



CATOLICA
ESCOLA DAS ARTES

PORTO

O PAPEL DE A&R NA INDÚSTRIA DA MÚSICA EM PORTUGAL

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Indústrias Criativas

Inês Barra Monteiro

Porto, Fevereiro de 2025



CATOLICA
ESCOLA DAS ARTES

PORTO

O PAPEL DE A&R NA INDÚSTRIA DA MÚSICA EM PORTUGAL

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Indústrias Criativas

Inês Barra Monteiro

Trabalho efetuado sob a orientação de

Prof. Drº Luís Miguel Girão

Porto, Fevereiro de 2025

Agradecimentos

À minha família, nomeadamente a minha irmã Francisca, a minha mãe, o meu pai e o meu avô Zé pelo apoio incondicional e por sempre me incentivarem a não desistir e a seguir em frente.

Aos meus amigos, que me proporcionaram um ambiente de motivação durante todo este processo.

Aos meus colegas de trabalho, pela compreensão e apoio nos momentos em que precisei de reduzir a minha presença devido ao compromisso com a dissertação.

Ao meu orientador, Prof. Drº Luís Miguel Girão, pelo apoio incondicional, compreensão e paciência ao longo deste o percurso. A sua ajuda foi fundamental para a realização desta dissertação.

A todos os entrevistados, agradeço profundamente pela disponibilidade e pela valiosa contribuição.

Esta dissertação não seria possível sem o contributo de todas estas pessoas, e por isso agradeço profundamente.

Resumo

A função de Artistas e Repertório (A&R) é um dos pilares fundamentais da indústria musical, desempenhando um papel crucial na descoberta, desenvolvimento e promoção de talentos. Com a digitalização e a ascensão das plataformas de *streaming*, o papel de A&R sofreu transformações significativas, exigindo uma adaptação constante às novas ferramentas tecnológicas e às dinâmicas do mercado global. Esta dissertação analisa o impacto destas mudanças no contexto português, explorando os desafios e oportunidades enfrentados pelos profissionais de A&R no desenvolvimento da indústria musical nacional.

A investigação combina uma revisão da literatura com um estudo qualitativo baseado em entrevistas a profissionais de A&R em Portugal. Os resultados revelam que, apesar da crescente dependência de dados e métricas digitais na identificação de talentos, a intuição e a experiência continuam a ser fatores determinantes na construção de carreiras sustentáveis. Para além disso, o estudo destaca a necessidade de equilibrar a globalização da música com a preservação da identidade cultural portuguesa, garantindo que os artistas nacionais se mantêm competitivos sem perder a autenticidade.

As conclusões desta dissertação apontam para a importância de um A&R híbrido, que conjuga análise de dados com sensibilidade artística e conhecimento do mercado. Então, sugere-se a necessidade de estratégias inovadoras para internacionalizar a música portuguesa, bem como o desenvolvimento de políticas culturais