** Sim. **Eu conheço.** É basicamente isso. Mas que seja dito, funciona melhor lá fora do que cá. **Mas isso nem é para gestão, é mais para...** Não, não é verdade... **divulgação...** Porque o Artista Data tem lá ferramentas de gestão, por exemplo, tu podes incluir loggs de toda a tua tourné, loads in's, loads out's, horas, ensaios, se há merchandise para vender neste e naquele concerto, quais



são os contactos de produção, podes lá pôr... **Mas ela usa isso?** Nós não usamos... **Vocês não usam?** É estúpido, não é estúpido...que eu já vi outros artistas a... o Gmail ou o e-mail acaba por ser a ferramenta, preferencial para essas coisas. **Permite.** Sim, é mais simples, por exemplo, não sei porquê, porque é verdade que o Artist Data tem isso, mas o...os documentos, o Drive, aquele Drive, é uma coisa muito simples, basicamente é um office on-line, mas só a vantagem de, por exemplo, poderes partilhar, que é uma coisa tão simples, mas poderes partilhar com determinadas pessoas e depois ao mesmo tempo elas terem isso organizado com o iPhone ou com o iPad ou com um portátil...por exemplo, o Artist Data, cada um tinha de ter uma conta específica para... e não tem notificações, que é uma coisa que eu acho que é das coisas mais importantes que há. **Certo, então usas o Google Drive também?** Uso o Google Drive... **Bastante, pelos vistos...** Sim. Eu e... **De uma forma partilhada...** Pois. **Para toda a gente.** Exacto. Essa é que é a grande vantagem. **Certo, vou passar então para a parte de promoção...** E deixa-me só terminar, aqui muito rápido, o Gmail tem uma outra coisa, que isso para mim é uma ferramenta, que já utilizei, que ainda é mais essencial. O Gmail acaba por ser o dispositivo, que as pessoas tinham antigamente cartas, que é, se alguém disser: olha. Por exemplo já aconteceu... os meus músicos têm outros projectos...já aconteceu haver overbooking, se queres que eu lhe chame, ou seja, já veio alguém dizer assim: é pá, eu tenho concerto nesse dia. O Gmail tem uma outra vantagem, que eu vou lá, tás a perceber e digo, no dia X, não sei o quê não sei que mais, recebeste uma mensagem, e nós temos um dispositivo, que não tem nada de especial, é um header que tu incluis no e-mail, que te diz quem é que abriu aquele e-mail. E eu sei que ele abriu aquele e-mail. Eu digo-lhe tu leste o e-mail, se não confirmaste é um problema teu, mas está aqui a dizer que tu leste o e-mail, e o e-mail diz: datas dos concertos, tal tal tal tal... É sempre uma outra vantagem do Gmail. Tens uma forma física de... **Dá-te a confirmação.** Sim. E isso acredita que...já foi...já foi...importante. **Para desambiguar datas?** Claro! Para resolver questões. As pessoas não podem dizer... eu não sei de nada... Eu não sei de nada não, porque está ali uma prova. É igual às cartas, antigamente mandava-se uma carta, eu estou a mandar uma carta registada. É basicamente isso que eu estou a fazer.

**[01:23:30] Já vimos as plataformas que usas para gestão. Agora vou avançar para as actividades que tiveste em promoção, em comunicação. Se calhar... Muitas entrevistas... Se calhar desde aquilo que tu começaste, sei lá... Do on-line para o físico? Não, ao contrário. Sim eu podia estar a fazer...** O que eu estou a dizer a diferença é do on-line para o tradicional. **Sim, ou vice-versa.** Não, o meu caso foi esse. **Ai foi? Ai começou do on-line e depois é que foi para o tradicional?** Os meios do... Repara, inicialmente as primeiras pessoas a querer... Estás a falar de promoção, não é? **Sim, sim sim...** As primeiras pessoas a querer entrevistas ou as primeiras pessoas a querer receber notícias sobre quem nós éramos é um on-line, não é? Hoje em dia, estamos a chegar a um ponto que já chega aos meios tradicionais. E é recíproco. **Ok, ok, ok...** Portanto, há pessoas que contactam o jornal, no caso do JN eles devem ter visto lá Paredes de Coura, receberam um press de Paredes de Coura a dizer assim: tal tal tal tal tal :PAPERCUTZ, ou é a Raquel que até lhes diz: ó pá estas bandas vão estar aí, se vocês quiserem entrevistar... **A Raquel é tua promotora?** Não é promotora, atenção. Promotora de quê? Ah promotora do álbum. **Não é a tua promotora, que tu contrataste, ou...** Promotora é um termo ambíguo. Ok, podes chamar promot...Ela é uma relações públicas. **Promotora, não é uma promotora de eventos, é quem faz a comunicação e quem faz...** Porque promotora, as pessoas às vezes usam termo promotora e dizes assim, promoção de quê? Promoção do álbum, mas promoção do álbum, um concerto é promoção do álbum, e ela não é responsável por isso. Ela é aquilo que nos Estados Unidos há

até dizer chega, é uma relações públicas, a pessoa que existe entre a banda e... **É um PR.** Sim, ela é um PR, ela entra em contacto como se fossemos nós, nós no início estava-mos a mandar as coisas, agora quem manda é ela. E a questão é que a diferença é essa.. **Certo, no início eram vocês...** Nós e a editora. **E a editora.** E a editora, sim. O que para uma editora pequena é um pouco semelhante o processo. **Certo. E que tipo de actividades é que tu tinhas de promoção, quando eras tu que estavas a...** No início? **Sim.** Entrevistas, gravar coisas, remisturas, às vezes... **Para promoção?** Isso depois é complicado, porque imagina...há... **Quando falo de promoção, falo por exemplo da presença na web...** Ah, OK. **Dos meios que tu usas para...** Não do álbum! Não de promover um álbum especificamente. **Também, mas... No fundo é esse esforço promocional geral, da banda, do álbum...** Sim! Mas é o que eu digo... **Concertos...** Tudo, praticamente tudo on-line. Quase tudo on-line... **No início...** Sim...Desde as redes sociais...Soundcloud, chamar ao Myspace uma rede social, e o Soundcloud também não é uma rede social. Pode ter uma componente social, mas não é uma rede social. Mas utilizar dispositivos on-line era praticamente isso...isso e...concertos. De resto, mesmo entrevistas, eram coisas que existiam...acho eu...preferencialmente on-line, e a grande diferença é que eu tenho assistido é essa, é...as coisas estarem a convergir... continua a existir uma parte de promoção on-line, pode ser feita por nós ou pela editora, e...mas...também chegamos agora, ou chegamos ou os meios tradicionais, imprensa, televisão, rádio, também, pedem-nos coisas, estás a perceber? Entrevistas é uma forma de nós promovermos o nosso trabalho, gravamos acústicos, gravamos coisas...vídeos, por exemplo, mas vídeos específicos... Tipo é pá, não querem tocar um tema para...sei lá... nós fizemos isso, num formato um bocado mais despido ou mais... ainda por cima em Portugal tem-se a mania dos acústicos, sabe-se lá porquê, mas pronto... Querem vir tocar desta forma? E nós dizemos sim ou não, e em parte eles estão-se a promover a eles e nós estamos a promover o nosso trabalho. E isso, por exemplo é uma coisa on-line também. Mas por exemplo rádios, é isso que tem acontecido, é um pouco chegar a outros meios. Não chegamos, por exemplo...não há... já dei algumas entrevistas mas, não há...também não sei se nos interessa, se queres que eu te diga, vai haver aqui uma fase em que para mim já é o suficiente. Já fomos à televisão, a um programa que até gostava...embora não percebi o horário...tocar música ao vivo, mesmo, que essa era uma das nossas exigências, que se fosse para ir à televisão era para ir tocar música ao vivo, ao planeta música...Rádios... Ou seja, podíamos passar a uma hora mais comercial, mas também vai haver aqui um limite, que eu não vou a qualquer programa. Tipo, não faço playback, já disse isso, não faço...e...também não sei se eu quero ver os :PAPERCUTZ, não quero pronto, mas se me convidarem da Praça da Alegria, provavelmente vou dizer que não. Não, mas é uma escolha, pode-se ficar a perder, eu vou ao Porto Canal, Porto Canal à partida é uma coisa interessante porque é um canal que está a apoiar a minha cidade, e faz falta produção de televisão no norte... que é uma das queixas que eu posso...que eu tenho...contra o centralismo. E depois, ao mesmo tempo, é uma coisa enquadrada...mediante festivais, eles estão a falar sobre festivais de Verão. Portanto é isso. Continuo a achar que é um misto das duas coisas, do que tem de acontecer. Se um banda quer ser muito conhecida, tem de estar nos grandes meios, mas pode continuar a vender música só estando no meio on-line. Que...que acaba por ser o mais influente. Sim, mesmo por detrás, a parte dos jornalistas...**E blogs?** Isso...pronto...por exemplo... Tu tens muitos, mesmo, pessoas que trabalham nos meios principais, mesmo jornais, televisão não sei, mas jornais rádios que até eles acabam por consumir essa cultura, como eles, querem aparecer no fim como sendo eles que descobriram, ou que são os primeiros a descobrir as coisas, tem que ir aos meios mais pequenos, é por isso que os blogs se tornaram relevantes até para as próprias bandas. O que

aconteceu no nosso caso, foi que inicialmente, nós mandamos algumas coisas para sites, para blogs, e depois começaram a ser eles a pedirem-nos. Se me perguntas qual é a relevância de um blog, a relevância de um blog não termina no próprio blog. O blog pode ser uma porta para chegar a outros meios. Mas estamos...temos tido apoio de blogs, aliás, nós chegamos a estar, houve uma fase que chegamos a estar no IPEM em terceiro, ou quarto lugar do que tinha sido mais blog... aquelas questões de onde apareceram, porque há uma coisa que aconteceu connosco foi, que é um map, que é todos os blogs, inclusivé existe o blog do the guardian, existe o blog de isso tudo, e até de publicações conhecidas, juntam-se e escolhem, uma banda para apresentar, e esse map depois, também acaba por ser distribuído por outros blogs, e nós aparecemos...já aparecemos duas vezes, escolhidos, primeiro foi por um blog português, e depois da outra vez acho que foi por um inglês... já não sei muito bem, já não me lembro! O que acontece, é que fazem que nós estivesse-mos espalhados por muitos blogs. Tinha saído um vídeo e tinha saído o map...e sentimos...sentimos um feedback, sei lá, mais pessoas a conhecer o teu trabalho, mas tem de ser de uma forma generalizada. **Acho que posso organizar isso com duas frases distintas, tem o do it yourself que eram vocês que tratavam mais numa fase on-line, depois tiveste a Raquel, deve ser a Raquel Lains, não é?** A Raquel trabalha, mas temos uma outra pessoa lá fora que trabalha... Ela trabalha...trabalha a Europa, vá lá... **A Europa?** Marcus. Sim. Que faz o trabalho da Raquel, só que trabalha Reino Unido, Europa e...excepto Portugal. **E quem é que cria as estratégias de comunicação?** Cada um deles cria as suas estratégias. **Tu contrata-los para...** Não sou eu que os contrato. **Ah, é a editora!** É sempre a editora que os contrata. Eu, eu nunca contratei um RP, fiz um bocado o papel deles, mas nunca os contratei. **Na tua fase do it yourself?** Portanto até percebo um bocado qual é o papel deles, consigo entender o que é que eles tem de fazer. Ó pá, é...contactar, acompanhar, etc. Ser profissionais, porque é uma área, em como disse, os músicos não são os mais profissionais possíveis. Conhecer as pessoas com quem estão a contactar, por exemplo, és um blogger, ou tens um... seres... alguém dentro de uma coisa mais, nicho, se escreves sobre música electrónica, se tens um PR, ou um RP, uma data de coisas de metal, assim todas as semanas, vais criar uma relação de inimizade com essa pessoa. Agora imagina que essa pessoa manda-te coisas específicas que sabe que tu vais gostar, crias ali uma relação de amizade. Eu, por acaso, cheguei a criar algumas relações de amizade no meio on-line, portanto há alguns que até agora desconheço, mas mais de publicações. Sites de música. **E relativamente à comunicação directa aos fãs?** Eu não sou muito bom nisso...acho que... **Mas és tu que o fazes?** Não. É repartido. A Susana...nos concertos, fotografias, a Catarina. Neste momento é ela que faz isso. Ela vai documentando um pouco, um bocadinho, daquilo que vai acontecendo, no dia do concerto, fotos do palco, fotos de antes de entrarmos em palco, etc. Ao longo da semana... **Vão colocando na página do Facebook?** Sim, Facebook. Sim, e no Instagram, mas sobretudo no Facebook de :PAPERCUTZ. E no blog e em montanhas de coisas também, mas ela já faz isso, ela tem uma forma de comunicação muito directa com os fãs dela, porque ela também é uma artista 100% independente. E a Susana gere, depois, durante os outros dias, e eu vou escrevendo algumas parvoíces de vez em quando, basicamente é isso. Mas não sou a melhor pessoa, eu não tenho um modelo, basicamente, quando sou eu tento ser mais pessoal, quando é a Susana é uma forma mais profissional, a dizer os :PAPERCUTZ vão estar aqui, os :PAPERCUTZ vão fazer isto, e quando é a Catarina, é uma questão mais excitava com o dia do concerto, ela é uma... e jogamos com essas três coisas. Mas sente-se que é uma comunicação... tentamos que se sinta que é uma comunicação pessoal, que não há propriamente ali uma máquina, e nas redes sociais é mesmo assim. Aliás, eu sou o mais pessoal possível, que é o único que eu, que não é

uma cena :PAPERCUTZ embora, é um canal de :PAPERCUTZ, que é o Twitter. Aí eu sou mais pess... não uso muito, mas há um misto...não é que eu ache que tenho muita coisa interessante a dizer, mas como acaba por ser um formato em que eu também estou em contacto...eu não uso o Facebook para falar directamente com pessoas, mas no Twitter é um bocado imediato, tu comunicares, portanto as pessoas apanham aquela, é um síndrome de modernidade, sei lá, é um bocado esquisito, mas eles estão a apanhar as conversações em tempo real que tu tens com outras pessoas, não é? Normalmente são músicos... Há ali aquele jogo de promoção e parte pessoal. E o Twitter sou o mais pessoal possível, mas eu não estou a dirigir aos fãs, estou a abrir-me um bocado. Por exemplo quando estive nos Estados Unidos, de vez em quando ia publicando coisas que estavam a acontecer comigo...se as pessoas têm interesse ou não nisso, acho que têm, penso que sim, feedback eu vou tendo, elas perguntam... **Ou seja, o teu conteúdo não é nitidamente auto-promocional, tens várias coisas.** O conteúdo...Exactamente! Não é muito promocional, também não é muito pessoal, é um meio termo entre eles. **50%, 50%?** É, nunca se abre o jogo totalmente sobre...porque há artistas que são totalmente abertos, em tudo. Nós não, também não é totalmente promocional, não se está a tentar vender coisas, está-se a tentar...promover ou informar, regra geral até é um bocado informar. **E costumavas interagir directamente com as pessoas? Com os fãs, ou...** Mais nos bastidores do que propriamente de uma forma visível. **Mas nas redes sociais ou?** Sim, mas eles mandam-me sim...mas repara e-mails, recebo e-mails e respondo. A própria página de :PAPERCUTZ tem um bloco de mensagens, em que as pessoas mandam para lá e-mails, mandam para lá mensagens, vá lá...e...nós respondemos, ou eu respondo... Nunca deixámos ninguém sem... sei lá, eu já tive coisas... a mandarem-me e-mails do outro lado do mundo a dizer: pá, gosto muito da vossa música, gostava que vocês viessem cá. Às vezes mandam-nos coisas, às vezes ilustrações que fazem e respondemos sempre. **Já recorreste a...** Mas não fazemos tipo concursos, ou...essas coisas como alguns fazem, vamos sortear 10 CD's ao primeiro que escrever aqui: eu adoro :PAPERCUTZ. Não fazemos nada disso. Não usamos aquilo de uma forma negócio. Isso não se faz porque eu lhes disse que não queria...e nenhum de nós é assim! Ninguém que está lá é propriamente assim, portanto...senão não nos estavam a representar. **Já recorreste a fãs para colaborações?** Boa pergunta...Há uma pessoa que fez uma ilustração que pode vir a acabar em merchandise, não é uma colaboração... fez ok, pera aí, pera aí! Vídeos, sim! Há uma pessoa então, há um.. deixa-me ver se são todos... é verdade então e eu nunca tinha pensado nisso. Dois fãs, e acabaram por ser videoclips oficiais dos :PAPERCUTZ. Um deles era um fotógrafo, de moda, contactou-nos a dizer que gostava, gostava muito de uma música, é uma remistura que nós fizemos: Sun Glitters, tem assim carregada de uma certa, mais que sensualidade, sexualidade mesmo, às vezes...ou ele interpretou assim. E depois ele filmou, e gostei tanto, e disse-lhe, desde que faças aqui mais umas coisas é o videoclip oficial. Foi. Outro foi o Where the Beasts Die, foi um inglês que nos contactou a dizer, adoro esta música! Eu quero fazer um vídeo para vocês. E era a Rivers, ele gostava muito da Rivers, foi isso, e eu disse-lhe: mas já temos vídeo para isso e...e acho que já está pensado um outro videoclip através da editora, e ele: ah, mas deixem-me fazer qualquer coisa, não sei o quê, não sei que mais...e apresentou-nos o trecho do Where the Beasts Die. Ainda por cima era de graça e aceitamos, e é bom que ele agora está a usar o vídeo para festivais de videoclips, em Inaterra. Ainda agora, há pouco tempo, me disse que ia concorrer a uma coisa da BBC, quer ganhe ou não, ele está a promover o trabalho dele. Mas não somos nós que nos viramos para os fãs e dizemos: precisamos de um vídeo, façam de graça. As pessoas contactam e aconteceu. Por acaso é verdade...já me estive a lembrar disso. Há dois vídeos que acabaram por ser coisas oficiais. E há uma ilustração, uma rapariga que

fez uma ilustração que pode vir a ser parte de merchandising. E é isso.

**[01:40:47] Plataformas que te ajudem na promoção e comunicação. Já falaste do Facebook, já falaste do Twitter, já falaste...** Há coisas em que temos a nossa música alojada Soundcloud. **Mas isso é...** uma das coisas que faço no Soundcloud, às vezes é: se fizermos uma remistura ou se fizermos... por exemplo, o tema que eu fiz para a RedBull, as pessoas no Soundcloud já as ouviram, mas está, esteve em privado. Fiz upload e estava lá um dia e disse, vou mostrar o tema. E faço upload, mesmo em privado, mandei-lhe uma mensagem a dizer, este tema vai ser privado, é uma demo, do tema que vai ser na compilação do RedBull. E é uma forma de comunicação. E manteve-se privado e eu disse, está lá até ao fim de uma ou duas semanas, depois retirei. Faço às vezes um bocado disso, temos um tema novo, meto no Sound...isso sou mesmo eu...no Soundcloud, costumo ser eu a colocar. Imagina, temos um tema a ser mostrado, imagina, é para mostrar quarta-feira, porque vai sair alguma coisa sobre ele, às vezes, não sei, isso é relativo, às vezes são remisturas, e envolve outras editoras, mas temos o tema que podemos mostrar, eles dizem: Bruno, se quiseres mostrar aos teus seguidores, quarta-feira sou capaz de colocar isso on-line. E eu coloco quarta em privado e digo: vocês podem ouvir isto em primeira mão, quinta-feira está público. Pronto, eu acho que eles apreciam isso. E...e temos mais uma coisa que eu esqueci-me de dizer, nós temos uma mailing list, mas é muito esporádica...e é através do Mail Chimp até, é porreiro porque... dá para ver o que as pessoas gostaram mais... Ou seja, nós normalmente damos coisas na mailing list, downloads... **Vocês dão coisas grátis? Downloads grátis?** Sim. **Música grátis??** Sim. Porque o próprio Soundcloud dá para fazer isso, mas às vezes atingem os limites, ou então às vezes antes, já aconteceu, de colocar no Soundcloud, mandarmos pela mailing list e dizemos: durante esta semana está aqui, clicar, fazer download....e....mas mandamos a mailing list para aí de três em três meses, assim uma coisa. A vantagem da mailing list é que, as pessoas que estão inscritas lá querem receber aquilo. Enquanto que por exemplo... não sei... às vezes sente-se que a interacção...aquilo que...o potencial fã, numa mailing list é uma coisa mais...é por isso que temos seis mil fãs no... ou sete mil, ou oito mil, não interessa, no facebook, e numa mailing list temos mil pessoas que estão inscritas, não chega a tanto, não chega a mil. Mas estas pessoas querem receber informação, coisas directamente na caixa do correio, e isso é... **Como é que tu captas esses e-mails? São através da página oficial?** São.. Às vezes coloco coisas no Tweeter a dizer, vamos ter um tema ou um álbum novo para... mas é o que eu te digo, só sai de X em X meses...para mostrar algo de especial, ponho o link de subscrição e quem quiser subscreve-se. Mas a mailing list é muito import...aliás o pessoal do Topspin foram muitos espertos para aproveitar isso. **Mesmo para captação de e-mails, não é?** Sim. Eles usam a mailing list de uma forma...mais moderna, ou mais inteligente. Eles usam muito na promoção...uma das coisas que eles fizeram... o gajo da Topspin e da Yahoo, eu já li uma vez sobre ele, é o Ian Rogers, e o gajo foi esperto que ele pegou nesse potencial e tenta...e a ideia deles é agregar assim, as forças, em dois ou três meses de promoção de um álbum. Por exemplo, quando o David Byrne passou o álbum para o Eno (01:45:02), o que é que os gajos fazem? Eles dão um tema, pediam o e-mail, mas é uma coisa muito... há um plano... **Espera aí, estamos a falara quele widget que...** Sim. **Em troca do e-mail, levas um download.** Davam um... exacto! Mas aquilo não era uma coisa que estava disponível durante um ano, não! Eles faziam de forma que: durante dois a três meses, antes de sair o álbum, ou dois meses antes de sair o álbum, e um mês, eles tinham uma série de estratégias. Uma delas era sobretudo recolher e-mails e davam várias coisas através do e-mail, porque o Ian Rogers acredita que naquela fase, se tu tiveres uma pessoa disposta a receber o e-mail teu, ou seja, se se inscreveu e não se desinscrever é um sinal de interesse fundamental...é fácil... Os

americanos tem um país que é criar um potencial fã num comprador...mas é um sinal que aquela pessoa pode-se facilmente tornar num consumidor. Depois só tens de criar o produto e uma forma rápida de eles o terem, isso, eles, tem várias coisas, tipo tinham desde poderes comprar o álbum digital, físico, edições limitadas... ele foi das primeiras pessoas a pensar em coisas...pacotes mesmo! Tu compravas mesmo assim, podias, comprar coisas, eu lembro-me de isto na altura, assinadas pessoalmente, ou t-shirts, ou por exemplo compravas um bilhete para a apresentação do álbum, que normalmente está vedado à imprensa. Por exemplo, um bocado aquelas coisas que tu vês no crowdfunding, tás a ver aquelas coisas esquisitas... **Os patamares todos, as contrapartidas?** Sim, ele geria isso através da ligação ao fã, e muito através da mailing list. Eu achei isso engraçado, agora nós nunca potenciamos nesse sentido...mas na altura lembro-me de ler, e até criamos a mailing list, foi por causa disso. Usamos hoje em dia, de vez em quando, e depois como mails sempre dá para ver em que é que as pessoas clickaram, regra geral, é a primeira notícia, o download e depois alguns dos links para o que já é normal, para outros sítio, Facebook, Soundcloud, coisas assim... **Já agora, estás-me a falar disso, que é uma ferramenta que dá os analytics, usas mais alguma coisa para analytics?** Facebook, às vezes...para compreender, neste momento quem tem usado mais é a Sus... Ok... O Soundcl... Eu costumo ver de vez em quando o Soundcloud, quantas pessoas ouviram o tema... não muito aprofundado. Mas quantas pessoas ouviram o tema num determinado espaço de tempo, quantas pessoas fizeram download, no Soundcloud depois tem mais alguma informação detalhada. O Facebook agora tem... eles fizeram um update às estatísticas, agora o modelo é ainda mais completo, porque eles estão mesmo a tornar aquilo um motor quase comercial. E já estive a ver... de vez em quando vejo de onde é que são as pessoas, os fãs, o dia, achei engraçado, ele mostra qual é o dia que as pessoas consultam mais a nossa página, o que implica, se calhar que os posts possam ser feitos nesta altura, pronto, e isso nesse sentido ensinou-nos. Há pessoas que usam o analytics de uma forma muito mais competente, eu sei que há bandas que marcam concertos onde tem mais pessoas interessadas, mas nós ainda não chegamos a esse ponto. Simplesmente, é mais tentar compreender, às vezes, de onde é que são os fãs. No nosso caso é um bocado distribuído, por exemplo, foi bom saber uma coisa, na altura em que nos diziam, ninguém vos conhece cá em Portugal, as estatísticas dizem um bocado... não dizem isso... Dizem que há bastantes pessoas que nos seguem, cá em Portugal, seguem e clickam e...agora...não se manifestam. Isso é um problema que nós temos, mas a nossa comunicação, como também não é muito pessoal, como nós não puxamos muito pelo feedback, eles não se expressam directamente nas redes sociais. Ou seja, a Catarina a falar é tipo: meus amores, vou tocar a Castelo Branco. Eu nunca vou escrever uma cena dessas em :PAPERCUTZ, obviamente quando ela escreve, quando escreve uma coisa dessas, o feedback é sempre um gostava muito de estar lá, boa sorte! Até é engraçada a relação dela com os fãs, porque ela também é um projecto em que é mesmo, ela sim, uma coisa intimista e emotiva, como ela é, em parte. Como nós a comunicação não é tão, é um bocadinho mais fria, as pessoas não se expressam, e houve uma altura inclusivé que achava-se, ai se calhar não temos fãs portugueses, mas temos. E aliás eu disse ao gajo do Porcelain Raft, agora recentemente.

[01:50:03] **Nós ao longo da conversa falámos de várias plataformas, Soundcloud... queria que... como é que tu integras... Achas que as plataformas on-line tem uma presença substancial na tua...** Sempre tiveram um pouco e continuam a ter. Mas quando dizes plataformas é em que sentido? **Por exemplo Soundcloud, Facebook, o...** Facebook, redes sociais, nós não somos as melhores pessoas, mas sim, tudo o que seja mostrar música, sim.

[02:09:40] **O que é ter sucesso na música, para ti?** É poder fazer música tal como é esperado numa outra profissão qualquer, é tipo, sei lá... ter dinheiro suficiente para...para ter os planos como as outras pessoas têm, sei lá... Não ter medo, um bocado, do futuro. Ter mais alguma confiança no futuro...tipo, não achar que se calhar estou-me a meter num buraco grande demais para mim, n sentido em que a música, às vezes, é um bocado...pode ter um tempo muito finito, mas é poder fazer isto como uma profissão normal, é... gravar, dar concertos....e...e ser uma coisa sustentável. Acho que é isso que os músicos querem, no fim de contas. E...pronto...é um bocado isso. Já não é mau!

## **B.2 Joaquim Durães – Lovers&Lollypops – Milhões de Festa**

[00:54] **Eu vou começar por pedir que tu faças uma síntese daquilo que tem sido o teu percurso na música, na indústria da música até agora. Portanto, desde que...** desde os primórdios. **Sim, desde os primórdios, mas mais a focar a altura em que tu realmente deste início à carreira de uma forma consciente, digamos assim.** Bem, isso foi... no secundário, eu tinha uma fanzine e organizava concertos de apoio à fanzine, só que isso era um hobby que tinha à parte da escola. Escrevia e fazia entrevistas a bandas e depois editava essa fanzine pequenina, basicamente era eu e os meus amigos... foi aí que começou tudo, mas não havia essa consciência. Depois entrei para a Faculdade e isso ficou um bocado para trás, até que em 2004 fui fazer ERASMUS em Barcelona e o meu trabalho era sobre... primeiro o meu trabalho final era sobre os Mão Morta, mas depois quando cheguei lá vi que havia muita matéria para trabalhar lá e então, basicamente, fiz um trabalho multimédia sobre o circuito underground de Barcelona, que era na altura... Barcelona vivia os melhores momentos a nível de música periférica – uma série de bandas, editoras, fanzines, webzines, videozines, assim uma coisa muito especial que foi vivida ali de forma extrema durante dois anos e depois... **Tu estiveste dois anos em Barcelona?** Eu não estive dois anos, eu estive só seis meses, mas depois mantive o contacto e dessa cena também surgiram um montão de bandas que agora são mais conhecidas, como os Delorean, os ¡Za!, ou o El Guincho, todos dessa cena pequenina de Barcelona, e depois, obviamente, uns ficam para trás, outros dedicam-se a outras áreas, outros crescem e arranjam empregos mais “a sério”, e outros continuam na música e esses exemplos que são os Delorean e o El Guincho são, digamos, os mais reconhecidos dessa cena catalã... e quando regresssei, estava bastante entusiasmado com essa... porque havia uma atitude perante a música que me agradava bastante que era... toda a gente se entreajudava e sentia-se mesmo que as pessoas estavam a fazer aquilo por gosto e cada banda ajudava a outra e puxava pela outra e então havia ali uma competição, mas era super saudável. Então quando regresssei, pensei: em Portugal também há um montão de bandas excelentes, falta esta rede para lhes dar... que lhes dê assim um pouso, digamos, um porto seguro, e aí foi criada a Lovers and Lollypops, com esse intuito de quase emular aquilo que está a acontecer em Barcelona, e curiosamente, no ano passado trouxemos cá uma banda catalã que ficou tão entusiasmada com a cena portuguesa, tanto com Barcelos como com o Milhões de Festa como com a Lovers, que eles agora estão a tentar emular o que nós fazemos cá. **Em Barcelona?** Em Barcelona. Então, nós fomos influenciados por eles, na Lovers fomos influenciados pela cena catalã e depois, agora estamos também a ajudar... **Eles a evoluírem.** Estamos a influenciá-los de alguma forma, então é engraçado haver esta comunicação, esta partilha e, mais do que a vertente financeira, acaba por dar corpo, ou sentirmo-nos orgulhosos de que alguma coisa se

conseguiu com isto. Pronto, e basicamente a Lovers nasce dessa experiência em Barcelona. Entretanto, continuou a ser um part-time, digamos assim, um hobby, até 2007-2008 em que assumimos mais como, não como empresa na altura, mas como uma série de part-times mesmo para ganhar dinheiro, mas como objectivo de vida, digamos assim, a empresa surge depois, surge só em 2010 praí... até lá era um nome que andava por aí. É quase um efeito bola de neve, desde o começar a editar CDRs edições 20 cópias e agora chegámos... **Foi assim no início? No início da Lovers and Lollypops?** ...editávamos só CDRs, todos feitos à mão, e vendíamos... eram... normalmente não ficávamos com nenhum em casa, isso é o objectivo máximo. Uma edição, seja de vinte, seja de vinte mil, acho que é... **Vender tudo.** ...vender tudo e não ficar com nenhum caixote em stock. O máximo numa edição que fizemos foi mil cópias. E agora fazemos 500, porque sabemos que... em termos físicos... mas desde os CDRs até chegar agora ao vinil, que é a nossa plataforma de edição preferida... **O vinil?** Sim. Parte digital, sempre. E, sempre que possível, o vinil. **Mas a distribuição física a privilegiar o vinil?** Sim, sim, sim. O CD funciona mais como promo do que propriamente objecto de venda. Preferimos apostar numa distribuição digital por um lado e depois para o objecto, apostar no vinil. Claro que, sempre que é possível, porque muitas vezes não há disponibilidade financeira para tal, não é, porque ainda fica... para edições pequenas, não é... **Certo. Eu vou abordar essa questão assim um bocadinho mais para a frente. Mas só para fechar a questão do percurso, então, começaste com a Lovers and Lollypops no início de 2005, e depois tornaste-te, quando entraste na área da promoção de espectáculos, não é, através do Milhões de Festa.** Não. O Milhões de Festa... porque a Lovers foi criada como editora e como promotora de concertos logo à partida. E o Milhões de Festa foi criado a partir da promotora como forma de criar um evento que fizesse quase um resumo do ano. Juntar todas as pessoas com quem trabalhámos ao longo do ano, juntar num evento e fazer quase uma reunião de família para fazer um ponto de situação. O festival foi criado com esse intuito. **Porque então ao longo do ano vocês estão...** sim, sim... **também promovem outros eventos fora de Barcelos, tipo Porto...** a maior parte, inicialmente até era mais em Braga. **Braga?** Sim. Fizemos uma série de concertos, houve um ano, 2006 talvez, uma série de concertos em Braga, no Censura Prévia, no... no Deslize, fizemos dois concertos lá... acho que fomos... o último concerto no Deslize foi nosso. **Ok. O fecho da casa?** Foi soundcheck porque foi fechado no soundcheck, daí é que descobrimos a Censura Prévia. E havia outro, mais perto da Velha-a-Branca também. **O Insólito?** Não. **Já sei, já sei, onde era uma antiga casa de...** Talvez. **Era o ? !** Era isso, sim sim... **Ok, ok...** A parte de promoção de concertos esteve sempre presente desde o início, até porque que era um dos objectivos e é um dos objectivos passa por aí... passa por juntar as bandas locais, as nossas bandas e colocá-las em contacto com bandas internacionais e promover esse contacto porque dessa forma uma banda local consegue desenvolver tanto a sua comunicação como forma de fazer as coisas muito mais do que passar doze meses enfiada numa sala de ensaios. Às vezes só precisas de ter uma banda que te inspire bastante ou até a forma de trabalhar o soundcheck ou a forma como interage com as pessoas às vezes é um ensinamento muito maior do que... obviamente o ensaio é importante, mas promover esse choque, esse encontro de diferentes linguagens sempre fez parte do... sempre foi um dos nossos objectivos.

**[10:37] O que entendes por modelo de negócio no contexto da música e na perspectiva de artista e dos vários perfis que tu assumes?** Da nossa parte acaba por haver... a parte editorial acaba por não ser, digamos, um negócio porque a parte editorial, os discos acabam por... a edição física acaba por se pagar a si própria, ou melhor, o objectivo é que ela se pague a si própria... na parte da distribuição digital, os ganhos com o streaming no Spotify ou nas



vendas no iTunes para bandas pequenas não é nada, é quase residual. Desse ponto de vista, a parte editorial acaba por ser a montra para que o verdadeiro negócio surja depois, ou seja, são os concertos. Então, nós encaramos um bocado o disco e a edição como, primeiro, o facto de estares a criar alguma coisa, estás a criar um objecto para o mundo, estás a dar alguma coisa, não é?... e em segundo plano também estás basicamente a entregar um cartão de visita da banda X ou da banda Y, porque na parte da edição o objectivo é sempre que o disco fique pago a si próprio. Uma edição de 500 ou 300 ou 200 cópias nunca poderá ser considerada um modelo de negócio, não é? O nosso modelo de negócio acaba por pedir depois o que passa pelo agenciamento e pelo management das bandas, aí sim, aí é que nós trabalhamos, aí é que realmente faz a editora sobreviver é o agenciamento e na parte de venda de concertos, por isso... as duas coisas estão ligadas, não é? Tanto o agenciamento como a edição e nós nunca as desligamos, mas uma está ali para ajudar às vendas da outra, digamos assim.

**[23:45] Já te envolvereste em actividades que visassem financiar os teus projectos como músico, artista?** Nunca tivemos nenhum, nenhum grande fundo, tanto público como privado. Pontualmente temos procurado alguns apoios, seja na Direcção-Geral das Artes ou através da ADICCT, mas até agora nunca nada foi para a frente, porque também a burocracia que envolve esse tipo de apoios muitas vezes transcende um bocado uma pequena estrutura, porque é preciso chegares mesmo ao ponto em que o que eles pedem se torna tão burocrático que acabas por desistir por cansaço. A nível de investimento privado vamos tendo alguns apoios de algumas marcas, mas é sempre algo residual, e também porque é algo que nos deixa um bocado... ao mesmo tempo que sentimos que necessitamos disso, também sentimos que é um bocado vender a alma ao diabo porque as contrapartidas, o que parece à partida um negócio bastante apelativo, nas letras pequeninas acaba por ser um bocado... as contrapartidas não serem assim tão... **Mas estamos a falar de um patrocínio, por exemplo?** Sim, sim. É sempre um jogo assim um bocado sombrio de se fazer, e por isso nunca tivemos uma procura assim tão grande de um patrocínio de um privado. Sentimos que estamos a dar mais do que propriamente a receber, apesar de o primeiro impacto parecer que não, que a marca X nos está a oferecer o melhor negócio do mundo, isso nunca acontece, e por isso nunca tivemos... para além de OK, tivemos, acho que não posso considerar um investimento participar na capital europeia da cultura, porque nós estivemos a desenvolver um projecto para lá, ou participar no OPTIMUS Debandada, porque nós basicamente desenvolvemos um projecto especial para o Debandada ou... isso não considero um patrocínio, considero mais uma encomenda, tanto numa empresa privada como numa instância pública.

**[26:39] Tu falaste-me então basicamente em duas estratégias que foram a procura de patrocínios, que tem algumas questões associadas, não é? Suponho que o autofinanciamento, a partir de certa altura, tenha sido uma das vias, não é... E continua a ser. E essa é a principal fonte de financiamento para os vossos projectos?** Sim. **E depois tens as tais encomendas de projectos culturais... acho que cheguei a ouvir que era um concerto dos PAUS lá... concerto dos PAUS e de muitas outra bandas.** Sim, esse foi o segundo, o primeiro foi um projecto nosso que é o Vinte-Vinte-Vinte, em que juntas vinte bandas, vinte DJs e vinte ilustradores, esse foi o nosso grande projecto para a capital (europeia da cultura). Depois no final do ano surgiu essa hipótese de se fazer a festa de encerramento não oficial ou a festa de encerramento informal e aí fizemos, em parceria com a VICE, fizemos essa festa com... onde os PAUS eram os cabeças de cartaz. Mas não considero isso um patrocínio ou um financiamento porque acaba por ser um projecto feito para... e não um... pronto, sim, é isso.

**[27:56] Então o tipo de projectos em que tu utilizas esse financiamento qual é que seria? Eu estou a falar... portanto, tens o auto-financiamento que no fundo alimenta tudo, principalmente, depois tens essas alternativas de financiamento que tu às vezes recorres aos patrocínios, isso aí serve para financiar exactamente... sei lá, no caso... São fontes adicionais, são... sim, sim, acabam sempre por serem bolsas de ar que nos ajudam pontualmente a conseguir passar para o projecto seguinte, sei lá, mesmo a nível editorial, no caso da Red Bull que nos tem apoiado bastante ou, uma vez por ano, apoia uma edição nossa... não é algo genial a nível financeiro, mas desbloqueia logo um sem-número de processos e de questões práticas... de resto, essas bolsas de ar acabam por acontecer com essas encomendas por parte de instituições ou por parte de marcas. E agora uma questão que ainda está dentro deste grupo e que vai ser recorrente nos vários grupos, que é: vocês já se basearam em ferramentas de web para se financiarem? Não. Campanhas de crowdfunding? Não. Nunca fizeram nenhuma? Porque não? Não sei... Parece que é uma tendência... Sim, apoiámos há uns tempos atrás um projecto, uma plataforma... PPA? Massivemov? Massivemov, sim. Não sei, nunca surgiu, já foi pensado, mas nunca tivemos oportunidade de desenvolver algo, ou tempo ou disponibilidade para desenvolver algo delineado por crowdfunding, porque crowdfunding, numa perspectiva de teres que... a contrapartida que tens que dar ao público tem que ser algo muito bem pensado... e não pode ser “deêm dinheiro para este disco e nós oferecemos 50% na compra do mesmo... tens de criar uma contrapartida para o público bastante apelativa, não é, e as diferentes fases de apoio, não é... mas nunca surgiu, poderá surgir no futuro algo desse tipo, por exemplo no Brasil funciona super bem... mais a nível dos concertos no Rio em em São Paulo, os concertos maiores aquilo o crowdfunding já funciona assim há muitos anos... É quase um processo, não é? Sim, mas também, é uma questão também de... pá de... é muita mais gente a apoiar uma estrutura assim, uma plataforma assim do que em Portugal... e a nossa ideia se fosse para criar um projecto de crowdfunding teria de ser algo que tivesse um impacto mundial e nunca um impacto nacional, só que, por questões de falta de tempo e disponibilidade, nunca nos apoiámos nesse tipo de plataformas. [31:45] E aquele tipo de ferramentas que facilita o donativo? Vocês utilizam isso na vossa presença online? Não, não. Também não. Tipo botões de “donate” do Paypal, por exemplo, coisas desse género. Não, também não. Não? OK. Não têm isso em nenhuma das vossas páginas, ou... Não.**

**[32:12]Ok, então vou passar agora para outra componente de negócio que é a distribuição. Portanto, a pergunta que te vou fazer é: que tipo de actividades é que te envolveste para efeitos de distribuição, se calhar começava pela distribuição física... a distribuição física em Portugal é algo super-simples de se fazer que é... são meia-dúzia de lojas de autor e depois uma cadeia grande como a FNAC acabam por ser os pontos... acaba por ser relativamente fácil distribuíres um disco em Portugal. Ou colocá-lo nas lojas é algo bastante fácil, apesar de trabalhar com a FNAC é um bicho de sete cabeças, mas por causa deles... mas é fácil colocar os discos nas lojas, obviamente, todo o trabalho de promoção é que, para fazer as pessoas pegarem nos discos das prateleiras aí é que já é o grande problema. E depois a nível, tentamos, dependendo da banda e dependendo da sonoridade da banda, nós trabalhamos cada banda... não fazemos um modelo de negócio para todas as bandas e o modelo de negócio é igual para todas as bandas, não, porque as nossas bandas são... algumas delas são muito diferentes, então tens que basicamente, pensar no singular... Personalizar. Personalizar, exacto, e depois tentamos colocar os discos dessas bandas nas lojas europeias e americanas especialmente, de referência, e aí já é um trabalho que exige um bocado mais porque depois com as coisas tão simples como os custos de envio de um disco para os Estados**

Unidos, basicamente esperas que os discos se vendam, primeiro pelo exotismo e depois porque as pessoas estão interessadas, nunca podes esperar que vás ganhar muito dinheiro com o envio de dez discos para uma loja de referência em San Diego, não ganhas desses dez discos, mas ganhas reconhecimento do público local e duma certa cena local. Mas aí depende sempre da loja que é e do que... que tipo de público a move. **Então, deixa-me só tentar recapitular: portanto, tu lidas directamente com o retalho, não é, vocês é que fazem a vossa própria distribuição física.** Sim, sim. **E tens as “Mom and Pop Stores”, como se costuma dizer, não é?** Em Portugal, trabalhamos com a Compact para a FNAC. **Ah, ok, tens uma distribuidora então? Ah, ok.** Sim, nós tentámos fazer a distribuição com a Popstock, depois assumimos que fariamos nós a distribuição, mas a relação com a FNAC é impossível de ser ter, então preferimos ganhar menos e meter um intermediário, porque é uma confusão dos diabos. **Então a Compact garante-vos a distribuição nacional...** basicamente passámos as dores de cabeça da relação com as lojas para a Compact e internacionalmente... **Mas desculpa, agora fiquei confuso... com a FNAC tens a compact responsabilizada por isso e com o resto das lojas também?** Não, com o resto das lojas somos nós. **Ai são vocês?** Sim. **Ok. E compensa-vos terem mão nesse processo de distribuição física para as lojas do país todo?** Sim, sim, sim. Quando falamos do país todo é basicamente Porto e Lisboa. **E estavas-me a falar de uma loja em S. Diego, vocês também enviam remessas de CDs para...** Sim, Estados Unidos, Londres, Espanha... **Mas vocês é que fazem a distribuição física?** Sim. **Ok.** Porque já tentámos ter distribuidoras europeias para certas bandas, mas é um jogo complicado de se fazer. **Mas porquê, pela quantidade da edição, pelos requisitos que vos colocam?** É mais porque as distribuidoras actualmente já não têm tanta disponibilidade como tinham para apostarem em bandas desconhecidas, não é? Dantes era muito mais fácil pegares na Cargo, que é uma distribuidora grande, e eles é faziam a distribuição no Reino Unido bastante facilmente, actualmente já começam a limitar para aqueles discos daquelas editoras... não majors, mas independentes... então preferimos, ou tentamos pelo menos, pôr em todo o lado, mas tentamos colocar os discos nas lojas de referência directamente. **[37:42] E relativamente à distribuição digital?** A distribuição digital temos uma distribuidora também que nos coloca os discos disponíveis um pouco por todo o lado, desde o iTunes à Amazon, ao Spotify, que nos liberta bastante dor de cabeça, mas depois, no final de contas, não trabalhamos tanto a produção do disco digital e, portanto, as vendas digitais são bastante residuais, é mais para estar presente em todas as plataformas do que, de certa forma, pôr a banda disponível para audição de toda a gente do que propriamente para receber dinheiro dessa distribuição. Eu há uns tempos atrás estava a ler uma entrevista do Damon and Naomi, que eram dos Galaxie 500, e eles estavam a falar sobre o facto de que em 1988 tinham lançado num 7”, num single, uma música, tinham feito mil cópias e tinha custado 98 cêntimos a fazer, e tinham vendido tudo e tinham feito algum dinheiro sobre isso e vinte anos depois, colocaram a música no Spotify e no Pandora, e como eles são os autores da música e não têm nenhuma editora intermédia, recebem os royalties dessas audições na sua totalidade (e são três songwriters) . Basicamente, essa música teve nesse ano, ou nesses três meses, 8 mil plays e cada um deles, no Pandora recebeu 17 cêntimos do total e do Spotify recebeu 35 cêntimos no total. Então puseram-se a fazer contas, para venderem um disco como venderam em 98 a música tinha de ter 318 mil plays para receberem o equivalente a um disco. Portanto, estás a ver... o modelo de negócio, não podes esperar que uma plataforma de streaming de música te vá dar algo... 10 euros era residual, 35 cêntimos nem sequer se coloca, é mais o facto de estar disponível, porque... porque em termos financeiros não vale a pena pensar sequer nisso.

**[20:05] Distribuição digital vocês alocam tudo principalmente num agregador digital.**

**Sim. E distribuição digital directa aos fãs? Se utilizam ferramentas para esse efeito...** Sim, todos os nossos discos têm códigos de download, compra física dá acesso ao disco em digital e também usamos bastante o Bandcamp, que nos parece o player mais independente que anda aí... sem publicidade sem nada, é uma plataforma fácil de reconhecimento e de interacção com o público e basicamente esse agregador digital que estás a falar é o Bandcamp e um pouco o Soundcloud, mas menos. **Os revenues que provêm do Bandcamp são mais significativos, por exemplo, do que aquilo que advém do Spotify, de todas as lojas e os serviços de streaming...** acaba por ser, porque no Bandcamp funciona mais não a venda da música digital, não é aí que nós ganhamos a maior parte do dinheiro, mas mais ser uma plataforma de fácil interacção e depois acaba por ser fácil encomendar o disco através do Bandcamp, ou seja, este acaba por funcionar mais como montra... **Uma montra de edições físicas...** Sim, sim. No caso por exemplo dos... do Senra, que para além de um óptimo tasqueiro, é o baterista dos Black Bombaim... e quando eles colocaram o disco para download gratuito no Bandcamp – o outro disco – houve um boost de vendas do vinil... a partir do momento em que colocaram para download gratuito no Bandcamp. E isso é engraçado de ver essa relação que há com a disponibilização de música gratuitamente e depois com o incremento nas vendas físicas e no caso deles aconteceu com eles isso no primeiro disco e está a acontecer com o segundo disco a partir do momento em que, primeiro, o disco é colocado em streaming e um ano depois, é disponibilizado para download gratuito. **Um ano depois?** Mais ou menos. **Sim.** E isso depois provoca que os blogs agregadores de discos para download ponham o disco, adicionam ao seu blog, e começam a basicamente a povoar um sem número de blogs e isso cria um efeito bola de neve que vai chegando cada vez a mais pessoas e cada vez há mais encomendas de discos. E isso tem acontecido no caso deles por ser uma banda de rock psicadélico, então tem um público muito devotado ao objecto, ao culto do objecto, mas é engraçado ver que quando disponibilizámos o disco para download gratuito, esse facto acaba por despoletar uma maior compra do formato físico. **Achas que essa aprendizagem se poderia vir a traduzir numa estratégia?** Não, porque já tentámos com outras bandas e não funcionou. **Ok, ok.** Porque os públicos são muito diferentes. No Bancamp, acabas por perceber que os públicos têm hábitos de compra ou não-compra bastante definidos. **E não são propriamente perceptíveis logo à partida, pois não?** Não. **A mesma coisa acontece e vocês reconhecem, não é?** Sim, sim sim. É engraçado ver que a uma banda como eles acontece isso, no caso de uma banda como os Glockenwise, que é uma banda de garage rock, o público deles é completamente diferente e não segue a mesma forma de interagir com a música, com a plataforma. Se se tivesse encontrado aí um modelo de negócio era tentar replicar, mas já tentámos e percebemos que não. **[45:10] Só para fechar esta questão da distribuição: ferramentas que promovam a venda directa ao fã. Se calhar... não sei se tens conhecimento daquelas widgets que existem, que são disponibilizadas pelo Topspin... Não... São tipo widgets que podes embeber nas plataformas sociais... nós estamos a usar mais o Paypal e não sei quê... mas isso é mais... Mas isso é mais um backoffice do vosso site, ou do Bandcamp... mas por exemplo, coisas que vocês... eu estou-me a lembrar disso há varios tipos de ferramentas dessas que têm um widget que podes embeber no Facebook e que permitem fazer o download directo de uma faixa ou então há widgets que são storefronts para tu colcares no perfil do Facebook...usam...** Não, nós por acaso usamos mais, dividimos um bocado mais... temos o nosso site, que está a ser desenvolvido há muito tempo, mas temos os discos lá todos disponíveis, depois a parte editorial está muito mais linkada para o Bandcamp, e o Facebook funciona mais como promoção apenas e um bocado agregador de tudo, e basicamente não

temos nenhum widget... mas agora vou investigar.

**[46:38] Nós já vamos saltar aí para a promoção, mas agora vou meter o management pelo meio... já me estiveste a falar das actividades de gestão, que se calhar são a componente principal do vosso trabalho, não é? Portanto, já me descreveste isso... aquilo que eu te vou perguntar é se tu costumavas tirar partido de ferramentas online que te ajudem nessa componente, na gestão. Se eu uso como consumidor ou como... Sim, sei lá, nas tuas actividades de gestão, possivelmente estou a antecipar tu tens que contactar muitas pessoas, estabelecer prioridades, listagens... utilizas ferramentas online para esse efeito, para te facilitarem a vida nessa função?** Sim, obviamente o e-mail é o agregador, depois o que mais me facilita acaba por ser aqueles... a Dropbox ou o Google Drive acabam por ser o nosso melhor amigo para trabalhar com as pessoas, com os nossos colaboradores porque estão um bocado espalhados e para o desenvolvimento de ideias, a nossa plataforma de trabalho acaba por ser esses dois... **tipo repositórios de documentos, não é? Ok, coisas mais especializadas...** Não.

**[48:29] Então vou passar para a última componente, que é a componente da promoção e comunicação. Pedia-te então que me descrevesse o que fazes, as actividades de promoção.** Bem, nós temos uma pessoa que trabalha essa parte, que é uma das traves mestras do nosso trabalho, porque... bem, nós temos alguém que trabalha essa promoção, só que depois, mais uma vez, há a promoção nacional e a promoção internacional das bandas... e a nível nacional, actualmente, antes do facto de teres as bandas no jornal, no Público ou numa entrevista ali ou acolá, ajudava teres o apoio de um opinion maker ajudava a banda a vender mais discos... continua a ser importante, mas não é tão importante como era há uns anos atrás. Agora com as redes sociais, acaba por cada pessoa se considerar ou ser um opinion maker, não é? **Mas nessa questão da promoção mais clássica, mais tradicional, com os meios mais tradicionais, vocês usavam mais os jornais, aqueles que tivessem uma secção cultural com maior destaque?** Sim, e continuamos a usar, obviamente, continuamos a procurar... **Vocês têm alguma base de dados de jornalistas, de...** sim, tanto de rádios como de imprensa escrita ou imprensa online, como blogs, temos uma rede de contactos que a cada edição, cada concerto, veiculamos essa informação e depois temos quase o trabalho de sapa de... não é chatear, mas fazer as pessoas ouvirem de facto o que nós estamos a propor. **Bater-lhes à porta, repetidamente, várias vezes... vocês costumam enviar promos para as rádios, para os jornalistas, para os bloguistas... sim, sim, sim...** dependendo da edição e dependendo do intuito que nós procuramos para essa edição, obviamente uma edição de 100 vinis, super limitada, é uma edição diferente de uma edição... sei lá, temos bandas mais experimentais que não... cujo nosso público alvo jornalístico não é tão grande como uma banda mais pop, não é? Também não caímos no erro de enviar tudo e mais alguma coisa para... passamos um bocado o perfil do jornalista e percebemos o que é que ele... **Vocês especializam a produção de acordo com o que têm em mãos e o target de promoção que vocês pretendem, neste caso o agente de intermediação da produção.** Sim, sim. **Agora a questão da praxe: Em termos de ferramentas online, ferramentas da web, que tipo de actividades é que tu podes comentar que tenhas com elas para efeitos de promoção?** Bem, usar plataformas como o Facebook, o Twitter, e, basicamente, são as nossas ferramentas principais. **Facebook e Twitter?** Sim, sim. Eu penso que são essas duas que nós acabamos por usar mais... ainda temos o Tumblr para algum tipo de trabalho, mas por falta de tempo não conseguimos dinamizar como gostaríamos, agora em termos de redes sociais preferimos manter-nos dentro de duas redes sociais e trabalharmos bem essas do que estarmos presentes em todas e mais algumas ou criarmos um Facebook para bandas ou, sei lá, às vezes

aparecem redes sociais assim um bocado estranhas, é preferível estar bem presente em poucas do que estar basicamente em todo o lado. **Vocês usam newsletters para...** temos newsletters mais ou menos semanais, depende da disponibilidade mas... quando não são semanais são bimensais.

**[1:15:54] Costumas experimentar novas plataformas frequentemente?** Por acaso não. Tenho muitos anticorpos em relação a novas plataformas. **Ai é?** Sim. **Por uma questão de dispêndio de tempo...** Sim, sim. Eu sou, sei lá... primeiro tento... há uma parte que toma muito o meu tempo que é a parte dos contactos e isso tudo, acaba por tomar a maior parte do meu tempo... a segunda parte acaba por passar pela gestão das redes sociais, no caso das que falámos há pouco... e a terceira parte do meu trabalho acaba por ser a pesquisa e na pesquisa prefiro ser muito mais terra-a-terra e ser... comprar uma série de revistas e de fanzines e ter uma série de blogs que sigo e, basicamente o meu tempo de trabalho é dividido nessas três áreas... por isso, deixa-me pouco tempo para andar a testar... **Exploração, não é?** ... exploração de novas plataformas. **A verdade é tu usas algumas...** Sim. **Como é que tu acompanhas as tendências? Como é que elas te surgiram, como é que foi o processo de apropriação? Sei lá, como é que vocês começaram a usar o Bandcamp, como é que vocês...** primeiro, enquanto consumidor, e depois, a partir desse momento é que... a partir do momento em que te tornas um consumidor de alguma coisa... **Vês que funciona.** Vês que funciona, acabas por apropriares-te dele também. Acho que tem sempre acontecido assim e não do género, há uma nova plataforma, chegar lá criar logo uma página de perfil, e não sei quê e não sei que mais, e começar a exportar informação para aí. Primeiro, o primeiro passo é enquanto consumidor, sempre. E tem de acontecer de forma natural, agora como isso acontece não te sei dizer, é quase uma empatia que crias ou vais criando com... porque há... com o Bancamp não foi amor à primeira vista, mas fui voltando ao site e passaram meses até que aquilo já estava tão interiorizado que aí... construímos a nossa página de Bandcamp. Porque às vezes tentamos... agora já não faço isso, mas no Reverbnation tentei a certo momento fazer uma página lá, mas comecei com o pé errado porque foi criar logo a página e começar a criar conteúdos para lá antes sequer de ser consumidor dessa página, então aí é que fiz basicamente um exame de consciência e perceber como é que eu devo estar numa rede social, terá sempre de começar como consumidor e só depois como exportador de informação. **Então usas efectivamente o Reverbnation?** Não. **É que pareceu-me que há bocado não assinalaste.** Não uso, mas experimentei. **Mas experimentaste, não é?** Experimentei, mas acho que comecei logo de forma errada, mergulhei logo e depois percebi que não era consumidor. Pá, não posso ser, se não for consumidor de certa plataforma, também não posso estar lá como promotora ou como gerador de conteúdo.

**[1:19:49] Tens alguma forma de medir a eficácia das plataformas que tu usas, se tens alguma forma de medir o retorno, se o fazes... se medes a eficácia das plataformas que usas?** Sim, fazemos... tentamos fazer pelo menos uma relação com o impacto que certo concerto tem ou certo disco vai ter, acabas por conseguir medir um bocadinho através das redes sociais o impacto que esse disco ou concerto em questão irá ter. Não fazemos uma análise exaustiva de vermos todos os posts diários e de perceber... saber aquelas coisas básicas que é perceber mais ou menos quando é que devemos fazer o post X ou post Y, aí tentamos ajustar um bocado as coisas e tentar não sobrecarregar muita informação nas pessoas, e depois vamos fazendo uma análise caso a caso também... tentar perceber o impacto do que estamos a comunicar, não é? E obviamente, é diferente comunicar-se sobre uma banda conhecida do que a estratégia que vais usar para comunicares algo que nem se conhece. E aí vais ter de criar outro tipo de alavancas para puxares... **Ou seja, tens discursos diferentes para cada**

**situação.** Sim, sim. Há formas de, sei lá... se fizermos um concerto de uma banda mais conhecida, sabemos à partida... só o anúncio dessa banda vai desbloquear logo uma série de... de... e vai provocar uma série de reacções, não é? Porque tu estás a vender algo que já é conhecido. Quando isso não acontece, tens de criar uma série de artificios, quase, para provocar a curiosidade das pessoas. **Queres elaborar mais, dar exemplos?** Sei lá, é tentar... muitas vezes nós tentamos que... sabemos que temos uma boa banda em mãos para um concerto qualquer, mas sabemos que a banda não é muito conhecida para que possa trazer muitas pessoas ao concerto, então tentamos, basicamente, tentamos subverter muitas vezes a informação, ou o que vamos comunicar, e dar importância também a alguns pontos paralelos, sei lá, tens uma banda que não é muito conhecida, mas fazes o concerto dessa banda no jardim da casa de alguém e em que as pessoas podem levar as bebidas e compram-nos as comidas a nós ou fazes o concerto numa cave, tiras a banda dum sítio normal de concertos e colocas num sítio alternativo ou a que as pessoas não estariam muito habituadas a ver um concerto e aí já estás a despoletar a curiosidade, não só pela banda mas também pelo espaço e do insólito da situação então é um bocado procurar... ou melhor, mantendo a ideia de que a música é sempre o mais importante, obviamente... mas criando um contexto em que puxe as pessoas a irem e descubram essa banda ou essas bandas, tanto pela música como pela curiosidade em perceber o que... **Ou seja, fazem uma oferta com vários complementos, não é?** Sim, e no caso do Milhões de Festa acaba por ser o nosso... o máximo dessa... **A piscina.** A piscina, e também a cidade, e também o vinho verde no palco Taina, e termos... o cardápio de comidas no palco Taina é assim uma coisa... costela, bifanas, caldo verde... estás a ver um concerto e estás a comer comida típica, moelas, e a beber um bom vinho verde. Aí então estás a oferecer outra experiência. Ok, a piscina acaba por ser... a piscina, mas... **O ex-libris.** Sim, mas para mim, o ex-libris ainda é o palco Taina por causa de ter... é o palco com melhor vista, tens a vista para o rio e... podes estar a ver concertos... **Estás a vender bem. Já me está a cativar.** E é de borla. **Ok, ok... É de borla?** É, é o nosso palco gratuito. **Não é dentro de um recinto fechado?** Não, não. É totalmente gratuito. Eu sou fã daquele palco. **Isso é durante os dias todos?** Sim, sim, sim. **Interessante, fixe. [1:25:11] Eu ia na eficácia das plataformas, na função. A questão seguinte é isto... – já não falta muito – que tipo de conteúdos é que usas para alimentar as plataformas para o exercício da comunicação?** São as músicas e as bandas, os vídeos... fotos também... e passa um bocado por usar... depois os press-releases depois são retalhados, ou são... há um press-release para a imprensa e depois há uma parte desse press-release que é usado mais para o público que se tenta aguçar o apetite das pessoas através das palavras, sejam nossas ou sejam de alguns... de pessoas que nós convidamos para escrever sobre a banda, convidados “especialistas” na banda X ou na banda Y. E então, tentamos sempre, através desses momentos básicos, não é, aguçar o apetite das pessoas e aguçar a curiosidade. **Consegues dizer alguma coisa sobre... ou melhor, o conteúdo que vocês colocam nas plataformas é puramente promocional ou auto-promocional, no teu caso auto-promocional referir-se-ia à Lovers and Lollypops, mas relativamente às bandas, o conteúdo que circula lá é estritamente promocional ou há mais alguma coisa?** Sim, promocional, ou para vender um concerto ou para vender um disco, não é? Acaba por ser sempre esse o intuito. **Podia ser outra coisa qualquer, tipo... umas piadas, ou... percebes?** Sim, sim, mas não. **Mas não. É estritamente promocional?** Ok. Claro que nós temos uma forma de comunicar bastante informal e bastante despreocupada, mas no final de contas, todo o intuito dessa comunicação é, digamos, não gosto muito de dizer “vender”, mas... comunicar sobre o que nós estamos a fazer, não é? **Claro que sim. Não há mal nenhum nisso. Vocês costumam interagir directamente com os fãs?** Costumamos, sim. **Já recorreram aos fãs**

**para colaborações, para... Já. É? Sim. Podes dar aí exemplos desse...** sim, há uns anos atrás fizemos uma série de concertos nos jardins no Porto e, basicamente, fizemos um anúncio em que as pessoas podiam enviar os seus jardins e fotos dos mesmos e disponibilidade dos mesmos e nós faríamos lá os concertos. **Ahhh, ok, ok. Mas tipo nos logradouros da.. das casas?** Quem tivesse um jardim e quisesse usá-lo para um concerto, para uma matinée enviava os... “ofereço um jardim com X metros quadrados na rua tal”... e nós usávamos. **Desculpa lá, mas isto agora é uma nota à parte, mas tu tiveste alguma coisa a ver com aquela iniciativa na Capital Europeia da Cultura que era... Tu casa es mi casa.** Não, não tive. Mas isto foi pré-essa...

**[1:28:58] Como é que tu fazes o equilíbrio, a gestão da tua disponibilidade mental, a tua disponibilidade de tempo entre a dimensão criativa e a parte de negócio?** Bem, isso é complicado de gerir, mas... como é que eu faço a gestão? Isso é uma confusão do caracas... a maior parte do tempo, infelizmente, ultimamente, tem sido mais a gestão do negócio do que a parte criativa e é um bocado complicado... por exemplo, nesta altura eu pensar em algo que não seja a parte logística e de produção de um evento, não é? E basicamente há, durante o ano todo, há um digamos, uns, umas alturas em que eu vou estar, basicamente, só preocupado com questões ou de burocracia, ou financeiras, ou de produção e, na ressaca desses eventos é aí que surge a parte criativa. É sempre no aftermath. **Ok, certo, certo...** E aí aproveito muito para viajar, para ir a uns festivais e... tanto viajar com as bandas. E aí aproveito para primeiro fazer um balanço e depois para aprofundar alguns conceitos que vamos tendo... agora não há, não tenho uma delimitação “ok, agora faço isto, agora faço aquilo”. **E as tuas bandas? Como achas que elas fazem isso? Consegues dizer-me?** São todas diferentes, todas diferentes, a forma como... sei lá. Temos bandas que acabam um disco, editam um disco e já têm tudo pensado para o próximo... como temos bandas que demoram três anos até prepararem um novo disco. Depois, estamos a falar de bandas, ao fim e ao cabo, temos de pensar que são pessoas que têm outras responsabilidades sociais, seja estudar ou trabalhar. Nunca é a banda, nunca é a tempo inteiro. Mentalmente pode-se considerar que o objectivo de vida é a banda, mas, no final de contas, todas as responsabilidades que existem condicionam muito a vida de qualquer banda: seja uma oportunidade de trabalho, seja uma oportunidade de ERASMUS, seja... mais exames, menos exames, mais cadeiras, menos cadeiras... então essa gestão é muito... particular em qualquer uma das bandas. **Na tua opinião pessoal achas que uma pessoa pode ser eficaz (isto mais na perspectiva de um artista), achas que se consegue ser eficaz a gerir ambas as dimensões, a dimensão criativa e a dimensão de negócio?** Acho que sim, acho que sim, e cada vez mais nós “exigimos” às bandas que não se deixem ficar a dormir ou pensar que a banda começa e acaba no concerto ou na sala de ensaios ou na gravação de um disco ou não. A banda é muito mais do que isso e a tua responsabilidade perante a banda é muito mais do que isso, e quem melhor do que alguém que esteja dentro para perceber as potencialidades e para perceber os objectivos que tem, não é? E então nós, apesar de fazermos o management e o agenciamento das bandas, há uma responsabilidade muito grande que nós passamos e inculcamos nas bandas, tanto seja na procura de novos parceiros, na procura de novos sítios para tocar, na procura de remixes de alguém ou... ou outras editoras, nós tentamos sempre que as bandas sejam muito espertas para essa parte mais “chata” de calhar, mais de networking... **certo.** E depois, deixando a parte criativa e a parte de gravação e de produção do disco muito mais para elas e para a sua relação... aí nós não interferimos muito, às vezes nós damos dicas ou damos a nossa opinião sobre o que achamos, mas nunca é uma decisão, nunca é uma opinião, digamos, autoritária, é são mais sugestões do que sermos propriamente uma parte integral do processo criativo. **[1:34:21] Ok. Para fechar,**



**então: Achas que a generalidade dos músicos tem uma abordagem estratégica e de negócio à música?** Acho que não. Acho que... pelo menos o contacto que tenho com a maior parte das pessoas acaba por (ter) uma atitude muito mais de relaxamento em relação a isso... pode haver preocupações, e nós temos algumas bandas que já têm uma gestão de carreira já mais ou menos planeada... ou melhor, têm metas traçadas que vão sendo alcançadas. Mas... **Por vossa influência, ou por auto-determinação?** Não, acaba por ser pela relação que temos, acabamos por ter de estabelecer metas e depois as próprias bandas acabam por interiorizar essa necessidade e a meta pode ser tão simples como... “quero gravar com o Steve Albini”. E vamos chegar a esse ponto... **E alguém já chegou a propôr isso? Com o Steve Albini? Já?** Já, já. Não é muito difícil, na verdade. O Steve Albini aceita qualquer banda desde que tenhas dinheiro para pagar. **É o pão nosso de cada produtor, não é?** Há uns que não, há uns que só gravam, querem o “não-sei quê”. Mas o Albini, desde o início, se tens uma banda, se queres gravar comigo... **Quanto é que ele cobrava, já agora?** Há uns anos atrás era super-barato. Era algo como 4 dias, 1500 dólares... claro que tinhas de voar para Seattle e ficar lá a dormir. Aumentava, mas é perfeitamente viável, não é? **Pois é. Interessante... porque ele é um gajo sobejamente conhecido. E já produziu grandes coisas... Nirvana, não é?** Sim, sim...

### **B.3 Luís Fernandes – The Astroboy – PEIXE:AVIÃO – PAD records**

**Pode fazer uma síntese do teu percurso ou carreira musical?** Eu comecei, como toda a gente que começa sem vir de um contexto académico na parte que toca à música, comecei com uma banda de garagem, sem levar a coisa minimamente a sério, depois naturalmente fui ficando, fui ganhando gosto pelas coisas, a coisa foi tornando-se, não diria mais séria, evoluindo vá e desde, talvez, 2006, que eu tenho levado isto um pouco mais a sério, e a minha carreira tem desenvolvido a nível profissional. Comecei apenas por tocar em bandas, bandas rock, não é? Depois comecei por trabalhar na area da musica electrónica, basicamente a descobrir o que era aquilo, nunca tinha tido algum tipo de contacto como músico e pouco como ouvinte também, mas interessou-me. Fui estando sempre aberto a colaborar com outros artistas, procurei também esse tipo de contactos, que acho que é fundamental e acabei por ter a sorte e a oportunidade de trabalhar com muitas pessoas diferentes. Foi correndo bem e basicamente a minha carreira. Estou a falar em carreira, mas parece ambicioso demais, não? E o meu percurso foi-se tornando interessante e depois comecei a entrar noutros campos, a composição mais formal, apesar de eu não ter formação nessa área e estudei e entrei nessa aventura de compor música. Aprendi um bocado sobre harmonia, técnicas de composição contemporânea, nada de transcendente, mas acredito que a criatividade sobrepõe-se a argumentos técnicos ou académicos. Como aliás a historia da música nos tem repetidamente demonstrado. E basicamente a partir dessa vontade tenho composto música para outros meios. Tenho composto música para cinema, para instalações, para outro tipo de meios, já fiz para publicidade também. E importante também, paralelamente à actividade enquanto artista, tenho desenvolvido um trabalho na area da programação musical, num festival que é o semibreve, e até eventos pontuais, um colaboração com o GNRation que entretanto já terminou.

**O que entendes por modelo de negócio no contexto da música e na perspectiva de artista?** Entendo-o como aquele processo que leva a que tires algum rendimento da música que fazes ou pelo menos recuperes algum dinheiro que investiste a gravar o teu disco, ou

pelo menos a criar a tua música. Basicamente acho que o modelo de negócio passa por vender a música, não apenas no registo fonográfico mas também ao vivo, no que toca a concertos. Também poderá haver a questão das sincronizações, filmes, etc, mas eu considero o modelo de negócio tudo aquilo que poderá trazer rendimento monetário a partir da actividade artística da música que criaste.

**Já te envolverste em actividades que visassem financiar os teus projectos como músico, artista?** Já estive, não eu directamente envolvido nesse tipo de processos, uma ou outra vez, não muitas na verdade. Tentamos, no caso dos peixe:avião, financiamento para discos através de marcas que usualmente o fazem. Lembro-me que tentamos o Montepio e uma agora não tenho em mente, mas sim. Embora seja algo que eu não perca muito tempo a pensar, porque mesmo para os projectos em que faça só eu, não perca muito tempo a procurar esse tipo de apoios. Nem crowdfunding, nem nada.

**Pode-se dizer que as fontes de financiamentos autofinanciamento, proveniente de outras fontes de rendimento?** Sim, normalmente há de duas formas possíveis, no meu caso e nas bandas em que eu trabalho. Quando são coisas de cariz menos comercial, vá, não sei se é a palavra correcta, são investimentos baixos, e eu pago do meu bolso, com dinheiro pessoal.

**Podes dar-me um exemplo desse tipo de projectos?** Por ex, tudo o que são discos de Astroboy, são edições físicas muito pequenas, de 100 unidades, CD-R, nunca fiz CD's de fábrica, que ficam baratas de produzir. Basicamente, faço tudo. Eu faço os CD's, eu gravo-os, eu tenho amigos que fazem a capa, tenho amigos que tem boas ideias para packaging e coisa faz-se toda dessa forma, com autofinanciamento. Eu pago e fico com os lucros todos, e recupero sempre o que gasto, porque também é pouco. Quando falamos de bandas, por ex. peixe-avião, tivemos sempre diferentes cenários. A primeira maquete envolveu o processo o processo que acabei de falar. Não tínhamos nome nenhum, estávamos a começar, gravamos nós o disco, não houve investimento e a coisa foi recuperada com a venda dos EP's e concertos. No primeiro disco, foi uma editora, que pagou tudo, pagou inclusivamente estudio e tudo, nós basicamente só tocamos, mas também não ganhamos nada com isso. Aliás, ganhamos, porque eles davam-nos x CDs para nós vendermos nos concertos, e era retorno directo.

**Vocês alinharam com o processo tradicional, que era dare o adiantamento para as despesas de produção?** Exactamente, foi o modelo tradicional de edição. A editora pagou tudo, e ficou com uma % bastante alta das vendas. Até ao break-even, posso estar a cometer uma imprecisão, mas acho que era tudo para a editora, e a partir do break-even era uma percentagem baixa para nós. **Queres tornar isso explicito?** Até ao break-even era tudo para a editora e depois era 20% para nós. **Tanto em distribuição física como digital?** Sim, mas também estamos a falar de 2008 e a ideia que eu tenho é que a distribuição digital não tinha o impacto que tem hoje. Isso é certo. A coisa baseou-se mais na distribuição física. Aliás, 2008 foi quando abriu o iTunes, a AppStore. No 2º disco de peixe:avião, houve um investidor externo... Por opção, nós não quisemos ter editora, nem a Rastilho nem outras propostas que tivemos, e decidimos criar uma editora nossa, a PAD. A PAD existia apenas no abstracto, e o que financiou o nosso disco foi a nossa agência, que era uma agência bastante grande, com poder financeira. A Sons-em-Trânsito eles pagaram tudo o que tinha ver com o disco, e depois recuperaram tudo no modelo igual ao que eu te disse. Esse eu tenho a certeza, até ao break-even era tudo para eles, inclusivamente concertos, porque eles eram a agência, não é? Também na verdade eles recuperaram rapidamente e pronto. A partir daí eles não queriam nada, todo o retorno era para nós, 100%. Este disco, o novo que está gravado e vai sair em

Setembro, foi também diferente. Quer dizer.. acaba por ser.. é diferente. Porquê? Porque acumulamos algum dinheiro neste ultimo disco, guardamos porque tínhamos em mente que poderíamos ter que investir neste ultimo disco. Porque nós queríamos editar pela PAD e a PAD não tem meio próprios, é apenas um facilitador de edições e basicamente pagamos o disco de dinheiro que tínhamos acumulado, dinheiro que tínhamos originado enquanto banda já. E investimos o dinheiro.

**Já alguma vez tiraste partido de ferramentas ou plataformas online para efeitos de financiamento?** Para efeitos de financiamento, não. **Lembro que aí há uns tempos, já não sei precisar, li sobre uma ida ao Canadá.** Não fomos, éramos para ir. Aliás não eramos só nós, era um conjunto de bandas portuguesas. Era um projecto chamado "Missão Canadá" que era para o Canadian Music Week, eram cerca de 10 bandas. E houve um processo de crowdfunding online para as bandas irem, mas ficou muito aquém. Crowdfunding e houve processos para tentar apoios governamentais, etc. Mas era impossível, aliás houve quem foi mas pagaram as próprias despesas.. **E a plataforma qual foi?** Foi uma plataforma chamada, penso que, PPL. **Então a campanha não foi bem sucedida? A percentagem de investimento do público sabes qual foi?** Não, não te sei dizer.

**20:05 Em que tipo de actividades de distribuição já te envolveste enquanto artista?** Ultimamente tenho tido um pouco mais de exposição a esse tipo de temas. Eu sou uma das pessoas que contribui para a gestão da PAD e temos trabalhado para melhor a nossa relação com a distribuição, e... Mas na verdade, estamos a falar de algo que é muito parecido com o modelo comum de distribuição. **Há bocado mencionaste que tinha a infraestrutura montada?** Sim, temos a rede montada. Nós trabalhamos com duas distribuidoras físicas que são a Compact e a PopStock. Fizemos dois discos com a PopStock para testar se funcionava bem. Porque a Compact tem particularidades diferentes. A Compact tem um catálogo gigante, é uma empresa muito grande e aponta várias direcções a nível artístico. A PopStock é uma distribuidora que não é portuguesa, é espanhola, mas tem uma divisão em Portugal. Trabalha muito com o tipo de música, com o tipo de artistas do universo no qual nós nos mexemos. **Estás a falar enquanto elemento da PAD, ou de elemento peixe:avião?** Sim, mas queres que separe as aguas? **Se achares que é relevante?** Porque é assim, eu acabo por não diferenciar isso, percebes? É algo que eu não consigo diferenciar, o músico do empreendedor na area da música, porque eu tenho que fazer tudo. Então, nós temos esse protocolo e temos também distribuição digital com uma distribuidora alemã e inglesa, que se chama Finetunes, que basicamente põe o nosso catalogo todo em todo o lado. **É um agregador digital, no fundo?** É um agregador digital, e não só, porque trabalha muito com a area da música electrónica, por terem acesso a alguma lojas online que são mais especificas, e que basicamente não aceitam tudo. Estou a falar por exemplo da boomkat, da blip, esse tipo de lojas muito mais focadas. Nós trabalhamos com eles por causa disso. Até tivemos que readaptar a nossa estratégia editorial, para conseguir chegar a alguma lojas, porque por ex., equanto PAD, como é basicamente um agregador de bandas, que tem uma preocupação estética muito marcada, não é supercoerente a nível artístico.. Ou seja, tanto tem uma banda folk, como tem uma cena de electrónica. Ou seja, esse tipo de ecletismo repele esse tipo de lojas específicas, porque essas lojas trabalham com clientes que quando vão lá sabem que vão procurar algo dentro de um certo género. **Ou seja fazem um filtro?** Fazem um filtro muito grande, muito grande até.. A maneira que tivemos de contornar isso, foi criar uma sublabel, que basicamente é uma coisa que é meramente processual. **Uma sublabel da PAD?** Sim, chamada EasyPieces que só tem música electrónica. Tem Astroboy, tem Blac Koyote, Tar Feather e Palmer Eldridge. Aliás, começamos só com duas edições. Criamos um logotipo,

baseado no da PAD, um site, uma descrição, etc, e focamos a nossa comunicação, e a nossa imagem para esse fim. E de facto, conseguimos, e estamos na Blip, e na BoomKat e etc. Isto para te explicar a minha experiência com a distribuição.

**24:06 Usam exclusivamente a Finetune para distribuição digital?** Para digital... Há um caso que não é Finetunes. Que também experimentamos, à semelhança da PopStock na parte física.. Há uma empresa em que um dos elementos dos peixe:avião trabalha que é a BrandIt, de Barcelos, que também trabalha com um agregador digital. Basicamente, experimentamos fazer a distribuição digital do disco de Dear Telephone por esse distribuidor. Mas de resto a diferença é mínima, aliás, nem sei se há diferença, é igual. **Vocês não tem um contrato de exclusividade com a Finetunes?** Não, não temos. Nem com o a PopStock, nem com a Compact. **E relativamente aquele tipo de ferramentas online que permite fazer uma distribuição directa aos fãs?** Exacto. O Bandcamp, nós trabalhamos com o Bandcamp e trabalhamos muito com o Bandcamp. Nós assumimos o Bandcamp como a nossa loja de editora. Se forem ao site da nossa editora, tem lá o link para a loja e é o nosso bandcamp. Eu gosto muito da maneira como funciona o Bandcamp. Acho mesmo, mesmo fixe. E não tenho nada a apontar. Aliás, se pudesse só vendia pelo Bandcamp, mas também não acho que é benéfico, ou acertado fazer isso. **Não, porquê?** Porque chega a menos gente. Nós vendemos muito.. Salvo seja.. Nós vendemos coisas, não a nível a digital nem é o caso, mas em loja, em loja vendemos bastantes discos. Por isso se fosse só o Bandcamp, as pessoas não iam comprar, e isso toma proporções ainda maiores se falarmos de bandas como peixe:avião, por exemplo, que vendem muito nas lojas. Se fosse só o Bandcamp, muitas pessoas não iam comprar. Apesar de que eu sinto que idealmente, se eu pudesse escolher, preferia agregar tudo em loja própria mesmo, porque são menos intermediários, é maior rendimento e é uma aproximação muito maior para o consumidor. Nós é que vendemos os discos basicamente.

**26:53 Que tipo de actividades de gestão tens como artista?** O meu caso é uma caso complicado. Eu posso responder-te como artista e como participante numa editora. Eu gostava de poder ter mais tempo para perder nesse tipo de definição de estratégias. Porque eu acho que isso é uma componente muito grande do sucesso de um projecto. Mesmo, mesmo muito importante. E mais, sinto que quanto mais tempo eu perco nisso, melhor as coisas correm. Agora, o tempo que perco actualmente nisso, basicamente é em definição de coisas tão lineares, tão simples aliás, como definir timings de lançamento, definir se vou lançar um single antes ou não, se vou fazer com antecedência, com press release, ou se vai ser uma coisa surpresa. Se vai ter video... **E relativamente à equipa? Distribuis tarefas, a equipa move-se toda para além das actividades criativas?** Depende muito do projecto, por ex. peixe:avião, há três pessoas que são as três pessoas que fazem parte da PAD que estão habituadas a trabalhar fora do contexto musical, e há duas que estão menos predispostas para isso, porque somos todos diferentes, basicamente. E são pessoas que não ligam muito a essa parte e deixam-se ir, basicamente. Por exemplo, o Ronaldo, está completamente a leste desse tipo de coisas, mas ajuda por exemplo a tirar fotografias se for preciso, promocionais, são pessoas que tem toda a abertura para colaborar mas, são pessoas que não entram muito nesse tipo de movimentações extra-musicais. Se tivermos a falar de outras bandas, quer dizer, na verdade, eu... Até é complicado explicar, porque eu colaboro com muitas bandas, porque em muitas eu sou apenas convidado e não participo nesse tipo de decisões. Toco e até entro nos discos mas não passa tanto por mim isso. E quando eu estou sozinho, eu é que tomo as decisões todas, para o bem e para o mal.

**29:28 Então vocês tem uma atitude DIY para a gestão para o management?** Sim,

completamente, apesar de em peixe:avião, nós termos um manager. Mas é um manager que vem de uma escola completamente diferente. Ele viveu no Canadá muitos anos, trabalhou na BMG Canadá. Ele criou uma editora também, que até era um netlabel e foi a primeira editora a editar apenas com Creative Commons para todas as edições. Eu não sei se existe um registo disto ou não, mas acho que é verdade, já há muitos anos. Ou seja, é uma pessoa com uma mentalidade diferente, é aberto a esse tipo de coisas.. Ele é que foi o principal impulsionador para nós criarmos a PAD, apesar de não fazer parte da vertente criativa e do "core" da PAD. Ele faz parte do core da PAD, mas não toma decisões a nível artístico. É uma espécie de consultor para quando nós precisamos de qualquer coisa. É uma pessoa que não é o manager tradicional, ele próprio trabalha numa perspectiva DIY e incute-nos isso. Mas nós também já éramos assim antes de o conhecermos e ele só entrou no "Madrugada, há 3 anos. Por isso, nós somos totalmente DIY, nós fazemos tudo desde as maquetes, desde gravar os CDs para mandar para a imprensa, até cortar capas, tudo o que possas imaginar nós fazemos. **31:00 E ferramentas online que possam dar apoio à gestão ou ao management? Usam alguma coisa?** Usamos muito o google drive (google docs), é uma ferramenta que usamos mesmo muito para gerir diferentes tipos de coisas. Usamos muito os grupos secretos do facebook. Hoje em dia, o pessoal passa alguma parte do dia lá, e tem lá uma notificação e penso que basicamente é isso. Usamos o facebook e o google docs.

**31:40 Então vou passar agora para a parte de promoção/comunicação. Em que tipo de actividades podes comentar o teu envolvimento em termos de promoção/comunicação?** Há duas formulas nas quais eu estou habituado a trabalhar. A primeira, é quando há orçamentos maiores nós endereçamos esse tipo de trabalho a quem trabalha profissionalmente nisso e tem tempo para gastar nisso. A outra é quando não há esse tipo de budget e então nós temos de fazer tudo. **32:21 Ou seja, com outsourcing ou sem outsourcing.** Exactamente. Quando nós temos que fazer tudo, temos isso mais ou menos organizado. Temos uma base de dados de jornalistas, temos mais ou menos orientada a base dados consoante tipo de artista que estamos a promover. Na verdade há duas, os artista que são da electrónica e os que não são. Temos isso relativamente bem organizado. Tentamos ser o máximo específicos e pessoais possível. Ou seja, às vezes perdemos tempo a enviar 100 emails, 100 não digo... Já fizemos. **Emails personalizados?** ...Personalizados do que enviar um mail-out que não dá grandes frutos. Tentamos sempre pegar em contactos anteriores, de discos que até foram, dos quais tivemos feedback, e usar isso como uma ponte para mostrar outro disco, que é basicamente o que fazem as pessoas que trabalham nisso. Mas isso tudo numa base, lá está, um bocado amadora, nos intervalos do trabalho, das outras coisas que temos para fazer. Por isso nós gostávamos de sempre que tivéssemos a possibilidade de endereçar isso a outras pessoas, porque é uma coisa que consome tempo e para além do know, consome muito, muito tempo. **33:56 Tu agora estavas a falar na qualidade de membro da PAD?** Não só... Enquanto músico eu faço a minha própria.. Como eu sou da PAD e sou músico, se eu tenho que fazer a promoção a Astroboy, por ex., eu não vou pedir a ninguém da PAD para fazer, faço eu, percebes? Por acaso já aconteceu ter ajuda para uma ou outra coisa, mas normalmente eu é que faço, por isso acaba por ser a mesma coisa. **34:35 Quando tu falas de promoção que tipo de actividades é que te referes? Pedia-te que deixasses de fora a promoção digital, depois faço-te a pergunta.** É assim aquilo que nós fazemos é, aquele processo tradicional de enviar discos físicos para alguns jornalistas que achamos que são importantes. **34:51 Jornalistas de magazines dedicadas, radio?** Radio também, rádio pelo perfil de música que eu faço, e na qual colaboro, são só algumas rádios, não envio para a Radio Comercial ou para a RFM, não faz sentido. Mas radios mais focadas sim, também, mas

essencialmente aquelas publicações de opinion makers que fazem crítica, o Ipsilon, o Expresso, por aí fora não é... Os blogs, é mais para a parte digital. **35:35 Tu tens um papel activo no envio para os bloguistas?** Sim, muito activo. Lá está, isto depois é um meio tão pequeno que eu conheço bastantes deles, e até já sou, não digo amigo, mas dou-me bastante bem, e envio e até prefiro ser eu a fazer isso, porque até pode ser estranho ser outra pessoa a enviar quando eu o conheço tão bem, percebes.. "Então não me enviaste?" Tás a perceber. Essa barreira quebrou-se e basicamente é assim que funciona. Eu tenho alguma dificuldade em dissociar a componente digital e a outra. É basicamente a mesma coisa. **36:15 Em termos de promoção digital que tipo de plataformas é que tu usas?** Estás a falar de plataformas para fazer a promoção? **Sim.** Uso o email, também temos com pouca regularidade, por culpa nossa, newsletters, que também é email, basicamente. E também temos o site da PAD, e o site de peixe:avião, onde postamos coisas regularmente, o facebook, é muito importante, apesar de ser uma rede comunicação abrangente e não focada na imprensa, mas essencialmente é tudo por email **36:54 E plataformas mais focadas em termos de promoção?** Acho que nem conheço.

**37:18 Como é que fazes o equilíbrio, como é que geres o tempo, a disponibilidade mental entre a dimensão criativa e a dimensão de negócio?** Isso é uma boa questão! Sinto que o facto de ter que me preocupar com questões que não são artísticas, e que muitas vezes dispendes tempo nisso, e não sentes retorno, porque hoje em dia há uma oferta gigante, há muitas pessoas a fazerem música, para o bem ou para o mal. Então tu perdes tempo em promoção, a tentares divulgar a tua música e a pensares em estratégias, etc.. Que depois acabam por não se transformar em nada de concreto, e isso somado ao facto de tu teres plena consciência de que estás a perder tempo em coisas que não são artísticas, leva a que às vezes desanimes um bocado, e penses "Será que vale a pena fazer isto?". Por outro lado, confesso que também dá gozo ter essa independência e sermos nós a fazer tudo, especialmente quando temos reconhecimento e algum sucesso. Mas eu gostava muito, muito de não ter que.. de ter que me preocupar menos com questões processuais, embora eu queira sempre ter uma palavra, e última palavra, no que toca a definição de objectivos e estratégias. Isso é quase indissociável daquilo que é fazer música. Para mim, pelo menos. Eu gosto de ter papel activo nisso. Papel activo em trabalhar a distribuição, e perceber se vendeu muito, se vendeu pouco, booking, esse tipo de coisas, são coisas que infelizmente sou obrigado a ter que fazer mas não me cativam nada. **39:07 Isso quer dizer que se pudesses delegar...** Se eu pudesse, contratava uma pessoa para fazer a minha promoção, uma pessoa para fazer o meu booking, sim, basicamente fazia isso. Mas tendo a salvaguarda que eu teria a decisão final em tudo, obviamente. Não quero estar nas mãos de decisões de outras pessoas. O que me chateia de certa foma, é ter que perder tempo em questões processuais. Não tem aquele papel de definir um rumo, nem é artístico. Porque às vezes essa própria decisão de carreira e de direcção tem o seu quê de artístico e é às vezes quase indissociável da tua música, ou pode pelo menos ajudar a transmitir uma ideia. Enquanto que a promoção, saber se os discos estão nas lojas, isso é "zero" artístico. É algo que não me diz nada. Apesar de eu ter que fazer isso, senão não conseguia fazer nada. Ou vendia ainda menos discos.

**51:07 Costumas experimentar novas plataformas?** É assim, não com muita regularidade. Só quando sinto que, ou é muito falada e chegou-me aos ouvidos e parece-me interessante, e opto por o fazer. Ou então, só quando... Acho que é mais nessa base, quando eu ouço muitas pessoas a falar, e acho isto deve ser fixe vou experimentar. Mas de resto não tenho grande curiosidade para andar à procura de plataformas. **51:43 Se realmente ouves que há uma plataforma que anda aí a chamar atenção e experimentas e gostas? Como integras**

**isso na tua rotina?** Depende da plataforma, acho eu. Não sei bem, mas acho que vai depender do impacto e da função que ela preste. **Consegues medir a eficácia das plataformas nas funções que elas prestam?** Medir quantitativamente é complicado, mas acho que sei dizer se é importante, ou se acrescentam qualquer coisa. Por ex., acho que não consegui trabalhar sem o google docs porque é uma excelente ferramenta de articulação entre pessoal que trabalha no que quer que seja, porque está tudo online, está tudo acessível por toda a gente, é ótimo. O facebook, também não consegui ver, infelizmente não conseguia viver que a idolução fosse feita sem o facebook. O bandcamp, por ex., neste momento é insubstituível para mim, para nós, para mim enquanto músico. **53:25 Quanto a conteúdos que usam nos plataformas, que tipo de conteúdos é que criam? Recorrem a alguém para os produzir.** Não, nós fazemos tudo independentemente, mas os conteúdos que colocamos lá são o material que vendemos, os CDs, o vinil, o digital. Não sei se respondi à tua pergunta. **53:54 Para o bandcamp sim, faz sentido, mas para o facebook que conteúdos usam** É tudo in-house, nós é que fazemos tudo. **Tipo imagens?** Imagens nós temos designers, normalmente não recorremos a ninguém, quer para criar conteúdos de texto, nem de imagem. **54:37 E video, a mesma coisa?** Video, quando partilhamos conteúdos video, são video-clips, e nem digo que passe por nós, porque são coisas que são as próprias bandas, ou eu, que tratam de o fazer. Eu, quando quero fazer um video, eu não sei fazer videos, por isso peço a alguém. Por isso aí, nesse caso, não é uma coisa gerada é uma coisa externa, basicamente. **55:27 E relativamente ao discurso que têm ao comunicar nas plataformas? Varia com a plataforma?** Eu penso que.. Eu só participo activamente no facebook, nem tenho twitter... Por ex, a PAD tem o twitter, mas nem sou eu que faço essa gestão, porque não uso twitter. Mas basicamente é divulgar aquilo que está a ser feito, divulgar uma noticia que saiu, ou um concerto que vai acontecer, coisas desse género. **56:10 Portanto o teu conteúdo é maioritariamente promocional?** Sim, ou então a promover outros artistas da editora dos quais eu não participo, mas também faço. **Costumas interagir directamente com os fãs?** Sim, eu acho sempre exagerado chamar fãs no nosso caso... Mas com as pessoas que nos procuram, sim, claro. Eu, pessoalmente, sou aquele tipo de pessoa que não percebo muito bem, quando há um intermediário entre o artista, e as pessoas que gostam do trabalho dele. Claro naqueles casos em que isto, é viável fazer-se. Se estivermos a falar de artistas com grande procura, claro, nem vale a pena ele preocupar-se em fazê-lo por que senão... Não fazia mais nada, não é? Mas em coisas à nossa escala, não faz sentido que isso não seja feito directamente pelo artista.. Até acho que é valorizador. **57:03 Recorres aos fãs para colaborar de alguma forma?** Se for preciso, não me lembro se já o tenha feita. De certeza que já fiz isso... Não me lembro em que contexto. De certeza que já fiz isso... **Para o caso dos peixe:avião consegues identificar se existe algum nucleo duro de fãs?** Nucleo duro de fãs no sentido de estar organizado, acho que não. Até há um clube de fãs online, pelo menos aparece no google, clube de fãs dos peixe avião... Não sei quem é que perde tempo com isso. Pá, um grupo de pessoas que eu sei que até gosta de nós e que, pronto tem algum nome, a banda, mas não acho que seja uma coisa muito por aí além. Eu penso que é dispersa. Tipo, não temos uma zona do país onde haja uma grande percentagem de pessoas que gosta de nós e vá tudo ver. Quer dizer, tirando em Braga, não é. **58:15 Mas tens pessoas que comuniquem recorrentemente convosco, que mostram que estão interessadas e que estão a acompanhar?** Sim, isso temos, e tiram fotos com as TShirts e na praia, esse tipo de coisas que são um bocado estranhas, até um bocado doentias, que te deixam a pensar: "Não me sinto muito à vontade com isto". Mas acontece [RISO]... Há pessoas, hã? **58:53 Achas que a generalidade dos músicos tem uma abordagem estratégica e de negócio à música?** Acho

que não, isto porquê? Porque, a maior parte dos músicos dos quais tu ouves falar, muito provavelmente tem. Por exemplo há uma imensidão de bandas, por exemplo, só aqui na sala de ensaio. Por exemplo, está ali a ensaiar uma banda e como ela há montes de bandas. Que até podem ser às vezes bandas porreiras, mas que por não terem nenhum tipo de noção mínima de gestão de carreira, estratégia de onde devem tocar, como é que se devem apresentar ao grande público, que passam completamente ao lado de toda a gente. Por sim, acho que grande parte, não toma atenção a isso, e as que tomam, são as que nós ouvimos falar com mais insistência. Porque às vezes não tem relação com qualidade. Há bandas das quais ouvimos falar muito e são fracas, e há outras que provavelmente serão o contrário. São boas e ninguém as conhece. A última pergunta... **01:00:03 O que é que é ter sucesso na música para ti?** Para mim, ter sucesso na música é... Eu ia dizer que é ter o reconhecimento artístico daquele trabalho que tu fazes, e para mim isso continua a ser uma coisa muito importante, e talvez aquilo que mais me move. É, as pessoas reconhecerem o trabalho que tu fazes e acharem que ele é de elevada qualidade, e que está cada vez a ser melhor. Isso para mim, é a principal coisa que levo disto. Mas claro que também não posso descurar a parte mais fria e monetária da coisa, porque não sei até que ponto se pode considerar um músico com sucesso quando não tocas para ninguém, ou não editas discos, ou ninguém quer saber daquilo que tu fazes. Por isso é uma resposta um bocado complicada... Porque por às vezes há casos em que tens um retorno artístico muito bom, um reconhecimento artístico dos teus pares, mas na verdade tocas muito pouco, e o discos vendem pouquíssimo. Isso se calhar até certo ponto, não pode ser considerado um percurso com sucesso... Mas acho estes dois pontos fundamentais. O reconhecimento artístico da crítica, eu não ligo muito à crítica, mas principalmente dos pares, e das pessoas que tu sabes que são imaculadas neste ramo, e há o sucesso que é mais palpável que é aquele, se dá muitos concertos, se és muito requisitado, se ganhas dinheiro com a música, basicamente.

#### **B.4 Luís Raimundo – The Poppers – Keep The Razor Sharp**

**[00:09] Rai, para começar, podes fazer um resumo do teu percurso/carreira musical?** O meu percurso esteve sempre ligado aos Poppers, eu era o único que não era músico, e depois juntar uma banda de rock na altura, devido às influências musicais durante aquela fase da minha vida, não é? Em que ouvia muito aquele rock inglês... os Who, os Small Faces, os Beatles, os Stones, aquelas coisas todas, depois convidei mais pessoas que eram da minha rua e que também faziam música dentro de outros universos, mais ligados ao punk ou ao metal... e acabámos por formar a banda e a partir daí estive sempre com eles, desde o final do anos passado juntei-me com também com o Afonso - o Sean Riley - , com o Bráulio – baixista –, e estamos agora... trocámos de baterista também, e estamos agora à procura de um baterista, e portanto esses foram os meu únicos projectos, ou são os meus únicos projectos ligados à música. Como estava a dizer há pouco, não tinha formação musical, foi de alguns DVDs que tinha em casa, de meter no pause e de perceber que acordes é que tinha, porque eu não tinha internet nem computador em casa, e então tinha lá uma guitarra e então fui apanhando os acordes e depois também comecei a trazer canções para o estúdio, porque, na altura, quando os Poppers começaram, eu só cantava, tentava cantar, e depois com alguma força de vontade aprendi uns acordes e tal e eles também me ajudaram naquela de encorajar, não meteram logo de parte as ideias que eu levava para o estúdio, e pronto, basicamente têm sido, foram só esses, são só essas duas as minhas experiências musicais... no âmbito da música é isso.



**Portanto, os The Poppers e... os Keep The Razor Sharp.** Sim, que ainda se vai ouvir este ano qualquer coisa.

**[2:18] Então começo por te perguntar, é a primeira categoria de questões, que é: o que é que tu entendes por modelo de negócio no contexto da música e na perspectiva de artista, ou de músico independente?** O modelo de negócio? O negócio é o quê, é o caminho que tu levas para... as opções que tu levas, diárias, para atingires os objectivos a que te propões quando estás com a banda, é isso?... é provavelmente isso... **Sim, no fundo, quando tu encaras a tua actividade como músico, mas não na parte criativa.** Sim, existem estratégias... **Na parte que suporta...** sim, existem muitas estratégias por trás, desde a forma como, desde que os discos que tu escolhes para gravar, desde as salas onde... porque no início, quando tu comesças, por exemplo, os Poppers, no início – quando eu digo no início é nos primeiros quatro ou cinco anos – nós tocávamos em qualquer sítio, e era uma coisa que nós tínhamos muito presente era que... queríamos mostrar a nossa música ao máximo de pessoas possível, para as pessoas perceberem que nós existíamos, então, a ideia era, desde que nós não tivéssemos que pagar do nosso bolso para ir tocar a Rio Maior, ou para ir tocar ao Porto, sempre foi essa a filosofia inicial para que as pessoas ouvissem falar e pelo menos tivessem a oportunidade de ouvir a banda ao vivo, obviamente que tens de ter um suporte áudio para conseguires chegar aos sítios, para conseguires tocar... eu não sei se estou a ir de encontro àquilo que tu... **Estás, estás.** É. Pronto. E basicamente é isso, depois existem decisões que tens de fazer, não da parte criativa, obviamente, mas... a escolha dos estúdios, das pessoas com quem queres trabalhar para dar uma cor ou dar a personalidade que tu tens e a tua música tem, que possam salientar essa personalidade, portanto... sei lá, existem pessoas que vão gravar a este estúdio sem terem a noção de que aquele estúdio para onde eles vão não é o mais indicado para eles, por exemplo a questão do Paulo Miranda, o nosso primeiro disco foi gravado no Paulo Miranda e como nós sempre fomos uma banda que tocámos muito ao vivo, a gravação dos discos sempre foi *live act*, ou seja, quatro gajos numa sala a gravar ao mesmo tempo, e obviamente que existem estúdios em que o som pode não sair tão natural como tu queres, não é, portanto isso é... do nosso lado sempre foi uma estratégia foi tentar dar a côm máxima ao áudio que tu ias apresentar às pessoas. Depois obviamente que existem outros mecanismos em relação à partilha da tua música que são as redes sociais, e que foram na altura, quando nós começámos a ter alguma coisa para se ouvir foi na altura que apareceu mais ou menos o MySpace, portanto, foi um dos mecanismos iniciais para nós mostrarmos às pessoas o nosso tipo de música. Depois vêm muitas coisas por trás, que é ir às rádios mostrar as canções que tu gravas, ver se as pessoas pegam... **Ok, nós vamos passar, vamos depois entrar em... nessas componentes de forma mais...** detalhada. **Mais independente.** Ok.

**[18:08] Qual é o teu comentário sobre a gestão simultânea ou paralela das prática criativas e das práticas de negócio?** Para quem faz o *do-it yourself*, não é, uma coisa tem de estar aliada à outra. Porque, por exemplo, no nosso caso, eu, para além de escrever as canções em casa, em grande parte do tempo ou durante a nossa vida como banda eu é que fui a pessoa que estava por trás a tentar contactar as rádios, a pensar em tudo o que o management faz, ou seja, tudo aquilo que está por trás... desde as capas dos discos... eu ia dando sempre opinião, tinha sempre dois ou três exemplos, duas ou três ideias, e depois com o resto da banda... mas a banda é que acabou sempre por ser quem geriu a carreira da banda, portanto, a opinião que eu tenho sobre isso tem muito a ver com o *do-it yourself*, porque se tu estás... se não queres estar dependente de ninguém, ou doutro tipo de entidades, ou se não tens essa oportunidade, ou se não assinas por um manager ou essas coisas, acabas por ter que... para já ganhavas uma noção do negócio por ti, porque uma coisa é estares numa garagem a tocar, que foi o que

nos aconteceu, e depois de repente gravas três canções e pensas “o que é que eu vou fazer com isto? Vou ter de mostrar às pessoas. A quem é que me interessa mostrar? Interessa-me mostrar às rádios. Interessa-me mostrar a alguns promotores que arranjam concertos, interessa-me meter na internet para meter as pessoas a ouvir a nossa música, não é? Isto não por ordem, porque o mais importante, obviamente, é tu passares aquilo que tu fazes, o teu trabalho, às pessoas, porque a ideia é as pessoas identificarem-se com a arte do que tu fazes, mas obviamente que a rádio e os promotores também ajudam a que isso aconteça, de uma forma muito... ampliam as coisas de outra maneira, do que estares a meter uma canção no MySpace e estás à espera que... **Mas tu consegues gerir bem essas duas grandes dimensões do teu...** ò pá, tive que gerir até há pouco tempo, até há um ano e meio, dois anos, tive que gerir, porque, como estava a dizer, nós tivemos alguns managers que foram tentando ajudar, mas se calhar a coisa era tão minha, atrás, que eu não me identificava com a forma como eles trabalhavam. **E assumias?** E sempre fui assumindo até termos o Alex e depois o Nuno, que foram as pessoas mais fortes no management, e já foi agora nesta fase final, portanto, no início, eu não conseguia desviar... por exemplo, podia estar a fazer uma canção, podia estar deitado antes de dormir, a pensar na letra desta canção e, quase ao mesmo tempo, estava a pensar o que é que nós tínhamos de fazer, o que é que seria a capa, qual a forma que nós tínhamos de mostrar as nossas canções aos espanhóis porque me tinham dito, num concerto anterior, que os espanhóis iam gostar do nosso tipo de música, portanto...é um todo, estás a ver, é uma coisa que, quando tu te inicias, as coisas aparecem naturalmente... **Então abraças facilmente as duas dimensões da...** Sim, teve que ser... e foi fácil, foi uma coisa que foi fácil de fazer... não foi fácil de conseguir chegar a alguns patamares que nós desejávamos... porque depois aí, peca muito a força que tu tens como... sei lá, vocalista de uma banda que ninguém conhece e querer ir aqui, ou querer ir àquele festival... então aí sentes-te um bocado impotente, mas também serve para aprenderes que... cada coisa a seu tempo, não é, ou sei lá, ou que tomas noção de que precisas de uma maquinaria mais forte, ou precisas que a tua música seja reconhecida de outra maneira que não aquela que está, porque... passa nesta ou naquela rádio e tu tens... porque... é inocência. Porque tu pensas: “ah, passa na rádio, então se calhar já posso ir a este ou àquele festival...”, depois mandas um mail a propôr a banda, não é, e as pessoas nem te respondem... é assim que tu aprendes, não é? Com o tempo, com o batalhar, com o mostrar as canções às pessoas, com o CD nos bolsos e entregares aos jornalistas, com... pá, quando eu saía para o Bairro Alto e nós tínhamos as nossas *demos*, eu andava sempre com três ou quatro discos dentro dos bolsos, por isso é que andava sempre de *parkas*, para andar com discos dentro dos bolsos, e quando me apresentavam a esta ou àquela pessoa eu ia entregando discos e foi um bocado por aí... foi isso. *O do it yourself*, tu podes ter algumas noções, mas, principalmente, quando nós aparecemos, ou quando eu comecei a fazer esse trabalho, ainda não havia assim muita informação como há hoje, então a coisa era um bocado pela teimosia e por acreditares naquilo que fazes, por teres muitos “nãos”, mas tu tens vontade de fazer as coisas, tu vais descobrindo os mecanismos, tu vais descobrindo as pessoas, as pessoas vão-te dando conselhos, vão-te dizendo que passos é que tu deves seguir... e tu vais trabalhando para que isso aconteça, nunca esquecendo depois de uma coisa muito importante que são as canções. **Ok... a parte criativa.** Que era isto que me acontecia, eu pensava, pensava, pensava nas coisas, de “como é que eu vou chegar a este gajo” e “e como é que havemos de fazer a capa” ou “quem é que eu vou chamar para fazer a capa”, porque eu não sei trabalhar em Corel ou *whatever* para fazer as capas... e depois vinha uma luz vermelha que dizia assim: “pois, mas se tu não tiveres canções boas não vale a pena andares a pensar nisto ou naquilo ou nacoloutro, porque a cena não se dá”. Portanto há sempre a divisão, e

houve sempre esta divisão de como é que as coisas deviam ser feitas e nós gravámos o primeiro disco sem qualquer tipo de management, fomos para o Miranda, porque achámos que era a pessoa indicada... mostrámos o disco a uma editora independente que lançou o disco, e depois foi um disco que teve alguma exposição, o primeiro e o segundo single, ou os únicos singles, tiveram aquele airplay da Antena 3, essas coisas, fizemos alguns... depois as coisas começam a crescer e depois, se fores uma pessoa ambiciosa, algumas portas começam-se a abrir. Antigamente as portas não se abriam. Depois há esta que abre... há outra que abre... e tu vais andando, vais andando, vais andando, vais andando e vais começando a ter um *know-how* ainda maior de como é que hás-de lidar no meio de negócio e no meio de como as coisas funcionam, estás a ver, e é um bocado por aí. **[24:59] Achas que a generalidade dos músicos têm uma abordagem estratégica e de negócio à música?** Pá, se calhar há trinta anos, ou há vinte anos, há vinte e cinco anos, tinhas os Stones Roses a assinar um contrato que foi um dos contratos mais ridículos da história, porque eram miúdos que, basicamente, estavam-se um bocado a cagar para a cena do negócio, queriam era fazer música e havia sempre aquela coisa da editora e havia muito teres uma banda, assinas o contrato, tens que fazer canções e dar concertos. As coisas foram mudando ao longo do tempo, e cada vez mais o músico tem de ter muito a noção de como o negócio funciona, tem de conseguir gerir bem o sucesso e as frustrações... antigamente, quem conseguia um contrato discográfico, as coisas eram muito fáceis... havia uma barreira: os que não assinavam por ninguém e nunca eram conhecidos, porque não passavas na rádio, não passavas em lado nenhum, não conseguias gravar um disco, não conseguias meter o disco cá fora... comercialmente, não é? E depois as editoras independentes vieram alterar um bocado isso... e a dar um bocado de oportunidades às bandas que não eram tão comerciais assim... e depois que provavelmente se tornaram mais comerciais do que outras que assinaram por *majors* grandes, mas pronto, isso não é importante, acho eu. Mas cada vez mais acho que um músico se vai tornando uma pessoa com mais noção de negócio do que aquilo que era antigamente, porque antigamente pá... era só fazer música e os tempos de hoje, e os tempos estão... vão-se alterando, em que tu tens de ter uma noção de como as coisas funcionam para conseguires gerir o teu futuro. E com isto, eu não quero dizer que tendo o Nuno como manager que continue a ter esse trabalho, mas continuo a ter essas noções e ele também tem a preocupação de me dizer “pá, acho que devíamos ir por aqui porque o nosso caminho é este”, ou, por isso é que eu estava a dizer há um bocado, ele é o quinto elemento em termos de estratégia, mas acabas obrigatoriamente por ter de ter essa noção, e se não tens essa noção do negócio e do que é que funciona, estás feito ao bife, porque estás nas mãos de pessoas que tu não sabes se hoje, por venderes discos vão tratar de ti, ou daqui a um ano ou daqui a mês, se o disco não vender tanto como eles estavam à espera, metem-te numa prateleira... metem o teu disco numa prateleira ou numa gaveta aliás, porque numa prateleira ainda se vê, numa gaveta não se vê o disco, e tu ficas um bocado de braços atados, acho que qualquer músico, para seu bem, e para bem da sua carreira, tem de ter uma noção muito forte do negócio, ou ter fortes noções de como é que as coisas funcionam. Respondi à tua pergunta? **Sim, sim, sim, sim.**

**[28:18] Em que tipo de actividades é que te envolveste de forma a financiar o teu projecto ou os teus projectos como músico?** Nós quando lançámos o... o trajecto que temos feito é gravar sempre, até agora, com pessoas diferentes. Gravar, até arranjares um produtor, como foi o Paulo Miranda, como foi o Nuno Rafael no segundo disco... gravares com produtores diferentes e quando gravámos o segundo disco... adorámos a experiência de estar na Valentim de Carvalho, só que isso fez-nos... **vocês tinham assinado por uma major...** não, não, não... nós fomos lá aos estúdios da Valentim de Carvalho, gravámos o disco em três

dias e o facto de termos gravado naquele estúdio, com o Nuno Rafael, que aceitou ser o nosso produtor e que foi uma pessoa impecável... e que nos ajudou e também... depois vais conhecendo estas pessoas que tão dando dicas muito importantes, mesmo para gerires a tua carreira, o Nuno Rafael foi uma pessoa muito importante. Mas isto para te dizer o quê? Para te dizer que nós gravámos o segundo disco na Valentim de Carvalho e adorámos aquele estúdio. E qual era o próximo passo em termos de ser, o que é que queríamos fazer? Pá, porque é que não havemos de ir gravar a Londres? Gravar com um produtor forte? Se houver alguém que se interesse... Então, andámos dois anos a tocar, abrimos uma conta em nome dos quatro... andámos dois anos a tocar – dois anos e tal – a juntar o dinheiro todo que íamos ganhando dos concertos, sei lá, do anúncio do Meo, de tudo e mais alguma coisa, fomos juntando lá o dinheiro, obviamente que tínhamos que gastar com o estúdio de ensaios, que ainda é um bom dinheiro por mês, com instrumentos, cordas, avarias de instrumentos, amplificadores, peles de bateria, tudo. Pronto. Então teve de haver uma gestão aí de fundo de maneio para conseguires atingires o objectivo a que nos tínhamos proposto, que era gravar fora. Não só pela questão de teres um disco com boa sonoridade, mas também pela experiência pessoal daquelas quatro pessoas que são amigas desde miúdos, e que têm feito o seu trajecto praticamente sozinhos, em que são pessoas que dão muito valor à experiência pessoal e, quando falo em experiência pessoal é, se calhar a mesma coisa que dizer que tu e um amigo teu vão abrir uma empresa e tu vais passar muitos bons e maus momentos com ele, mas as coisas continuam a fazer sentido se tu quiseres mais, e se quiseres viver outro tipo de experiências com essas pessoas, não é? Porque isso é uma coisa que depois acaba por criar alicerces muito fortes dentro desse grupo. **Mas então, como é que financiaste o teu primeiro... os teus primeiros... tu estavas-me a contar agora sobre o financiamento do... do “Up With Lust”, que foi o segundo disco, este último que lançámos... e os outros? Ou melhor, vamos fazer... Vamos em termos cronológicos, não é? Nós não tínhamos dinheiro para gravar... para ir para um estúdio gravar, não é? Então houve um ano que andámos a correr os festivais de música moderna, os concursos de música, aqueles que davam a possibilidade de tu gravares um disco e teres uma capa e essas coisas... então nós gravámos a nossa demo para concorrermos a esses festivais numa garagem, ou nos Olivais, com uma pessoa que conseguia gravar as coisas, então nós gravámos, concorremos a vários festivais... fomos finalistas de dois... um deles ganhámos... o festival, que foi o Festival de Música Moderna de Corroios, então, ao ganharmos esse concurso gravámos... um dos prémios desse concurso era gravarmos um CD, e eles davam-nos 500 cópias desse CD, que era um EP, tinha 5 canções. Nós agarrámos nessas 500 cópias, levámos à FNAC, a FNAC ficou com algumas cópias dessas... agarrámos também em cópias e demos a algumas rádios. O que é que aconteceu? Com a FNAC e com a Antena 3 a passar, não em playlist, mas o Henrique Amaro e essas pessoas com programas de autor, iam passando Poppers, a palavra começou a passar mais ou menos, e quando digo passar mais ou menos, é o facto de tu conseguires ir tocar a clube muito pequenino no Porto, fazeres Braga num café muito pequenino, sei lá, tocar em sítios muito pequenos, mas são adaptados à tua realidade. Nós começámos a juntar dinheiro, quando, passado um ano, tínhamos 1500 euros juntos, fomos gravar ao Paulo Miranda... **Ou seja, vocês auto-financiaram-se.** Sempre, sempre. Fomos gravar ao Paulo Miranda, gravámos o primeiro álbum lá, fizemos a mesma coisa, que foi... mas aí, depois de termos o *master* do álbum, mostrámos a algumas editoras e só as editoras independentes – algumas – é que se mostraram interessadas, nós assinámos pela Rastilho, para eles distribuírem o disco, eles distribuíram o disco, numa escala maior do que só estar em algumas FNACs, como tinha sido o EP anterior, não é? O que é que fizemos? Continuámos a juntar dinheiro, e quando tivemos o dinheiro suficiente para ir gravar à**

Valentim de Carvalho e poder alugar o estúdio durante três dias, fomos gravar para lá com o Nuno Rafael, mostrámos-lhe... falámos com o Nuno Rafael, ele foi ao estúdio... à nossa sala de ensaios, acordou em ser o nosso produtor... gravámos o disco na Valentim de Carvalho, depois mostrámos outra vez, existiram *majors* que se mostraram interessadas, mas houve ali um “engonhanço”, que da minha parte não acho que seja salutar, e aí nessa altura tivemos que chegar à conclusão, os quatro da banda, pá, que “não vamos estar mais à espera destes gajos... vamos ver quem é que quer o disco”... a Rastilho ficou novamente com o disco, acordámos em fazer uma edição, que nós queríamos, que era vinil com CD... basicamente foi uma ideia que eu... porque como eu gosto muito de vinis, então gostava de um dia, ou pelo menos naquela altura estávamos na fase de “hey, man, já viste se este disco fosse editado em vinil, ter um vinil em casa, nem que seja daqui a trinta anos... tenho um vinil com a minha banda, com os meus amigos. E então foi isso que foi feito, uma edição em vinil com CD, continuámos a juntar dinheiro até... **Sempre através daquilo que ganhavam nos concertos?** Sempre, portanto nós... **E das vendas, dos royalties?** Exactamente, porque nós praticamente, todo o dinheiro, como disse, até hoje, foi para investir na banda. Em termos de negócio, e vendo a coisas assim, porque nunca tinha visto... mas faz sentido, não é, porque estás a investir numa coisa que é tua... as coisas andam tão rápidas que nunca tinha percebido isso, mas ya... andámos a investir e agora, com este último disco que fomos gravar a Londres, faltava-nos algum dinheiro e o Nuno sugeriu que fizéssemos uma campanha de crowdfunding e apresenta-nos o crowdfunding, eu no início estava um bocado... duvidava um bocado da solução, mas era porque desconhecía e não tinha razão, porque nós criámos algumas ofertas através da campanha de crowdfunding e as coisas correram bem, juntámos o dinheiro todo necessário, e, mais uma vez, e de forma independente, como sempre foi, lá me vi eu e os meus compinchas do rock em Londres, num estúdio que era um estúdio de referência para nós, com um produtor muito bom, a gravar mais dez canções para editar novamente e o caminho será sempre traçado por nós, portanto, foi desta forma que fomos fazendo as coisas, obviamente que há-de chegar uma altura em que tu tens de começar a guardar dinheiro para ti, provavelmente esta será a altura agora... mas até agora foi sempre investimento da nossa parte, não de uma forma monetária, do nosso bolso, porque nós precisamos do dinheiro para conseguir sobreviver (o dinheiro que nós fazemos fora de Poppers, não é?), mas a entidade (já que estamos a falar de negócio) de Poppers foi sempre tendo a subsistência... foi crescendo, não é, e através da sua própria subsistência, porque se nós tirássemos dinheiro para nós para viver um bocadinho melhor, ou sei lá, para passarmos férias ou isto ou aquilo, provavelmente não teríamos ido a Londres, não teríamos continuado a tentar conquistar aquilo que queremos, pelo menos em realização pessoal... **É ao que se chama um crescimento sustentado...** Pronto! É isso, é esse o nome? Então pronto, então olha, sem perceber... **Não, é mesmo... Eu ia perguntar-te a seguir para que tipo de projectos... ou melhor, não. Acho que vou continuar no crowdfunding. Isso, obviamente é uma das ferramentas, uma das plataformas online que disponibiliza financiamento.** Sim, é altamente. **Acreditas no modelo agora, achas?...** Sim, claro que acredito. Eu não consigo lembrar do exemplo que me deram na reunião, mas foi um exemplo muito ridículo que nem tinha a ver com música... era um gajo qualquer nos Estados Unidos que queria fazer não sei o quê... pá e então e mostrou... tava lá tudo explicado... e ele superou, ele tinha um objectivo de X... não sei se tinha a ver com abrir um restaurante, uma coisa assim qualquer. Sei que ele tinha uma ideia altamente e superou em dez vezes o objectivo dele. E isso é tu colocares nas mãos das pessoas que acreditam em ti, ou dares-te a conhecer tendo um projecto teu, seja artístico ou *whatever*, mas... poderes dar a conhecer às pessoas a potencialidade que tu tens, não é? E obviamente

que tens que dar alguma coisa em troca às pessoas, não é? Sobre aquilo que tu estás a propôr. No nosso caso, nós tínhamos várias ofertas e elaborámos várias ofertas, mas é uma forma de te auto-financiar sem estares à espera, uma banda estar à espera de uma editora, mais dinheiro para ir gravar aqui, ou ir gravar a Londres ou *whatever* ou, tens um livro de poesia que queres editar por ti e que te estás a cagar para aquilo que os outros possam pensar ou para o que as editoras possam pensar, então agarras, fazes uma campanha de crowdfunding, é muito simples e se realmente tiveres valor as coisas correm bem, não é? Se tiveres uma ideia, queres montar uma empresa tua... desde que coloques as coisas todas como deve ser, eh pá, aconselho a toda a gente, porque funciona, tem funcionado para toda a gente que eu conheço, não é? Frankie Chavez também teve uma campanha de crowdfunding, depois é curioso, porque... se eu não conhecesse o crowdfunding não tinha participado no disco do Frankie Chavez, não tinha participado no Meio Metro de Pedra, no Meio Metro de Pedra não, no Música em Pó do... Edu, que é um miúdo que faz documentários, e depois é um documentário sobre Poppers... sobre o Meio Metro de Pedra... e ele agora fez o Música em Pó, está a fazer o Música em Pó também com o crowdfunding, que foi uma coisa... que eu por exemplo, se não tivesse conhecimento directo, se calhar com o Edu ele dizia-me o que é que era e eu, como o queria ajudar, ia lá meter dinheiro... mas com o Frankie Chavez, por exemplo... como vi na altura em que nós estávamos a fazer a nossa campanha, que ele estava a fazer a campanha dele, fui ao Multibanco e, pá, com o dinheiro que tinha disponível, podia disponibilizar, ajudei-o também, porque... e vou continuar a ajudar sempre que veja que existem projectos com os quais eu me identifique ou, que as pessoas merecem. Pá, não custa nada tu agarrares em 5, 10, 15 euros, se os tiveres, e ajudares as pessoas a concretizarem aquilo que querem... porque depois é muito inspirador tu perceberes que não estás sozinho. Sabes? **Hm-mm**. Tu não vendes 500 discos, ou *whatever*, mas há sempre aquela noção que o crowdfunding, para mim, mais que tudo, serviu para mostrar que eu tinha mais valor do que aquilo que pensava para fora, sabes, em que tu não tens bem a noção de quantas pessoas é que se interessam realmente pelo teu trabalho. Provavelmente vai haver muita gente que te vai comprar o disco. Mas não é quando o disco está feito e quando gostam das canções que lá estão – é quando ainda não ouviram nada e dizem “não, este gajo quer ir gravar a Londres, estes gajos querem lá ir, vou agarrar em 20, 30, 40, 50 150, 500 euros e vou-lhes dar e se vierem de lá com uma merda de disco olha, tás a ver? É um bocado por aí... o crowdfunding para mim foi altamente e acho que toda a gente o deve fazer.

**[42:00] O crowdfunding, geralmente, é sempre um modelo de negócio que é sustentado por plataformas online. Aqui em Portugal há a PPL... Nós foi a PPL, sim. A MassiveMOV também, depois há a Kickstarter... Kickstarter, sim, também conheço. São possibilidades de financiamento todas disponibilizadas por plataformas. Eu pergunto-te se tu conheces outras que tenham os mesmos objectivos, plataformas online, ferramentas online, que te dêem possibilidades de financiamento, se tu tiras partido delas. Ah, não, quer dizer, as que conheço foram as que tu disseste. Conheço a PPL, porque foi a que me foi apresentada. A Kickstarter não é portuguesa, pois não? Não. Pois. E a Kickstarter, que foi a que o Nuno mostrou na reunião que tivemos. Eu na altura estive a ver outras plataformas do género, para perceber como é que funcionava... Certo. Mas agora, o que tu queres saber são outras que não esta, não é? Sim, mas na mesma linha de acção, percebes? De crowdfunding. De financiamento. Não de crowdfunding. Sei lá, vocês usam por exemplo, conheces os *tip jar buttons*, tipo os “donates”, as doações de Paypal... vocês usam isso? Não. O vosso site pessoal tem... Não. Há outras coisas tipo “flapper”, que é o equivalente a um botão de *like* do Facebook, só que na realidade, quando uma pessoa faz**

**um like, está a ser transferido... um micro, tipo uma microtransferência... Praí um euro? Não, nem tanto, tipo cêntimos, só que imagina isso multiplicado pelo poder da multidão, tás a ver, imagina 100.000 pessoas a clicarem num botão de like...** Com 10 cêntimos, ya... Não, não. **Ok. Eu vou fechar então a parte do financiamento e passar para a distribuição. Em que actividades de distribuição é que tu te envolvereste nos projectos? Já falaste dalgumas delas, tipo nos vossos primeiros... na distribuição física dos vossos primeiros discos... FNAC...** o primeiro EP foi através das FNACs. Foi distribuição directa, com a ajuda, obviamente, da organização de Corroios, mas quem lá foi entregar os discos e quem falou com eles, trocas de mails e aquelas coisas todas, fomos nós directamente, depois através do primeiro e do segundo álbuns, que foi sempre com a Rastilho, sendo que eles trabalhavam com a Compact, que é a distribuidora em termos nacionais. Depois, as edições que tivemos, por exemplo, em Espanha, nós lançámos lá um disco em 2011 também, mas foi directamente tratado com uma editora independente que depois, ele próprio distribuía o disco através daquelas lojas mais indie, que ele achava por bem colocar lá o disco, em feiras de música, portanto, sempre foi dessa maneira, portanto quando tu te referes a distribuição física, depois onviamente que há aquela vertente de venderes os discos directamente nos concertos... **Ok, sim, também...** Também faz parte... **A venda directa.** A venda directa, sim. Nos concertos... e basicamente é isso. **Ok. [45:41] E distribuição digital?** Distribuição digital só através do iTunes até há pouco tempo. Agora têm... e está a recolher outras opções... mas quando dizes distribuição é mesmo venda online, é isso? **Sim.** Sim, foi através do iTunes. **Mas vocês fazem isso por intermédio do Nuno?** O que acontece é... **Vocês já tiveram interacção directa com o iTunes?** Fazer upload lá? Não. **Usam os mecanismos que o Nuno...** sim, sim que o Nuno... **Agregadores digitais...** exactamente. Porque a questão foi, com o primeiro e o segundo disco... o primeiro disco nem teve no iTunes, acabou por ficar disponível mais tarde. O segundo disco foi através da nossa editora independente, não é, através da Rastilho, que foram colocados lá fisicamente – isso foi uma coisa que os Poppers nunca fizeram – fisicamente, pessoalmente, digo. **Delegaram sempre...** Sim. **Delegaram sempre isso. Ok. E venda directa online?** Venda directa nós fizemos no início. No início tínhamos um endereço de e-mail e as pessoas diziam que queriam comprar... **Uma página pessoal?** Ya. A página pessoal com venda de merchandising e os discos, e depois nós fazíamos a venda directamente às pessoas... **Mas era venda física ou era...** física, física, física. Mandávamos pelo correio. **E digital? Na altura tinham alguma coisa?** Não, não, não... digital não. Portanto, só quando houve... digital nunca enviámos... **Só quando aumentaram a vossa equipa, neste caso a editora...** Só quando entrámos para a editora é que a editora ficou de vender o disco físico e digitalmente também. **Ok.** Pelo menos, tentaram fazê-lo. **Plataformas de venda directa, por exemplo... ok, já avançamos para isso.** Nós o que fizemos, normalmente, com o EP, o tal primeiro EP que... quando ganhámos o tal prémio no festival de Corroios, tínhamos uma página, o pessoal tinha lá o endereço de e-mail, metemos lá o CD, umas t-shirts que mandámos fazer, porque normalmente o merchandising também somos nós que fazemos, desenhamo-lo, à excepção de duas t-shirts, foi sempre desenhado em casa por mim e pelo Bonés, o guitarrista, mandámos fazer com o nosso dinheiro, investimos o dinheiro, pronto. E depois a primeira experiência de venda de merchandising foi também nesse site que tínhamos em que púnhamos lá as t-shirts e as pessoas encomendavam, mandavam um mail, e eu depois agarrava e ia aos CTT e mandava a t-shirt à pessoa, e era assim que fazíamos... portanto, é mesmo muito retrógrado, agora em relação a venda digital, sinceramente não, venda digital nunca teve. Nunca tivemos, porque se tás a dar o disco a uma editora, essa editora vai explorar – editora independente, não é,

pequena – essa editora vai tentar explorar ao máximo uma forma de angariar... de vender o disco, seja digital ou... **Certo. Ok. E em termos de actividades de gestão e de management? Vocês na vossa fase, chamemos-lhe assim, na vossa fase mais...** Na nossa fase inicial, não é? **Sim, na vossa fase inicial, sem manager... que tipo de actividades de gestão é que...** ò pá, eu fazia tudo, man. Era como eu estava a dizer, eu fazia as t-shirts, ou pensava como é que um gajo havia de fazer dinheiro para continuar a investir na banda. Portanto, era com: vender discos, era fazer merchandising, começar pelo logo em casa, contactar várias pessoas que faziam t-shirts, melhor preço-qualidade, mandava-lhes o logo, fazia a encomenda e ia buscar as t-shirts, levava as t-shirts para casa, nos concertos levávamos os discos que tínhamos, e as t-shirts, e os pins que mandávamos fazer também, de vez em quando vamos tendo pins... e foi dessa forma, portanto, até há muito pouco tempo, até nos termos encontrado com La Maquina e com o Nuno era assim que fazíamos, geríamos isso tudo pessoalmente, por exemplo, com a editora em Espanha eles deram-nos uma percentagem das vendas de discos e deram-nos, para além da percentagem... aliás, em Espanha o que aconteceu foi eles editaram o disco e, à cabeça, deram-nos metade da edição física. Mandou-nos pelo correio... do género “pá, eu edito-vos isto, mas a maneira que eu tenho de vos remunerar é: ficas com não sei quantas cópias da edição espanhola e vendes como quiseres e o dinheiro é teu.” E pronto, foi feito dessa forma. Portanto, é esse... foi sempre nesse âmbito, fomos nós que fizemos praticamente tudo. **Ok. Tu já alguma vez utilizaste ferramentas, ou usas, ferramentas que te ajudam na gestão da realidade de banda?** As ferramentas que usei? Existem as redes sociais... **Para gerir?** Em termos de... ah, mesmo de gestão? Gestão era a minha cabeça, man. **É da tua cabeça.** Ya. **Mas usas, sei lá, tipo, mail?** Ah, sim, claro, o e-mail usava e tinha o e-mail com algumas... por exemplo, o mail estava organizado com... tinha uma pasta só com editoras... com respostas de editoras, contactos de editoras, estrangeiro e nacional, depois tinha uma pasta com contactos dos média que estava dividida entre papel, online - que eram os contactos desde as rádios das universidades até aos blogs com importância, sei lá, tudo – depois tinha uma mailing list de contactos que fomos angariando e que agarrava e enviava de tempos a tempo ou a tour, ou quando tínhamos uma canção nova no Myspace ou *whatever*, agarrava naquela mailing list, que eram todos os contactos que tínhamos reunido, pessoas que gostavam da banda, e a gestão era feita muito através do e-mail, ya. **E ferramentas tipo Google Docs, para partilha de documentos?...** O Google Docs começámos a usar agora com o Nuno. Porque não o fazíamos. Normalmente, a partilha de documentos nunca foi muito precisa, não é, porque quando tens uma pessoa dentro da banda que trata das coisas... **Que eras tu?** Que era eu, as coisas eram muito centradas em mim, eu às vezes enviava-lhes um mail, ou nos ensaios falava sobre o que é que havia de ser feito ou eles próprios falavam, não é, porque era uma comunidade. **Então tu eras o manager da banda?** Sim, fui, fui... muito tempo. Mas nunca ganhei como tal. Era sempre a dividir pelos quatro e ia sempre para dentro do saco azul. Ou saco verde, que a conta era do BES. E foi assim que foi feito... todos nós tivemos a mesma importância, obviamente que eu... tu numa banda tens sempre uma ou duas pessoas que é sempre mais *outgoing*, é sempre uma pessoa muito mais, que tem uma... e é esquisito eu estar a falar disto sendo eu, mas... mas também só me apercebi disso quando eles próprios diziam isso, eu às vezes dizia “eh pá, porque é que vocês não ficam com isto ou com aquilo?” Eles sempre me pediram para tomar conta das coisas porque, se tinham corrido mais ou menos bem, então, fui sempre eu que tratei das coisas e, obviamente que nunca tomei decisões importantes sozinho. Quando era a questão dos estúdios, falávamos sempre das coisas, o design... cada um de nós trazia dois ou três exemplos, ou, eu se calhar levava um bocadinho mais e... dizias “eh pá, se calhar este



caminho é o melhor, agora para o tipo de música que estamos a fazer” ou isso... sempre fui muito... sempre consegui convencer as pessoas sobre as ideias que tínhamos, mas foi sempre uma... foi sempre feito por todos. Eu estive lá e fiz o trabalho de macaco de andar a bater às portas, de guardar os contactos, de fazer as canções em casa, mas no fim de contas, tínhamos de nos juntar todos para tomar decisões, portanto...

**[54:48] Em que actividades de promoção, comunicação e marketing é que te envolveste durante o...** quando se fala em promoção, a forma que nós arranjámos na altura, para além de como promovemos do nosso lado através das redes sociais, até há muito pouco tempo, até há um ano e meio andávamos a... pois, nós estamos com o Nuno já há mais tempo... mas para aí até há um ano e meio andámos a colar cartazes na rua, portanto... a promoção... quando tu lanças um disco e queres que esse disco seja promovido, como aconteceu com o nosso segundo disco, tu tens profissionais que, pela troca de um valor conseguem promover um disco de uma forma eficaz. Dentro do expectável, não é? Em que durante um mês ou dois meses andam a trabalhar o disco. Vão a todos os sítios, portanto, nós com o segundo disco o que fizemos foi, com o dinheiro que tínhamos junto, porque era necessário também, pagar a uma pessoa que fazia a promoção, mas aquela promoção mais árdua de... em que eu por exemplo não conseguia chegar. Estás a perceber, a directores de jornais, ou quem quer que seja, eu nunca iria conseguir chegar aí, então nós optámos por ter uma pessoa que fez a promoção nessa área. Depois tens é todo o trabalho por trás na promoção que tem a ver com os fãs directamente, a comunicação com os fãs, manteres as pessoas actualizadas do que é que estás a fazer também para criares interesse nas pessoas, isso é muito importante, portanto isso foi sempre o que nós fizemos, mas tens sempre aquela coisa de que precisas de uma pessoa muito forte para conseguires chegar a alguns sítios onde tu nunca vais conseguir chegar, só se tiveres conhecimentos, o que não era o meu caso, como eu estava a dizer há pouco: a coisa sempre foi batalhar e tentar perceber como era e como não era, fui sempre conhecendo as pessoas pelo trabalho que fui tendo e que fui desenvolvendo e fui fazendo isso até ao nosso segundo disco, depois no segundo disco pensámos que se calhar precisávamos de um *push*, ou de alguém com uma força um bocado maior para conseguir chegar aos sítios, não é? Porque se calhar, se eu for à Radio Comercial, se eu fosse à Rádio Comercial com o nosso segundo disco, bater à porta a dizer que queria que eles ouvissem, os gajos se calhar... pá, provavelmente diziam que queriam ouvir, mas tu não sabes até que ponto é que... é que se calhar iam... pá não sei. Tu tendo uma pessoa em que a vida dela é essa... e foi aí que nós alterámos a nossa postura e as coisas começaram a dar outro tipo de frutos e começou a haver uma visibilidade maior, não é? Sendo uma editora grande ou tu fazendo o disco e gravando o disco por ti, chegas a um ponto em que percebes que precisas de outras pessoas para conseguires chegar mais longe. Não é? E não acredito que bandas que tenham aparecido por causa de fenómenos, sei lá, os Arctic Monkeys, que são o maior exemplo, não é? Toda a gente fala deles porque eles são o maior exemplo disso, não acredito que os Arctic Monkeys, a primeira vez que passaram na BBC tenha sido porque o Alex Turner foi lá bater à porta... os Arctic Monkeys fizeram o que fizeram e grande parte das bandas que estão a começar fazem e como nós fizemos, que foi primeiro, a forma que tu tens de promover o teu trabalho é junto das pessoas, junto dos que vão ouvir o teu trabalho. É muito difícil tu conseguires chegar a alguns pontos para teres alguma visibilidade, para o exterior, não é, porque tens de começar sempre por baixo. Isto para te dizer que a promoção que nós fizemos sempre foi muito pessoal, mesmo no contacto seja online, seja mesmo o contacto físico, não é? Olhos nos olhos. Mas chegas a um ponto em que tomas consciência de que precisas de alguém que te dê um *push*. E que depois, tu também, em termos de gestão, tentas perceber como é que as

editoras ou aqueles grandes fazem, para tentares fazer à tua maneira, da maneira que tu achas que se adequa ao teu trabalho, àquilo que tens, à tua banda, à tua música, mas pensas “mas então as editoras contratam uma pessoa para me fazer a promoção, para andar a bater às portas”... pois, e se calhar se eu contactar esta pessoa, se calhar esta pessoa vai trabalhar connosco, por um valor obviamente diferente do que trabalha para uma editora, provavelmente – porque isso depois eu também nunca soube – falas com a pessoa, e a pessoa diz “preciso de tanto para promover o vosso disco”. E obviamente tens o dinheiro junto e entregas o dinheiro, agora o mais importante de tudo é aquela promoção que passa entre o artista e quem ouve. **Ok, vamos falar nisso, então.** Ya, porque o resto é sempre muito complexo porque... o artista sozinho nunca... a única forma que tu tens de chegar às pessoas, para além do endereço de e-mail, é com as canções que tu tens, porque se tu não tiveres canções, ou não tiveres valor, as coisas morrem sempre um bocado, não é? E o primeiro passo é sempre tentar chegar ao máximo de pessoas possível. Agora uma coisa é eu entregar-te o CD, não é, agora outra coisa é tu nunca teres ouvido falar de mim e vais na rádio e ouves... ou tás a ver televisão e ouves um anúncio da Meo, em que tu provavelmente nem sabias que a canção é nossa, mas ouves a canção lá e são essas formas todas que tu tens de chegar às pessoas, muitas das vezes não te são possíveis como banda numa garagem ou como banda que está a tentar aparecer. **Ok, e daquela promoção que vocês têm no mail, tipo... aquela que é baseada nas redes sociais, nas... podes-me falar mais sobre isso?** Sim, claro que sim. **Que tipo de estratégias usas, como é que vocês fazem a promoção nesses meios?** A estratégia que eu uso é aquela que eu não gosto que usem comigo. Não sei se me faço entender. Não gosto de ser massacrado, um gajo sempre a mandar-me convites sobre um concerto ou sobre por exemplo, um convite para um evento para ouvir esta canção, ou não sei quê... há pessoas que não têm muito controlo nisso. Isso, por norma, tem um efeito contrário, não é eficaz, pelo menos é o que eu vejo comigo e com as pessoas que conheço. Chateia muito, portanto, a estratégia que há é: tu tens o Facebook, não é? Não andas a enviar convites para toa a gente para gostarem da tua página, porque isso vai ser *fake*. Eu acho que a noção que tu tens que ter é qual é o teu universo de pessoas, não é? As pessoas que gostam da tua música, depois mediante isso, obviamente que vais tentar comunicar com as pessoas, comunicas com as pessoas mas duma forma que não seja muito obsessiva, porque as pessoas não gostam disso, portanto isso foi uma das coisas que eu reparei que não é salutar tu fazeres, não é? Tu tens... mas convém – mas isto foi uma coisa que eu aprendi quando era miúdo – “quando abrires a boca diz alguma coisa que é acertada”, e normalmente, há muitas bandas que fazem isso, mesmo no estrangeiro, em que dizem coisas que às vezes nem são relevantes e que fazem com que a pessoa fique um bocado de pé atrás em relação àquilo que estão a divulgar, ou... e o que nós temos tentado fazer, ou o que se tem tendado fazer é realmente dar às pessoas aquilo que nós achamos, ou aquilo que achamos que é equilibrado em termos de divulgação, isto é, sei lá, se tu vais tocar a um sítio, há muitas bandas que não divulgam, por exemplo se tu és contactado para ir tocar ao Algarve, tens lá o teu nome no cartaz, há muitas bandas que não divulgam o evento. **Não divulgam?** Não. Porque já têm o cachet fixo. Por exemplo. Eu pagote 100 escudos ou 100 euros, imagina, 100 paus para ires tocar ao Algarve – e tu já tens o teu cachet garantido como artista – e é um festival. Há pessoas que não o promovem, eu vejo isso nas redes sociais. Nós fazemos exactamente o contrário, promovemos, para além das coisas estarem garantidas e de nós irmos lá e termos o nosso cachet, e sendo um festival... normalmente, alguns artistas promovem aqueles concertos que são deles. Vais tocar a uma sala, vais ao Hard Club, então andam a massacrar toda a gente que vão ao Hard Club. Mas depois se forem a um festival no Algarve, onde já têm o cachet deles fixo, o cachet está

garantido... e há alguns exemplos desses. E nós o que fazemos é exactamente dar atenção a todos os eventos que fazemos mas não massacrando as pessoas. Depois, outra coisa que fazemos também, ou que fizemos até há pouco tempo... é sempre muito complexo porque por exemplo, o e-mail, diz-me tu, o e-mail já não funciona muito bem como divulgação, pois não? A percepção que eu tenho é que não. **Sim. Agora estás-me a fazer a entrevista a mim.** Não, não, não, não, só para ver se a minha percepção é correcta ou não. O que é que tu achas do e-mail em termos de divulgação? **Deixa-me dar-te um exemplo. Há quem diga que a campanha do In Rainbows, dos Radiohead, no fundo foi uma acção de recolha de e-mails, percebes? O “pay for what it’s worth”, modelo de negócio deles, cada um pagava o que queria... eles tinham era de fazer uma cena obrigatória, que era deixar ali o e-mail deles. Sim, sim, sim, sim, sim, sim. Há que diga que isso aí foi a maior acção de marketing possível, estás a perceber? Ok, ok. Porque eles, ali, eles recolheram centenas de milhares de e-mails. E depois repara em que é que isso se pode traduzir, tipo: tu ficaste com uma base de dados de centenas de milhar de clientes novos. E depois podes fazer acções... portanto o e-mail... isto é a minha perspectiva pessoal. Por exemplo, newsletters. Mas tu lêes as newsletters que te enviam? Pá, sim, sim. Ok, eu tenho sempre a caixa de e-mail atulhada. E digamos que, se calhar, imagina, se eu me focar num artista, se calhar depende daquilo que eu ler no *subject*, se ele vem tocar a um sítio perto ou não, se ele vai ao Algarve, se ele for ao Algarve eu se calhar provavelmente nem abro, mas se houver alguma coisa... houver alguma coisa que me desperte... É que a ideia que eu tenho... é porque o que tu estás a dizer faz sentido e as bandas ainda agora, por exemplo, tu queres ouvir uma canção qualquer, a última vez que isso me aconteceu foi com os Black Angels. Eles estavam a disponibilizar no site deles uma canção, mas para tu ouvires tinhas de lá pôr o teu endereço de e-mail. Meti lá o endereço de e-mail. Mas eu não sei até que ponto... **Isso aí é que é o trade-off, estás a ver? A importância do endereço de e-mail...** mas a ideia que eu tenho é que as pessoas se estão um bocado a cagar para a cena do e-mail hoje em dia... anda tudo muito à volta do Facebook. Não sei, é a ideia que eu tenho. Provavelmente é a ideia errada. **Se calhar, num plano consciente, e num plano inconsciente ou subconsciente as coisas sejam doutra forma, mas eu acho que, na minha perspectiva...** A noção que tu tens é que continua a ser muito importante. **Continua a ser muito, muito importante...** lá está... **Estás a bater à porta da pessoa, no fundo, percebes?** Sim, quanto mais não seja, a pessoa apaga... o e-mail, eu aprendi na altura que trabalhava muito com os e-mails, como estava a dizer, que tinha tudo ramificado, uma coisa que me disseram logo no e-mail, ou uma das pessoas que eu na altura estava a falar com um colega meu que tinha uma banda e trabalhava comigo, ele disse uma coisa que é verdade, que o e-mail não te custa dinheiro nenhum, meu. **Lá está.** Não tens de estar a mandar cartas, nem tem qualquer tipo de custo, tu agarras, metes numa mailing list e mandas e se as pessoas quiserem apagar, não quiserem ler, não lêem, mas quanto mais pessoas tu tiveres, e uma base de dados maior, melhor. E foi, por exemplo, com Poppers foi o que aconteceu, nós recolhemos, no crowdfunding, nos Seasick Sailors, nós recolhemos muitos endereços de e-mail e temos comunicado às pessoas por e-mail, para lhes dar o status da coisa, como que é que está a acontecer, o que é que não está, em que ponto é que estamos na realização do disco, mas eu, por experiência própria, se calhar a questão sou eu, não é, mas por experiência própria a ideia é que eu tenho é que o mail caiu um bocado em desuso. Confrontando o e-mail com o Facebook, por exemplo... **Mas olha, eu gostava de saber que estratégias é que tu usas, de comunicação, no Facebook e no Twitter, não sei se...** Twitter também, também. **Que plataformas é que vocês usam para comunicação e promoção?** Nós começámos... o Twitter foi uma coisa que ficou do lado do nosso baixista,**

por exemplo, na altura. Usámos muito tempo o Myspace, mas depois começámos a virar-nos para o Facebook porque, realmente, é a plataforma, na nossa opinião, para teres um contacto mais próximo com os fãs, o Facebook é uma grande plataforma. O Facebook e o Youtube. **E o Youtube? Ok.** O Youtube também é muito forte. Por exemplo, não tens videoclip para uma canção que tu achas que é muito forte... tens um disco, não é, tens um single. **Sim.** Mas tens lá duas ou três canções que tu achas que as pessoas deviam ouvir, ou aliás, o álbum todo, imagina. E usa-se muito, e nós também usamos isso, houve canções em que não tivemos dinheiro para fazer vídeos, mas metemos lá a capa do disco e a canção, mesmo para divulgação. E depois também é muito mais fácil... a relação que o Facebook tem com o Youtube é muito saudável, porque tu agarras num link do Youtube e metes no Facebook, aquilo é rápido, qualquer pessoa clica lá, não tem que entrar no site para não sei quê, chegas lá, a janelinha abre... no Soundcloud, às vezes também. Às vezes tens de entrar no Soundcloud porque aquilo parece que não assume, ainda não percebi bem a razão. A forma que nós usamos de divulgação e para estar próximos das pessoas é sempre através do Facebook e do Youtube. Ou seja, do Youtube e do Soundcloud também, como estava a dizer, mas mais o Youtube... é a ferramenta que nós usamos mais em sintonia com o Facebook. Também usamos o Soundcloud, é um facto, mas falando de uma forma mais real, do que realmente acontece é agarras num vídeo nosso, eu encontro um vídeo do Coliseu, que estava a falar há pouco, de um miúdo, do Jimmy a tocar guitarra, encontrei isso praí há umas três ou quatro semanas e agarrei, achei piada ao vídeo, de alguém que filmou aquilo, que não tem a ver com o facto de pôres lá uma canção, mas agarras naquele vídeo que és tu que estás a tocar, em que há uma pessoa que sobe ao palco para tocar um bocado de uma canção, tu não conheces a pessoa de lado nenhum, e eu por norma faço sempre isso, e depois vês, então, metes aquilo no Facebook, aquilo também é uma forma de tu mostrares às pessoas que não conhecem assim tão bem a banda, que nunca viram a banda ao vivo, como é que as coisas funciona ao vivo. Mas normalmente a plataforma que é usada é o Facebook, nunca esquecendo – e há muitas pessoas que se esquecem – que, se criarem um evento no Facebook, não é preciso mais nada. Mas outra percepção que eu tenho, se calhar também estou errado, mas falo pela experiência que tenho, se tu fizeres um evento no Facebook com um concerto em Lisboa, só fazes um cartaz e metes lá no evento. E esse cartaz, e essa foto, anda a rodar o Facebook todo, está no evento, separas o cartaz para rodar só o cartaz como imagem no mural das pessoas de quem quer partilhar, mas depois metes dentro do evento. Há pessoas que partilham o evento, outras que partilham o cartaz. *Whatever.* **Certo.** Mas há muita gente que cria eventos, não falo das bandas, mas por exemplo, uma organização qualquer, uma associação qualquer que te convida para tocar lá na terra dele. No Alentejo, imagina... sei lá, numa terra qualquer, sei lá, Évora, por exemplo. E as pessoas têm a noção que só o facto de criarem o evento que vai fazer com que a casa esteja cheia. As pessoas têm a noção, quem está a criar o evento, que o facto de criar um evento no Facebook que é suficiente para teres uma casa cheia. **Certo.** Os cartazes, na rua, hoje, continuam a ser tão importantes como um evento criado no Facebook. **Ok.** Por exemplo... e a experiência que eu tenho é essa, por isso é que nós, cada vez que tocamos em Lisboa, e a última vez que tocámos em Lisboa, eu e os outros três e mais duas pessoas andaram com baldes de cola, com os cartazes de Poppers a colar os cartazes, não é? E se calhar o dinheiro que tu recibes dos concertos era suficiente para contratares uma equipa, ou dares algumas coisas em troca, como nós já fizemos, para andarem a colar cartazes... só que tu porque é que não hás-de andar a colar cartazes, porque sabes que essa, para além de criares um evento no Facebook, de fazeres um convite para as pessoas – um convite chega – porque as pessoas vêm – se querem vão, se não querem, não

vão. Mas para além disso tudo, porque é que tu não há-de ir colar cartazes na rua, pelo menos a ideia que eu tenho é que os cartazes continuam a ter muita força. Continuam a ser uma coisa com muita força. Continuam a dar muita... pá, não consigo explicar, mas o cartaz continua a ter muita força na rua. E que há muita gente, como estava a dizer, que acaba por ignorar um bocado essa... porque tem custos, não é? Tens que mandar fazer cartazes... **E resumem-se só ao domínio digital então ou... ao domínio do Facebook e...** Sim. E às vezes, acabam... depois queixam-se que não têm o impacto que gostavam de ter tido, ou isto ou aquilo e acoloutro... pá, e aquilo que eu lhes digo sempre... amigos mesmo que fazem... que criam eventos e que criam concertos, eu digo-lhes sempre o mesmo: “meu, mas tu meteste cartazes na rua?”. “Não meu, criei um evento no Facebook”. “Zé, mas a cena não está em só criar eventos, meu, tu tens que meter as coisas à frente da cara das pessoas”. E se tu tiveres dois eventos na mesma cidade, se um dos eventos tiver cartazes na rua e outro não tiver cartazes na rua, qual é que o evento... imagina que são bandas que são muito similares, mas qual é que é a banda que provavelmente vai ter mais gente? Qual é que é a casa que vai ter mais gente? É os que têm cartazes na rua também. Claro que tens um investimento em fazer cartazes, mas isso é só um pormenor. Em relação ao que estava a dizer, que é a forma de as plataformas que existem, eu normalmente, sei lá, o Soundcloud veio ter comigo porque... **Como é que ele veio ter contigo?** Uma banda, já não me lembro que banda é que foi, mas lembro-me que... ah não – o Soundcloud foi através da NME, na revista online – eles têm a revista física e a online, e eu normalmente costumo ler a revista online deles e lembro-me de, não sei qual é que foi a banda, mas colocou lá uma canção no Soundcloud e foi logo meio caminho andado para eu ir procurar Soundcloud – “então, mas isto é o quê?” – depois abri registo e depois já estava a fazer upload das minhas canções para lá. Portanto, é uma coisa que, normalmente, o que eu faço, o trabalho de casa que eu faço é... eu acho que depois é através disso que consegues descobrir quais é que são os meios de divulgação, é andares a ver blogs que te digam alguma coisa, sites que te digam alguma coisa, e assim manténs-te informado. Agora, vou-te ser sincero, não ando com a sede de saber qual é que é a próxima coisa de divulgação que há. O que eu faço é informar-me sobre bandas e géneros musicais que eu goste, e depois a partir daí, por trás vêm sempre desde as estratégias mesmo de marketing que eles usam, sei lá, curiosamente os QOTSA estão a fazer agora uma coisa que uma colega minha tinha dito praí há uns cinco anos atrás para fazer, que era meter o disco numa pen e vender uma pen em vez de vender um CD, já que as coisas se pirateavam... por exemplo, eles têm uma pen que vendem, por 30 dólares, ou o que é que é... portanto, a forma que eu tenho de me manter informado é procurar a música que goste e depois obviamente que à volta de toda esta pesquisa existem outras coisas que tu te vais apercebendo, os mecanismos que eles usam... e pronto, é assim. **Por contágio, basicamente...** Sim, sim. [1:17:37] **Como é que tu medes, consegues medir a eficácia das plataformas, nas funções que elas...** Conseguia no Myspace, conseguia mais facilmente, inclusive pegando no exemplo que o Nuno estava a dizer, das zonas e... isso era muito forte nesse aspecto. Agora, no Facebook, a forma que nós temos de... o Facebook tem essa... porque tu tens a possibilidade de pagar um valor qualquer e teres outras opções, e outras formas de divulgação... basicamente estás quase a comprar advertising ou... **Vocês compram, pagam?** Não, não, não, não. Nós como nunca entrámos aí dentro dessa... aliás... eu, no nosso Facebook, nunca abri. Se calhar agora é uma boa altura para o fazer. Mas sei que aquilo se paga um valor por dia, vive com uma percentagem, não sei, pronto. Agora, respondendo à tua pergunta, a questão é o Facebook é a melhor ferramenta que temos nos dias de hoje, porque é a que toda a gente usa, mas existem ali algumas coisas que eu gostava de ter a noção, como tinha, por exemplo, no Myspace, não é? Zonas, a zona

dos fãs, qual é que é, eu, isso aí, se isso me dá essa possibilidade, eu não consigo, ou ainda não tive a forma de o ver, porque também nunca perguntei a ninguém, mas obviamente que tu tens... pois, não, não, não. **Como é que tu tiras partido do efeito de rede de contactos proporcionado pelas redes sociais?** Como é que tiro partido? **Sim.** Como estava a dizer, tento usá-lo de uma maneira eficaz, que não seja muito de... tudo o que eu ache que seja relevante para mostra às pessoas em relação à banda, envio informação, mas normalmente é a informação que vai com as datas, se tens uma tour marcada com quatro/cinco datas... **É principalmente conteúdo auto-promocional?** Sim, sim. É assim que eu vejo, é assim que nós fazemos normalmente. **Essencialmente, conteúdo autopromocional, não fazem...** Usámos, por exemplo, para o crowdfunding... tivemos que usá-lo duma forma que não foi... quer dizer, acaba por ser promocional, porque estás a promover uma acção que estás a executar, portanto acaba sempre por ser promocional. **Relativamente aos conteúdos com que alimentam as plataformas...** Conteúdos como? **Sei lá, imagem, texto...** Tudo o que vem a teu favor, desde reviews de... sai uma review de um concerto teu em Espanha... **De que é que vocês fazem posts, por exemplo?** Fotografias em viagem, estou-me a lembrar dos últimos que fizemos, fotografias em viagem, antes colocámos um cartaz do festival que íamos tocar nessa viagem, antes disso informámos as pessoas de uma forma muito abrangente, de quem é que seria a pessoa que ia fazer a nossa capa, que é o Tó Trips que vai fazer a capa, então, e é com uma fotografia da Rita Carmo, então informámos as pessoas, então vamos fazendo esse tipo de *bubbles* de uma forma muito temporária porquê? Ou de uma forma espaçada, porque agora não é altura de o fazer. Quando tu lançares o disco, vais ter de chatear um bocadinho mais as pessoas. Não as leves ao “fogo, estes gajos outra vez?” Não é isso que se quer. Mas tu tens de os informar. E quando estás a preparar um disco, a edição de um disco e tens canções para lhes mostrar, tens imagens, tens videoclips, então aí as pessoas vão ter de ser bombardeadas um bocadinho mais, não é? De uma forma cautelosa, mas vai ter que ser. Agora nesta fase, porque uma banda tem um género de um percurso de vida, não é, tu lanças um disco e tens de estar no pico em termos de divulgação, tudo o que achas que seja útil para divulgares o trabalho que estás a fazer e executar. Depois há uma parte, que foi a parte em que nós estivemos agora, em que convém que tu vás dizendo às pessoas que estás vivo – por mais que não seja porque queres continuar a tocar – nunca há uma sessão de “bem, agora nós vamos compôr o disco, não vamos tocar”. Nós nunca fizemos isso, quanto mais palcos nos derem para tocar, melhor. Portanto, tens que ir mantendo as pessoas mais ou menos informadas, mas também tens que lhes dar ali um bocadinho de respiração, porque se andares a fazer muito barulho... **Satura, não é?** Pá, antes sequer... estás a três ou quatro meses de lançar um disco, andas para ali a fazer espalhafato e mais espalhafato e mais espalhafato... quando chegar a altura importante, que é o impacto, porque tens coisas realmente relevantes desde há dois anos para cá, que foi o trabalho que estiveste a fazer... então aí as pessoas têm que ser um bocadinho bombardeadas, portanto tem que haver uma noção, mesmo nas redes sociais, e por isso é que eu estava a falar nessa vida e nessa dinâmica, que anualmente as bandas têm ou... ciclos vá, porque pode não ser anual, mais ciclos... mas é conseguires aproveitar e saber gerir esses ciclos do teu trabalho e das bandas, não é? Portanto, passa um bocado por aí. Obviamente que vais ter, vais postando uma fotografia do concerto que fizeste, a agradecer às pessoas... nós temos sempre esse cuidado... se aparece um vídeo no Youtube, que achemos que é interessante, colocas o vídeo no Youtube, do concerto passado... mas nunca mais... nunca muito mais do que isso. **E interagem directamente com os fãs?** Tem que ser, é assim que faz sentido. Pelo menos, a música que tu fazes e aquilo que tu crias – pelo menos é assim que eu vejo – primeiro é para te satisfazer a ti, mas em segundo plano tens

muitas pessoas, pelo passado que tens, que se identificam com aquilo que tu fazes. E para mim o resto não é muito importante, para mim é importante é eu fazer uma canção, gostar dela e sentir-me confortável com ela e depois poder mostrar-te a ti porque sei que gostas da minha música. E se forem dez pessoas são dez pessoas. Se forem dez mil são dez mil. **Em nesses contactos, já houve colaborações que se iniciaram por aí?** Sim, sim, sim, as colaborações... falas de colaborações... **Sei lá, mais no âmbito...** Por exemplo, no Youtube, nós fomos gravar aos RAK Studios, a Londres, porque vi no Youtube, cheguei um dia a casa, de madrugada, vinha do Bairro Alto, e então, não estava com muito sono, liguei a página do... liguei o Youtube e fui ver uma sessão do Grinderman nos RAK Studios, encontrei... pronto, e depois o que é que fiz? Através do Youtube, através daquele vídeo de Grinderman, pá, o estúdio, eu estava a ouvir aquilo e aquilo estava com um som altamente, eles estavam a tocar *live* e aquilo estava com um som altamente. O que é que eu fiz, agarrei, fui procurar os RAK Studios na internet, na página deles, encontrei um endereço de e-mail do produtor principal, que, por sua vez, tinha trabalhado com Arctic Monkeys, com Rumble Strips, com Grinderman, com Libertines, com uma data de coisas, e então agarrei e enviei-lhe um e-mail. Isso foi uma forma de colaboração, não é? Foi através da página do Youtube – não do Facebook, mas do Youtube – não é? A coisa teve aí o seu mote. Obviamente que depois, chegou aos parâmetros normais, que é agarrares e mandares um e-mail. Podia ter sido através do Facebook, mas eu procurei o nome do Richard Woodcraft no Facebook e não me aparecia nada. Então agarrei e enviei-lhe um e-mail. Provavelmente, se ele tivesse conta no Facebook, antes sequer de eu o sugerir, ou de adicioná-lo como amigo para poder falar com ele, mandava-lhe uma mensagem como lhe mandei por e-mail. Por isso é que, como há pouco te estava a dizer que as pessoas, ou parece-me que as pessoas estão a ligar mais ao Facebook, ou usam mais o Facebook, mesmo como comunicação, do que o e-mail. Por mais que não seja porque estão sempre com o Facebook aberto.

### **B.5 Nuno Saraiva – SCL Agency – La Máquina – AMAEI**

**Nuno, pedia-te que fizesses uma síntese do teu percurso na indústria da música.** Muito bem. Eu comecei como músico na década de 90 e fundei uma pequena editora independente em Toronto em 96. Portanto, voltei-me cedo para a parte dos negócios e fui aprendendo. É um bocado às cabeçadas. Depois em 2003, a minha namorada, que eu tinha na altura, estudava direito, e mostrou-me uma coisa que eu achei interessantíssima, chamada Creative Commons. E então essa editora que eu tinha na altura, foi a primeira editora a adoptar as licenças Creative Commons em produto físico. Depois começamos a exportar mais para a Europa, também muito à base das tribos de fãs, que partilhavam legalmente a música, através de uma série de samplers, a que nós chamávamos os share samplers, potenciados pelas licenças de Creative Commons. Licença não comercial, há que apontar para Londres quatro anos, e eventualmente regressei a Portugal em 2008, para viver à beira mar e descansar um bocadinho das tournées e do rock, só que convidaram-me para integrar uma nova marca da Valentim de Carvalho, que se chamava ArtHouse, que fazia management e agenciamento, e convidaram-me para ser o manager, digamos dentro da ArtHouse. E então não descanei nada, comecei logo a trabalhar como manager e desde então que trabalho como manager. Sou actualmente manager dos Poppers, dos peixe:avião, Primitive Reason e de uma singer-songwriter americana que vive em Lisboa, chamada Erica Buettner [...] Actualmente sou manager desses artistas, e notei em termos de management de artistas... Todos eles integram o sector

independente... Notei que havia uma ausência de uma associação de música independente, como havia por exemplo no Reino Unido, a AIM, ou no Canadá, a CIMA, digamos para profissionalizar e rentabilizar a acção das editoras independentes. E nessa ausência, tornava-se, e torna-se ainda mais difícil, a actividade de músico independente em Portugal. E então foi uma prioridade para nós no ano passado, no contexto da missão Canadá, que portanto... Isso poderemos falar depois nesse assunto. **Sim, eu ouvi falar nisso... Na campanha de crowdfunding, não é?** Pronto... Sim, mas a campanha de crowdfunding não funcionou em Portugal... Nesse contexto dos vários artistas e do Canadá. Agora, o que aconteceu no ano passado foi, eu em 2012... Não, MIDEM 2011. No MIDEM tinha-me apercebido que foco geográfico do Canadian Music Week do ano seguinte ia ser Espanha e Portugal. E o director do Canadian Music Week, uma espécie de SXSW canadiano, em Espanha tinha dois interlocutores. Tinha o Export Office madrileno, que é o Sounds from Spain, e o Export Office da Catalunha, que é o Catalan Music em Barcelona. Cada um dos export offices com um orçamento de 100K€ para levar seis artistas espanhóis, seis espanhóis e seis catalães, neste caso, ao SWSX e ao Canadian Music Week. E o Neill Dixon, director do Canadian Music Week, perguntou-me no MIDEM a quem é que se poderia dirigir em Portugal, ao qual eu respondi "Bom, nós não temos um export office e não temos uma associação independente que esteja interessada em exportar" e depois pensei duas vezes e disse: "Olha, fala comigo, porque teremos uma associação independente para organizar isto". E então foi dessa necessidade de que surgiu... Os canadianos acabaram por convidar 18 artistas portugueses dos quais só 7 é que conseguiram ir. Porque pagaram do próprio bolso. Portanto, a AMAEI surge dessa necessidade de organizar o sector independente, para poder disfrutar como fazem os outros países destas oportunidades num determinado foco geográfico, numa determinada feira, ou showcase festival, portanto. E isso tornou-se prioritário, em vez da tal ideia de fundar um fórum para managers, que era o outro plano. Isso agora, o fórum para managers irá acontecer este ano, um pouco mais tarde. Mas a minha actividade principal continua a ser o management dos artistas com quem trabalho. Portanto, o trabalho das associações, é trabalho *pro bono*, horas extraordinárias, que de certa forma, eu sinto que são necessárias para complementar a minha acção como manager, mas também todo o sector português.

**06:57 O que entendes por modelo de negócio no contexto da música e na perspectiva de artista?** O modelo de negócio de um artista profissional independente na música não é uma coisa una. Ou seja, num mapa de rendimentos, num plano de negócios de um artista independente, existem entre 30 a 40 categorias de revenue streams que podem ser explorados cada um deles com um modelo de negócio. Portanto, existem vários modelos de negócio que podem ser aplicados a esses rendimentos potenciais. Mas basicamente, a formula assenta em olhar para uma determinada carreira como uma empresa. É um empreendimento que tem essas várias vertentes, mas que sobretudo, está assente em alguma capacidade de investimento, ou de re-investimento, digamos, estabelecer um fundo de maneio, para eventualmente explorar, aqueles revenue streams que interessam a um determinado artista. Porque um poderá explorar, imagina, sincronizações para programas de televisão, e outro poderá querer tocar ao vivo e fazer pouco mais que tocar ao vivo e editar discos. Quer dizer, não é uma coisa que tenha uma só resposta, tem várias. Mas em cada uma delas, passa por essa articulação o mais directa possível entre o artista e a fonte de rendimento.

**00:21 Em que actividades é que te envolveste para financiar projectos de música?** É assim, eu como manager, recomendo seja em que vertente de rendimento for, que uma percentagem desse rendimento seja sempre para re-investimento. Portanto, para financiamento, para auto-financiamento. Fundo de maneio de facto. É estabelecer que dos



concertos tens, sei lá, 10% ou um remanescente que pode não ser uma percentagem, mas que pode ser caso a caso, concerto a concerto, tournee a tournee, depois, das sincronizações, outra percentagem, dos discos outra percentagem, digital, etc. Mas tirando a existência desse fundo de maneio que é transversal a todas as actividades de um artista, existem actividades específicas para angariar financiamento para gravar um disco, financiar uma tour. E portanto, desde o private investment agreement, que foi um modelo da minha autoria que eu criei, para facilitar esse tipo de protocolo; já utilizei também com 3 artistas o crowdfunding, que já fizemos com The Poppers, Primitive Reason e com o projecto da banda da Erica, que é The Resident Cards. Eles fizeram no estrangeiro. Portanto a Erica está em Lisboa, mas tem também um projecto sediado em Paris, que é um side project dela e que utilizou o crowdfunding na plataforma Indiegogo para financiar uma tour. Portanto a primeira tour desse projecto, **02:06 Foi bem sucedida então?** Sim, sim, aliás todas as campanhas de crowdfunding que eu fiz até hoje foram bem sucedidas, à excepção da missão Canadá. Ou seja, o que é que eu aprendi aí? O crowdfunding funciona bem, quando estamos a falar de um determinado artista que está a falar com os seus fãs e funciona menos bem quando estamos a falar institucionalmente de uma necessidade. "Por causa da ausência de um export office português, estamos a pedir estamos a pedir dinheiro para levar estes sete artistas ao Canadá..." Não funciona. Não funciona, porque não há aquela ligação directa, que é a essência do crowdfunding, que é a ligação estreita entre o artista e os seus fãs.. Como é o caso da Amanda Palmer, dos Primitive Reason... Portanto nos casos institucionais, é um bocadinho mais difícil de gerir esse tipo de campanha. Portanto private investor agreements, crowdfunding, sincronizações, é importantissimo.. Gerir a nível dos direitos do master e do publishing, os conteúdos que temos, tenho artistas que venderam, cederam sincronizações a programas norte-americanos como Gossip Girl, etc, que já... **03:27 Artistas portugueses?** Sim... que através de agentes norte-americanos de licencing, sincronizações.. que conseguiram esses placements. Hoje em dia não é tanto o publisher que trata disso. Hoje em dia, existem agências como a music dealers em NY, quer dizer tem vários escritórios... NY é com quem eu lido, que se especializam nesse tipo de sincronizações, sem de facto serem um publisher. São só uma agência para sincronizações.. Quase uma agência publicitária. Portanto, sincronizações, e depois, eventualmente media partnerships e sponsorships para um determinado disco, que podem não contribuir financeiramente, em dinheiro, mas contribuem com comunicação por ex. Isso em Portugal é indispensável. Não recomendo a ninguém que lance um disco sem ter pelo menos um media partner que pode ser do mais pequeno a uma Antena3, ou uma Rádio Comercial. Isso é muito importante.

**04:47 Achas que o crowdfunding é uma tendência no que diz respeito a financiamento entre músicos?** Indiscutivelmente, acho que já foi uma tendência.. **Já foi?** Agora se continua a ser uma tendência, ou se é um modelo que veio para ficar, eu tenho certas dúvidas. Acho que nesta altura do campeonato, especialmente a nível internacional, o crowdfunding é relativamente jovem em Portugal, mas por ex. EUA e França nem tanto. Aliás em França, nunca foi bem visto. **Por causa das questões legais?** Há aquela questão do ego do artista, não estar a pedir dinheiro, é há artistas que não gostam de se apresentar dessa forma. Atenção, o crowdfunding não é pedir dinheiro é fazer uma pré-venda exclusiva de uma série de conteúdos, não é mendigar ou ser pedincha. Mas existe essa percepção... **A Amanda Palmer teve aquela conferencia no TED, The Art of Asking... Ela se calhar colocava-se mais naquela posição de pedir..** Sim, mas acaba sempre por ser uma retribuição pelo trabalho do artista, seja ele de que forma for. Sei lá pode ser um concerto ao vivo, pode ser uma gravação.. Por exemplo, as Resident Cards fizeram uma coisa fabulosa, que eu já tinha

recomendado a vários artistas como conceito de crowdfunding e nunca tinha conseguido que ninguém fizesse isto. Que era, música por encomenda. O fã diz assim, quero escrever uma música para o meu cão, para o meu gato, ou namorado, ou para aquela pessoa que eu detesto, e quero que seja ± assim, e... Portanto, dá uma orientação e o artista cria uma peça de música exclusiva, de encomenda para aquela pessoa. **Ou seja como um dos patamares de financiamento da campanha de crowdfunding?** Sim, e nunca consegui articular isto com nenhum artista que tivesse, digamos, a rapidez criativa, ou aquele à vontade para criar assim uma coisa em cima do joelho e gravar em casa e enviar. Tá feito. E elas fizeram isso, a única alteração é que em vez de ser uma canção inteira era um ringtone... É uma canção curta, sei lá dos 30s aos 2m e funcionou lindamente, portanto, o conceito dos ringtones das Resident Cards, vai continuar e extravazar o âmbito do crowdfunding e vai ser uma coisa permanente no novo site delas onde vão estar sempre prontas a fazer.. **Então isso acaba por ser um serviço..** Sim, é um serviço, já passou a ser... E depois entra no meu mapa de rendimentos, no meu excel, como mais uma coluna.. **Mais uma revenue source?** Exacto, e pronto, os artistas tem essas várias metodologias, mas basicamente, tudo o que referi já estive envolvido, com todos esses cenários. **E todo o tipo de projectos dentro da actividade de um músico? O album, o video clip...** Ah, sim. **A canalização do financiamento ou motivo da angariação?** Geralmente a angariação, passa mais pela gravação de um novo disco ou de uma tour, aquela ausência de tour support adicional que viria de uma editora, com o contrato tradicional... Para videos acho que nunca fizemos. Não, video estamos neste momento à procura do product placement para um video dos Poppers, isso é outra coisa que não referi... Mas de certa forma é quase uma sponsorship... Não é bem... É um product placement onde aparece uma garrafa não sei que marca no video e eles pagam para ter lá uma garrafa. Ou eles vão ao volante de um mercedes, e a mercedes paga para ter um mercedes no video. Quer dizer, isto são exemplos um bocado banais, mas pode ser uma coisa feita com mais bom gosto. **Mas é algo que funciona no âmbito dos músicos independentes? As marcas tem esse interesse?** Bom, é sempre mais difícil para um músico independente, porque uma marca vai olhar para a contabilização de fãs nas redes sociais de determinado artista. Imagina uma marca como a BMW, vai estar muito mais interessada em trabalhar com um David Fonseca, do que com peixe:avião. Por acaso peixe:avião não é muito bom exemplo porque tem 10K pessoas no Facebook e não é mau. Mas por exemplo uma Erica Buetner, que tem 2k pessoas é menos interessante do que uma Rita Redshoes. Portanto quanto mais independente e menos popular é o artista, não querendo estar a correlacionar a independência com a falta de popularidade, não é isso... Nós temos Radiohead que são independentes. Quer dizer, mas quanto menos conhecido é o artista, mais difícil é entrar nesse tipo de financiamento com marcas. E aí entramos noutra coisa que não referi que é importante referir. Uma forma de colmatar essa dificuldade, para os artistas que estão ainda numa fase inicial de arranque é, obviamente, oferecer conteúdos, contrapartidas a nível de conteúdos, mais do que a nível de popularidade. **10:44 Mas estás a referir-te aos conteúdos musicais, aquilo que eles produzem ou coisas mais laterais tipo merchandise?** Seja o que for. Desde o álbum, o master em si mesmo... Imagina, uma netlabel como a Optimus Discos basicamente faz isso. O artista cede os conteúdos, em troca de algum dinheiro, umas vezes pode ser muito pouco, outras vez pode caminhar para uma soma, digamos, um pouco mais avultada, não muito, em troca da comunicação. Mas aí o artista perde o rendimento do download do disco, o digital do disco... O digital do disco e o físico do disco, no território nacional fica com a Optimus. **11:39 Isso não é o modelo típico de label?** Não, não é o modelo típico de label. Não é o modelo típico de label, No modelo típico de label, existem outras contrapartidas que a

Optimus não oferece.. A Optimus não paga direitos, p. ex.. Portanto, reprodução mecânica... No modelo típico de label, recibes o royalty das vendas que a Optimus também não paga, ou paga um royalty simbólico só das vendas físicas. Não recibes nada dos downloads que são gratuitos e também não recibes a reprodução mecânica autoral do teu disco, nem do físico nem do digital. É um bocado uma exemplo extremo no nosso mercado, que não se encontra em muitos outros mercados. Portanto, aqui houve... Não quero que a palavra seja mal compreendida, mas houve um aproveitamento dos artistas por uma marca que percebeu que isso era um excelente nicho de comunicação.

**13:17 De que forma é que os músicos costumam tirar partido das plataformas e ferramentas online para efeitos de financiamento? Os músicos que tu geres...** Sim, por exemplo o Bandcamp é uma plataforma interessante para artistas independentes... **Mas isso é mais na óptica da distribuição, não é?** Sim pode ser distribuição, pode ser merchandising, pode ser várias coisas... **Sim, mas na óptica do financiamento puro...** Para além do crowdfunding e do bandcamp, não estou a ver assim muito outros... Quer dizer.. Há artistas que têm uma website que põe um Paypal, um Donate... **Algum usa o Flattr, não sei se conheces?** O Flattr, conheço, conheço... O Flattr tem um modelo interessante, mas não tenho actualmente nenhum artista, nem actualmente, nem no passado que tenha usado.. O Flattr fica com uma percentagem... Eu já li os termos, mas agora não estou a lembrar-me da percentagem.. **É muito significativa?** Sim, é um modelo tip-jar, que é um bocado abusador também da bondade ou da generosidade dos fãs, que eu me lembre achei excessivo. Põe um tip-jar no teu site, e o Flattr fica com uma fatia daquilo. Mas pronto, quer dizer, inventaram aquele modelo, tem todo o direito de ficar com alguma percentagem... Mas acho que esse tipo de percentagem comercial daquela marca, do Flattr, não encaixa muito bem com o seu próprio conceito, porque se o conceito é ajudar os artistas a angariar, estares a pedir 20, ou 30, ou 40, ou 50%, tanto que seja é um bocado, é uma exagero. Se o que nós queremos é um modelo tip-jar, se um determinado artista quiser implementar esse modelo, existem outras formas de o fazer como o Paypal Donate button que é uma coisa perfeitamente transparente, e acho que aqueles fees do Paypal, são relativamente baixos.. Sim, sim, são. Especialmente se formos comparar o Paypal com o Millenium BCP a nível de custos de transferências internacionais, por ex., é ridículo. Nós para pagarmos ao Bob Brockman que misturou os Primitive Reason, e que está agora a fazer os Poppers em NY, chegamos a pagar 70€ por uma transferência de 1000€ ou 1500€ ou assim, no Millenium. E o Bob perguntou assim: " Mas porque é que não fazem isso por Paypal?" E então eu instalei o Paypal, no escritório, expliquei à nossa contabilista Maria José, o que é o Paypal, ela adorou, e agora usamos o Paypal para transferências internacionais.

**16:31 Muito bem, distribuição. Em que tipo de actividades de distribuição é já te envolveste?** Todas! **Comecemos então pela distribuição física.** Pronto, já tive artistas a distribuir pelas majors, já tive artistas a distribuir por distribuidoras independentes, vamos lá ver, nos EUA, Canadá, Reino Unido, Benelux, GSA que é Germany Switzerland and Austria, Escandinávia e Finlândia, Japão.... Mais ou menos por aí. **Tudo redes de distribuição independentes?** Tudo distribuidoras ou redes de distribuição independentes, sim. No Canadá tive experiência de trabalhar com algumas majors e no campo digital, já trabalhei com várias distribuidoras também. Por ex., a AWAL no Reino Unido, a Finetunes que é alemã.

**17:36 São portanto agregadores digitais?** Sim. A CDBaby nos EUA, que já não é o que era. Tunecore que não recomendo a ninguém, sim. The Orchard que também não recomendo a ninguém. Portanto, todo esse leque de experiências com vários artistas, em vários contextos.

**E relativamente às plataformas de distribuição, se considerarmos que o Spotify pode**

**ser uma ferramenta distribuição digital?** Sim que dizer, o streaming de plataformas como o Spotify, o Deezer, etc, Rdio, Slacker... O streaming é o modelo mais recente do que era antigamente a distribuição. Portanto, não é bem uma distribuição, nem é bem uma radio online, é algo on-demand, é intermédio entre a distribuição tradicional e uma radio online. Todas as boas agregadoras digitais fornecem conteúdos a essas plataformas.. Eu digo todas a boas, porque há algumas que falham e não tem o leque completo de carteiras, de contratos e protocolos que deviam ter. Como é o caso do Tunecore por exemplo. **Achas que os agregadores digitais tem cada vez mais um papel preponderantes na distribuição digital?** Sim, acho que o distribuidores digitais e sobretudo, uma organização chamada Merlin, que é do nosso quase compatriota, Charles Caldas, que salvo o erro ele é sul-africano, mas viveu na Austrália e agora está em Londres. E o que é que faz a Merlin. A Merlin não é bem uma agregadora digital. A Merlin é uma associação para os direitos digitais independentes. Ou seja, as boas agregadoras digitais estão associadas à Merlin, e é a Merlin e os advogados da Merlin que vão atrás das plataformas como o Youtube, Spotify e etc, para que paguem aos independentes, algo que se assemelhe o que pagam às majors. Porque existe uma grande divisão dessas realidades de remuneração digital e se não fosse o trabalho de Merlin e do international music managers forum, etc, nessas arenas e nesses lobbies, essa discrepância seria ainda maior. Portanto, tem que haver boas agregadoras digitais que defendem os seus catálogos associadas à Merlin, para que juntas tenham o mesmo peso de mercado para fazer valer à música independente um valor comparativo à música das três grandes multinacionais. Porque senão ficamos para trás, e o iTunes ou Spotify poderá pagar uma percentagem menor aos independentes do que o que paga aos grandes catálogos.. **Sim, essa polémica, tem estado na boca do mundo, não é? Ainda na semana passada..** Acho que o Thom Yorke está errado, nessa polémica... **Na remoção dos álbums?** Sim, acho que é um erro, e sinceramente, fico extremamente desapontado, com uma pessoa que, há 5 anos atrás, fundou o Featured Artists Coalition (FAC), que parece basicamente estar a dizer o oposto, daquilo que dizia na altura... Portanto, aí parece-me que há uma alguma falta de compreensão da parte dele, de que o Spotify é realmente uma das poucas plataformas que paga. E que paga, de acordo com a associação de música independente a nível europeu que se chama Impala, não tem nada a ver com a Impala portuguesa, e com a World Independent Network, onde a AMAEI está também inserida, os micro pagamentos do Spotify para o sector independente não estão tão abaixo do valor das major como de algumas plataformas onde o Thom Yorke ainda tem música. Portanto, acho que é assim um bocado disparatado estar a apontar o dedo ao Spotify. O Spotify faz parte de uma solução e não do problema. **22:25 Sim, e que ainda está em evolução... Qual é que é o teu comentário relativamente aos artistas que optam por ter só distribuição digital?** Acho.. estou aqui a pensar. Na minha experiência, nunca trabalhei nenhum. Acho que provavelmente poderá fazer sentido noutros tipos de música que eu talvez desconheço como a música electrónica. E como desconheço não me vou pronunciar sobre isso. Mas parece-me que poderão sofrer de alguma falta de impacto mediático, porque infelizmente, muitos jornalistas ainda precisam de ter um disco nas mãos para escrever uma critica. E então perdem um bocado esse impacto, e não estou a dizer que está certo ou errado, mas que é ainda uma realidade actual, é, indiscutivelmente. E alguns mercados mais do que outros. É preciso ter uma edição física para que te levem a sério. Aí pode ser, de certa forma, um tiro no pé, mas lá está, depende dos fãs que tem do target que quer chegar. Depende do tipo de música que faz, não há certos ou errados absolutos.. **Certo, isso na óptica do impacto, e na óptica do rendimento?** A componente física ainda tem algumas vantagens a nível de rendimento, por ex., é mais fácil, num concerto, estares a vender

CDs ou Vinis do que estares a vender downloads, Portanto nesse contexto do merchandising, acho que o físico ainda tem o seu lugar. E ainda tem o seu lugar, se tiveres um grupo de fãs que possa retratado como sendo colecionadores. Porque vais perder os colecionadores se tiveres só no digital. Agora, também conheço grandes fãs de música, que venderam o CDs todos para casas de CDs usados e que transferiram tudo para a nuvem e que so ouvem música nos mac. Há um pouco de tudo para todos. Aí não tenho... Mas acho que é importante, continua a ser importante. Seja em CD, seja em Vinil.

**25:57 De que forma é que forma é que tiras partido de ferramentas plataformas online para as actividades de gestão e de management?** Bom, ponto de partida para actividades de gestão e management online, é aquilo que já referi que é o MMF e o IMMF. **Isso, só para clarificar, definem qual a tua linha de acção...** Sim exactamente, fornecem todo o tipo de conteúdos para ajudar uma manager, a orientar a sua acção como manager, checklists de o que é que um manager deve fazer para se manter por exemplo actualizado do que se passa no mundo da música. Que é um mal de padecem muitos managers, contratos tipo, o que é que um contrato deve ser ou não deve ser, numa determinada gama de exemplos de contratos, e sobretudo uma rede de recursos, em que se tiveres alguma dúvida, podes perguntar a um colega. E isso é muito importante quando é preciso chegar, imagina, arranjar um produtor para chegar ao John Parish... Eu pergunto ao meu colega, neste caso foi a um italiano do MMF italiano, porque eu sabia que tinha trabalhado com o John Parish em Italia. Portanto, cheguei ao John Parish, por intermédio de.. Portanto essa rede é importante. Mas plataformas... Plataformas para management? **27:37 Sim, se nós formos a instanciar um exercício que tu fazes de gestão com um determinado artista?** É assim, plataformas para management, passam sempre pela monitorização das plataformas do artista. Por ex., o facebook analytics ou um google analytics, ou o buzzdeck da AWAL, que é a agregadora digital. **Buzzdeck?** Que é um ferramenta que te diz onde é que o teu artista está a aparecer em termos de utilizações ou de google searches, mas é mais essa métrica.. É a observação. **Isso é mais controlo, então?** Sim... Ferramentas para management, não estou a ver.. **28:44 Eu suponho que uma das actividades seja listar objectivos, listar prioridades, ter algum suporte documental...** Sim, sim, Google Docs. Eu até devia ter acções na empresa.. Portanto o Skype também é outra, lá está. E depois há wetransfers, yousendit, portanto, todas essas ferramentas que agora que estamos a aprofundar este tópico eu percebo que uso. Mas o Google Docs é o principal... **E de uma forma partilhada?** Sim, de uma forma partilhada. Aqui na agência, usamos mesmo o google pro, mas a nível dos meus artistas, todos nós temos, um excel dos revenue streams de cada artista, outro excel com os todos, meus ou deles, serve para organizar a tal dinâmica daquela repartição de responsabilidades em cada tópico. Calendários, calendário de todos o músico contratados e equipa técnica dos primitive reason, está tudo online no google docs... Mais... **30:21 Usas alguma ferramenta que faça suporte ao projecto, projectos específicos..** Eu confesso que já olhei para algumas plataformas dessas e penso que são recursos, a maior parte delas, pagos, em que existe uma mensalidade, ou alguma contribuição, e que de certa forma, parece-me que são uma substituição de modelos que já temos a funcionar... Não quer dizer que não tenham vantagens, mas nessa análise que fiz da triagem de uma ou outra. Pareceram-me um tanto ou quanto redundantes para uma aplicação profissional. Não quer dizer, que não sejam plataformas interessantes para um artistas que esteja completamente sozinho, ainda na fase de construção da equipa profissional, que não possa ser útil para esse tipo de artista independente. Mas quando já tens a equipa profissional, deixa de ser tão necessário usares esse tipo de ferramenta. Digo isto sem teres usado os exemplos concretos que disseste. Mas há outra, que eu agora não me estou a

lembrar do nome, que eu também analisei, é de certeza parecida com o Bandcentric... Não me estou a lembrar do nome, mas sim que reunia, imagina, em termos de comunicação às redes sociais, tu podias fazer um post ali e ele ia para outro lado... Mas sim, não, para além da integração com facebook e twitter, que acho é uma coisa que já foi mais fácil do que é hoje, mas que faz sentido... Eu recomendo sempre aos artistas, que tenham presença pelo menos em três redes sociais, e que façam a gestão... Aí sim, tem de ser o artista, ou deve ser o artista a fazer, dessa ligação com os fãs.

**33:28 Agora saltamos para outra categoria, que é a comunicação e a promoção. Mais uma vez, a questão coloca-se da mesma forma. Que tipo de actividades de promoção, comunicação, marketing.** Ok, começando do lado dos artistas. Tu tens artistas que são completamente independentes e que ainda não tem fundo de maneio, para construir a equipa promocional ou de comunicação. Portanto, são os próprios artistas, a comunicar com blogs, ou com radios e media tradicional, ok? Ou pelo menos a tentar. E depois tens um leque de variações, onde chegas a um artista que já tem esse fundo de maneio e tem essa equipa montada e que tem alguém a tratar das redes sociais, e também a tratar da comunicação institucional, um radio plugger a tratar das rádios, pronto, uma pessoa em cada pelouro, e que tem uma verdadeira equipa de comunicação profissional tão boa como uma major. E portanto, tens aí esse leque. Mas indo pelo prisma do tradicional vs new media, é muito importante ainda, quando se tem uma edição física tradicional é importante trabalhar os media tradicionais. A radio continua a ter peso, mais do que muita gente se dá conta, a televisão também, e a imprensa também. A imprensa tradicional, quer dizer, hoje em dia também está online. É uma coisa que é um bocado transversal. Quanto aos new media, aí sim, a diferença aqui é que o tradicional deve ser trabalhado por aquela equipa profissional que só os artistas um bocadinho maiores é que já tem. Tudo o que seja blogs, etc, a preferência geral, não quer dizer que haja excepções, ou maneiras de dar a volta, é que os blogs querem ouvir directamente dos artistas, o que é que se passa. E falo obviamente de tastemaker blogs, que depois, obviamente se falarmos de um pitchfork, já está completamente fora do alcance da maioria dos artistas independentes, mesmo que tenham começado assim. E hoje em dia estão na mão de certas... certos interesses, certos lobbies dentro da gama da comunicação profissional. Aí o pitchfork quase que deixa de ser new media e passa ao tradicional. Que é interessante também perceber que há certas plataformas online que já são mais tradicionais, do que certas radios ou plataformas tradicionais, que se comportam um bocadinho como se fossem new media, como é o caso de uma certa VodafoneFM. Tens aí um crossover e uma dinâmica interessante, e é preciso por essa razão, ter muita atenção... Isto é quase media training, e é preciso ter muita atenção não só com que estás a falar, mas como é que estás a falar, isto só na area da comunicação. Ainda não cheguei ao marketing, nem ao media partners. Depois conforme a escala vai chegando para o mais profissional e mais desenvolvido, entras nos tais acordos que referi ao principio, como por exemplo ter a Antena3 como tua media partner, que significa o quê? Significa que vais enviar ao José Mariño, uma série de requerimentos, temos de ter um spot on air x vezes por semana, temos de pedir a musica na lista A pelo menos 15 dias, temos que ter o apoio à festa de lançamento, e a Antena3 está hoje em dia completamente sobrecarregada com esse tipo de media partnerships... E então hoje em dia, elas passam de certa forma a valer menos individualmente, por causa dessa sobrecarga de tempo de antena que existe. Também porque a Antena3 sendo uma rádio publica tem essa missão. Se formos a falar de um tipo de media partner de uma Rádio Comercial, o processo é o mesmo, só que depois o artista tem de participar nos programas da manhã com o Markl, tem de fazer... Sei lá, o "Barulho das

Luzes" ou o "Concerto mais pequeno do mundo", e depois aí há outras jogadas, digamos de comunicação, que fazem parte do trabalho da PR que está a lidar com essa mediapartnership, mas também do trabalho do artista... Tu tens que ter um artista, que esteja disposto, bem disposto, a fazer aquilo tudo. E portanto, não é para todos. **38:55 Portanto estás a referir-me as contrapartidas que estão inerentes ao media partnership?** Sim, são as contrapartidas que estão inerentes ao media partnership, como por ex. Tu queres vender um disco na capa da Blitz... Aí extravasa de uma media partnership pura e dura entra no marketing, porque aí já há uma repartição de lucro entre o artista e a Blitz, um DVD do Tiger Man ou seja o que for.. Chama-se portanto, o up-scale marketing ou alternative marketing. O marketing só está limitado pela nossa imaginação e também no modelo tradicional pelo medo que as editoras tinham em ceder os conteúdos, porque as editoras queria vender o disco. E eu, sinceramente, quero vender o disco, quero mas eu sobretudo quero divulgar o artista de uma forma digna. Portanto não quero oferecer tudo em troca de pouco, mas não sou averso a estabelecer uma parceria com uma marca mais potente e oferecer o disco todo, se tiver que ser, para ter uma marca que coloque o artista independente ao patamar de uns Amália Hoje, ou Amor Electro, ou uma coisa maior. [...] A diferença nesta questão de ter menos intermediários na linha de distribuição é potenciadora de novas acções de marketing que podem ser mais vantajosas directamente para o artista e isso é uma diferença importante. Eu por ex. quando trabalhava na Valentim de Carvalho, e tinha uma ideia, e queria oferecer o disco de um artista qualquer, através da Movijovem e das Pousadas da Juventude, a editora dizia: "O quê? Oferecer o disco? Não oferecer o disco, não! Nós queremos vender o disco". E o meu argumento na altura, e eu sei que isto é verdade e obviamente uma pessoa do Open Source reconhece que isto é verdade, quanto mais ofereceres gratuitamente, mais vais vender, seja o exemplo, por ex., do numero anos 90 do numero de utilizadores... Isto não era open source mas quase, por incrível que pareça, o nível de utilizadores do windows, que não tinham o windows com licença, foi isso que potenciou que o windows viesse depois a ser o OS lider de mercado através das empresas etc, e depois então começaram a reforçar a necessidade de uma licença para o utilizador individual. Dessa mesma forma, aí entramos naquele discurso. [...] Portanto é isso, é essa diferença de mentalidade, de estar disponível para angariar uma base de fãs, directamente ligada ao artista, que venha depois potenciar a sua carreira, território por território, a nível internacional, fazer crescer a coisa de uma forma orgânica e sustentável. **44:44 E relativamente às plataformas que propiciam isso online. As redes sociais... Qual é que é o teu comentário relativamente à utilização, às estratégias que devem ser tidas em conta?** Digamos assim, eu na idade de ouro do Myspace, o Myspace era bastante potenciador dessa realidade, porque aquilo era pesquisável a nível geográfico portanto se tu sabias que tinhas 20 fãs na Holanda, e querias fazer uma tournée independente na Holanda. Podias ir adicionar uma série de pessoas holandesa enviar um share sample por licença de creative commons e as pessoas pegavam naquilo e diziam: "Uau, um artista que quer divulgar e que nos autoriza a partilhar a sua música para divulgar. Bora lá construir um street team holandês" e passam 2 ou 3 meses, e tens um street team, e tens uma tour e tens salas cheias, só pela permissão de partilha da música e na divulgação através do street team. Portanto, word-of-mouth, on-line desses fãs. O facebook, isto é um bocado um contrasenso, mas não é tão potenciador dessa forma geográfica que era o Myspace... Claro que o Myspace tinha outros problemas e o facebook é muito melhor noutras areas.. Por ex, a métrica, e todas a informação que se recolhe, de quem é que gosta do quê e etc. O facebook advertising, por ex. Mas aí é aquilo que disse há bocado.. Cada artista, nós falamos da percentagem de tempo que cada artista passa na música e a com a cabeça no business, na comunicação, etc... E a verdade

é essa, quanto mais tempo o artista dedicar, a essa comunicação directa com os fãs, sejam em Portugal, na Holanda, na China, ou wherever... Na China talvez não, mais forte é essa base de fãs local, que depois te leva a potenciar as tournées e a poder, olha pedes ao teu manager para te arranjar uma agência na Holanda, e mostras a métrica Holandesa, ao agente Holandês para lhe provar que aquele artista tem público naquele mercado. E portanto, isso é uma articulação que tem sempre que ser feita, dessa forma e a ligação directa entre o artista e o fã é insubstituível. **47:37 Suponho que uma estratégia será então será alocar a comunicação mais institucional à parte de agente e de manager e a estratégia de comunicação directa ser gerida pelo próprio artista.** Sim, o ideal naquela gama de opções que falamos há bocado dos artistas independentes que não tem a equipa profissional e dos artistas independentes que já tem a equipa profissional. **Sim, esses tem que fazer tudo.** Esses tem que fazer tudo. Mas aqueles que já tem uma equipa montada, aí têm uma PR profissional para tratar do media tradicionais das rádio etc, que trabalha com uma proximidade grande com o manager, alíás tem uma por cada território que esteja a ser explorado. Portanto, não é uma PR portuguesa que vai trabalhar a Holanda e nem vice-versa. É preciso o manager coordenar essas várias equipas de trabalho, para assegurar o mínimo dessa comunicação tradicional que continua a ser necessária, enquanto o artista, assegura a comunicação directa com os fãs, nesses vários territórios onde existe uma equipa profissional a montar digamos o palco para depois aconteça uma tournée, ou uma edição, ou seja o que for dentro dos revenue streams que estiverem planeados para aquele território, assim será, são precisas a duas articulações. **49:13 Só para rematar, tu deixas essa parte da comunicação, recomendas que os teus artistas...** Não, eu não faço comunicação, o que não quer dizer que o manager algumas vezes com pessoa chave, não seja o manager e não a promotora, a PR, a contactar certas entidades, mas por exemplo se for uma Rádio Comercial, ou uma Antena3 ou uma marca associada a um plano de marketing, de primeira importancia, o manager está presente. Mas se for menos media partnership e menos marketing, e mais comunicação pura e dura é a PR que trata, isto para os tradicionais, para os blogs, etc, convém que seja o artista, para o fãs, convém mesmo que seja o artista. Os blogs depende, há boas empresas nos EUA que trabalham os blogs em Portugal, que eu saiba não há nenhuma. Não há uma unica promotora em Portugal que se especialize em trabalhar só com os blogs. Há aí um rapaz que está a pensar montar uma agência dessas, mas ainda não está de pé.

**50:32 Esta é a ultima parte, e é uma parte que foca... Bom nós temos vindo a focar o uso de plataformas transversalmente plataformas e ferramentas online, e já mencionaste, alguma utilizadas, o google docs por ex... na componente de gestão. Queres mencionar algumas que tu uses para diferentes fins, algumas que não tenham sido mencionadas, e que aches que sejam relevantes?** A nível de plataformas, ferramantas online? **Plataformas, ferramentas que saibas que os artistas estejam a usar?** Eu acho que falamos de várias, acho que não ficou assim muito por referir... Por exemplo, o tumblr, que é uma espécie de blog basicamente, mas que é interessante, aquele das fotos no facebook, o Instagram, por ex. E lá está se eu começasse a trabalhar com um artista que não estava em nenhuma, eu diria, tens que estar no minimo em três. Mas cada vez mais os artistas, sabem que quase intrinsecamente, sabem que é assim que se fala com os fãs. Em Portugal, o David Fonseca continua a ser uma excelente exemplo de artista que faz render o peixe nas redes sociais e que está sempre a bombar, e cada vez mais aqueles que não fazem soffrem e ficam para trás por não fazerem isso. **52:20 E relativamente aos conteúdos com que os artistas alimentam as plataformas?** Isso é importante, haver uma boa articulação entre a estratégia de management e o que é que o artista deita cá para fora. Portanto, pode ser contraproducente revelar demais,



mas depende muito do tipo de artista que estás a trabalhar e do tipo de fãs que esse artista tem, porque imagina, no folk pode ser mais obvio, que haja uma ligação mais directa e estar a analisar letras e falar, sei lá, de coisas teóricas, directamente com os fãs, e uma troca, uma partilha mais intensa, ou não... Depende muito dos artistas, e da sua abertura para estar com os fãs. Por exemplo em concertos, isto no panorama independente, obviamente, nos grandes concertos é mais complicado, é cada vez mais raro, tu veres artistas, que depois do concerto não vêm cá fora assinar os autografos e estar à beira do merchandising a vender o seu material, os seus discos, etc. Até uma grande banda como os Kiss, isto é um daqueles exemplos ridículos, fazem isso. Os Kiss antes do concerto, já todos nos seus fatos, vão ter com os fãs num ambiente controlado obviamente, não vão para o meio do público, e cobram 1000€... Como é que era... era 1000€ por minuto em sessões de autografos com os fãs, e faziam 12 fãs a cada data, isto na tournée espanhola. Portanto, em cima do cachet, levavam mais 12K€ por estar ali tipo uma 1h e tal naquele ambiente. Isso obviamente é ridículo, porque tem valor, que o manager dos Kiss já determinou que é 1000€ por 10m, ok mas nos independentes isso também existe. Isto pode parecer ridículo, mas tu cada minuto que estás ali ao pé do merchandising, a dar beijinhos e apertar a mão, isso tem um valor no teu rendimento ao final daquele dia, porque se tiveres ali mais tempo vais vender mais. Quanto mais interagires com os fãs mais vais render, portanto isso é duro estar a dizer isto de uma forma tão fria, mas é verdade... E os Kiss ilustram quão verdade isso é de uma forma tão matemática e ainda mais fria que é assim "Olha queres estar comigo... então paga" **É business... É... sim. É business, é showbusiness. 55:30 E, dentro do contexto de plataformas online, é normal os artistas recorrerem a fãs para colaborações.** Olha, desculpa interromper, uma plataforma que é muito útil é o soundcloud, e que eu uso com quase todos os artistas. Isto mais a nível institucional. Porque é uma boa forma de tu teres um stream, no setting private stream e poder estar a falar com outros agentes ou editoras, a nível internacional e tar a fazer o shopping, a vender o disco para licenciamento, antes de ele ter sido editado e de ter essa ferramenta para showcase. **56:33 Sim, se te lembras de exemplos de colaborações com fãs que possam ter surgido no ambito das redes sociais.** Colaborações com os fãs os Popper tem todos os concertos quando o Rai convida um fã para vir para o palco tocar guitarra. Funcionou extremamente bem no concerto com o Jack White. Sim, na primeira parte do concerto com o Jack White no Coliseu, onde o miúdo que ele chamou ao palco, chamado Jimmy Lightning ou assim uma coisa, tocava muito. Então teve ali 10m a reinar. Mas on-line, até isso teve repercussões online porque depois no facebook dos poppers tu tiveste as pessoas a comentar aquele miúdo que subiu com eles ao palco e ele próprio dizer, "Hey, os Poppers são os maiores" e isto e aqueloutro, portanto. A mensagem passa entre o que acontece na realidade física, do dia-a-dia da banda, e o digital. Provavelmente vai acabar por potenciar aquele tipo de interacção, esse e outros tipos de interacção com os artistas, porque lá está, no contexto de cada artista. **57:39 Nesta conversa, nós andamos aqui mais ou menos a navegar por um conjunto de questões que eu já tinha aqui estabelecido. Não vou colocá-las assim explicitamente. Pedia-te só para finalizar aqui com uma ultima. Para efeito de rede de contactos, as plataformas online, qual é o teu comentário.** Para redes de contactos a nível profissional? **Sim.** O linkedIn é uma coisa interessante, é uma rede profissional interessante, mas as redes de contactos profissionais que eu utilizo mais são as feiras e os encontros profissionais por onde ando todos os anos. Portanto há um roteiro MIDEM, o Reeperbahn Festival em Hamburgo, antigamente em Berlin, era o Popkomm, agora vai haver o Berlin Music Week, em França tens o MaMA event, o Canadian Music Week em Toronto, o SXSW.

**Portanto privilegia mais o meio físico do que propriamente o digital?** Não, não, portanto, porque o meio físico não te vale nada se não tiveres o trabalho digital, o trabalho de casa feito.

**59:01 Que é o digital?** Que é o digital. Porque todos os encontros profissionais tem uma base de dados online de participantes, e se tu não chegares lá com os teus dias, com 10 reuniões por dia pré-agendados, tu chegas lá e basicamente cruzas-te com um gajo ou dois no bar e vais ao concerto do teu artista e desencontras-te de todas a gente com quem queres estar. E isto é um erro que vários managers já cometeram n-vezes no SXSW, por ex... Porque é uma despesa enorme ir ao SWSX e chegar lá e ter uma ou duas conversas no bar e trocar um cartão de visita ou outro. Não! Tu tens que ir lá com o trabalho de casa digital feito, tens que ir à base de dados, e interagir ou na base de dados, que é agora a tendencia, porque a organização do evento cada vez mais querem revelar cada vez menos, sobre os participantes. Revelam o nome, a empresa, uma descrição e se quiseses contactas através... acabam por ser redes sociais nos microsites de cada evento onde antigamente tinhas uma bases de dados e tinhas o nr de telefone e o contacto e os contactos podiam acontecer no mundo real. Agora não. Tem de acontecer primeiro nessas redes sociais, mais profissionais, digamos, e só depois é que passam para o físico, para o real.

**01:00:00 Achas que o estás a dizer é transversal tanto para músicos como para potenciais colaboradores dos vários projectos... Imagina uma parte gráfica de um album...** Neste caso, eu estava-me a focar exclusivamente, à parte profissional. Não sei se na parte criativa, poderá funcionar assim, nem tão pouco sei quais as plataformas que poderiam potenciar esse tipo de parceria criativa. O único exemplo de uma ferramenta mais voltada para o criativo, é o plugin que o Bob Brockman usa em NY que se chama source Live, onde ele pode estar a misturar no estúdio em NY e tu estás a ouvir no teu iPhone ou computador em qualquer parte do mundo em tempo real. Portanto, é um stream em tempo real depois ligas o skype e envias mensagens para ele ir misturando de acordo com a tuas instruções em tempo real. Mas tudo aquilo que eu disse sobre essas redes, os festivais profissionais, não tem nada a ver com a parte criativa. De facto, muitas vezes os artistas nem entram, nessas redes, verdade seja dita nem sabem que existem, muitas vezes. Vão tocar ao Eurosonic e ao Reeperbahn ou seja onde for, e passam o... Em termos da construção do horário do roadbook, as coisas não se cruzam. Portanto, tu tens um artista em trânsito que vai para determinada sala e vai fazer o check sound durante o dia e vai para o hotel e volta a sala e toca o concerto e volta ao hotel, enquanto o manager está na conferência o dia inteiro, e depois vai ver o concerto. E leva uns quanto profissionais, com quem teve reuniões durante o dia a esse concerto. Mas são mundos um bocado... Isto também parece um contra-senso, mas não é... São mundos um bocado distintos.

**1:06:15** Ah, isto não referimos... É muito importante ter um site próprio. Portanto as redes sociais, tem uma certa finalidade um website tem outra finalidade. Portanto as redes sociais são direccionadas para os fãs, e também uma certa vertente profissional, e um site próprio é a tua cara oficial online. Portanto, todos os artistas tem de ter um site próprio e esta solução de um wordpress é gratuita e está ao alcance de todos. Claro que aqueles, como os peixe:avião que tem dois designer na banda acabam por ter um site muito mais bonito, do que aqueles que só tem o pobre do manager que não é designer e que tem de tratar do... Mas pronto, é realmente uma coisa imprescindível. O Vine é uma coisa interessante embora eu ainda não tenha usado bem.

**1:07:42** Ah Topspin! Era este que eu há bocado não me lembrava... **Mas para a distribuição directa aos fãs? Existem várias funcionalidades...** Eu estava a olhar mais para aquelas funcionalidades de comunicação centralizada. **Tipo disseminação centralizada para a várias redes sociais.** Houve uma das feiras em que o Topspin ofereceu uma conta

temporária para experimentar, e foi nessa altura. BandsInTown também é interessante mas não temos ninguém neste momento a usar, não é uma coisa que se aplique muito a Portugal, por ex. Sonicbids, é incontornável mas é uma máfia, porque é assim, muitas situações interessantes, estabelecem acordo exclusivo com o SonicBids e ou tens uma conta SonicBids para apresentar o teu trabalho a um determinado festival ou então não há outra forma pelo menos que transpareça de como é que podes fazer a tua candidatura. E isso é um bocado ingrato. Tenho alguns anticorpos contra o sonicbids mas às vezes é mesmo incontornável, portanto tens que usar.

**ANNEX A: ARS data charts**

**How comfortable are you using internet-based technologies to:**

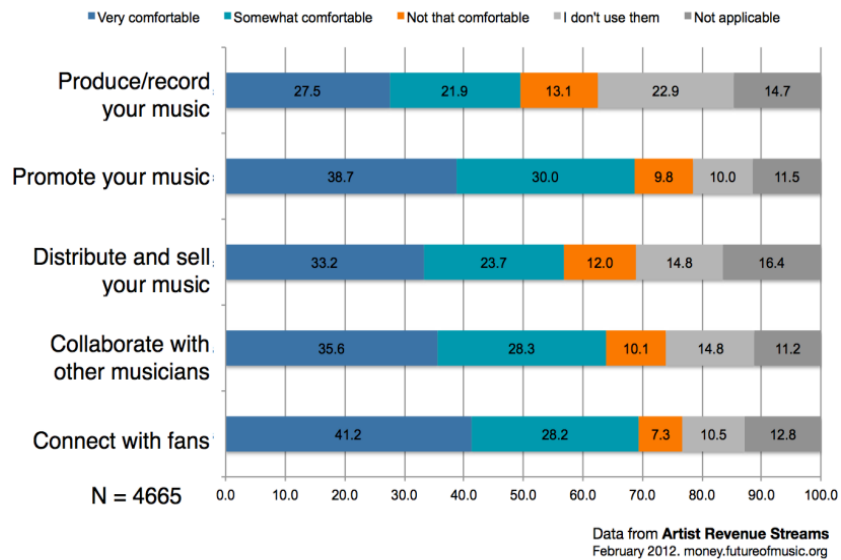


Figure 6. ARS inquiry results on different purposes for using Internet technologies

**As a musician or composer, which of these technology-based tools do you use to create your work, if any?  
Check all that apply.**

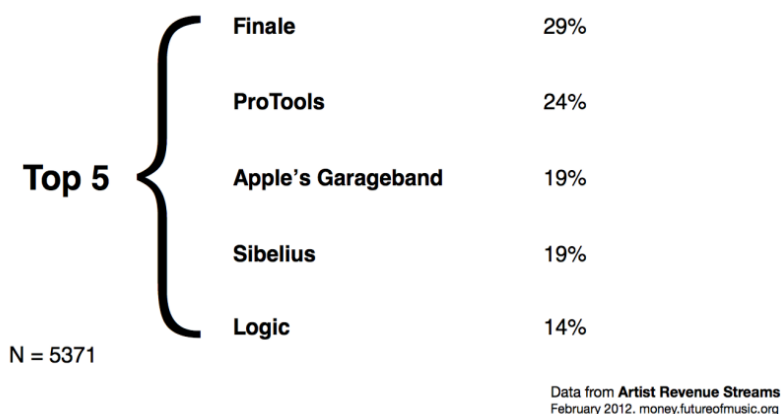


Figure 7. ARS inquiry results regarding digital tools used for production

**As a musician or composer, which of these technology-based tools do you use to promote, distribute or sell your work, if any? Check all that apply.**

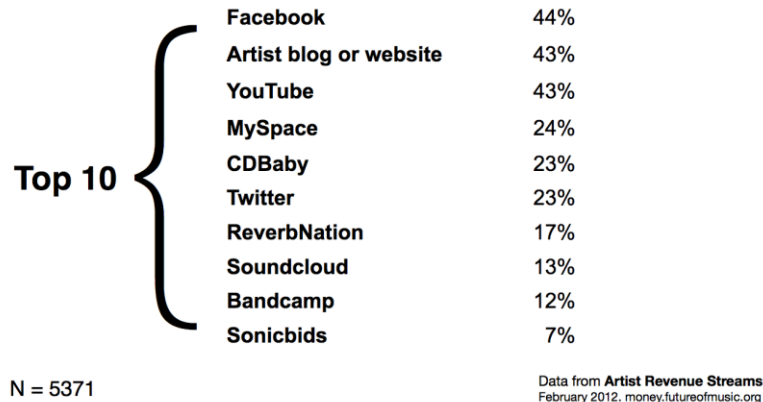


Figure 8. ARS inquiry results on Internet technologies that support music business

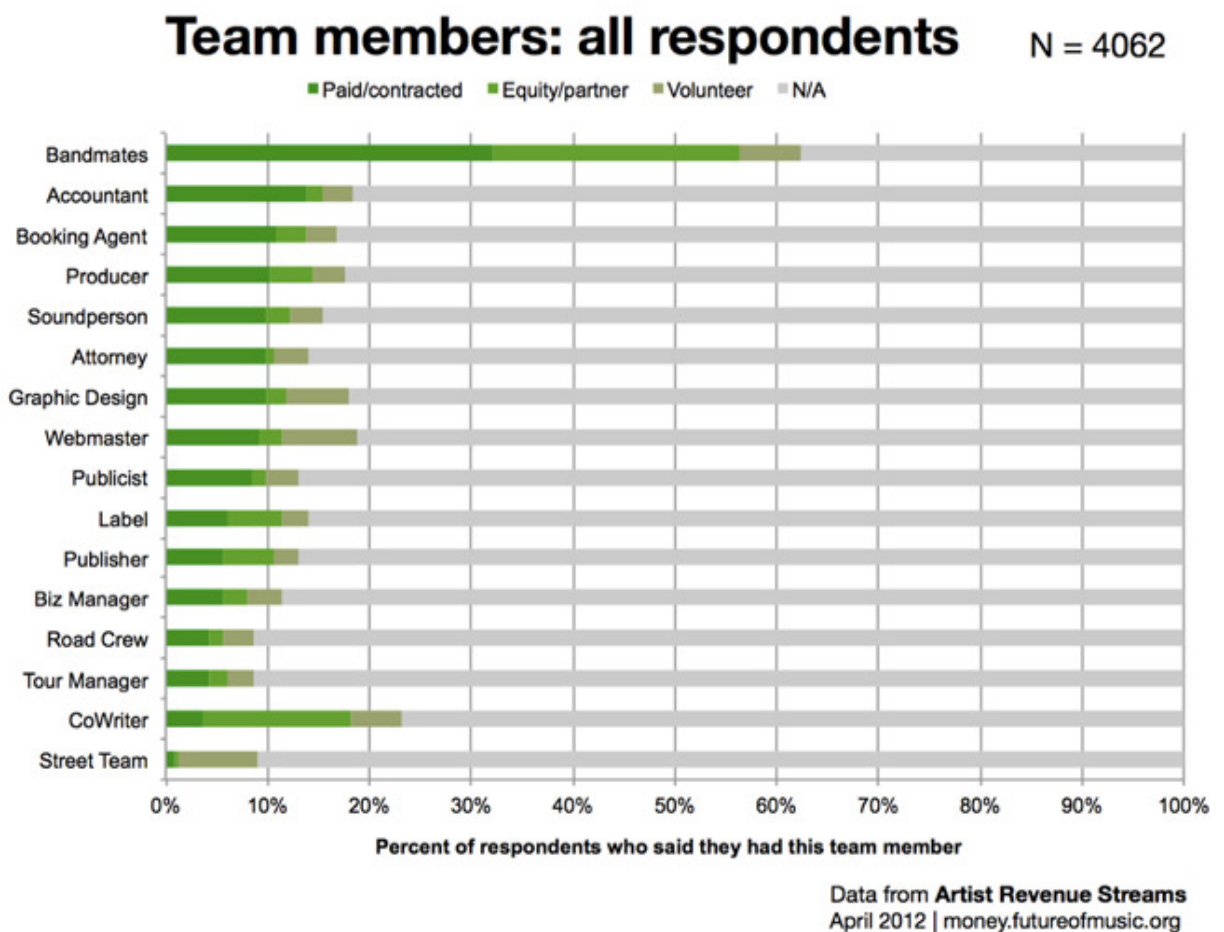


Figure 9. ARS inquiry results on musicians' professional team constitution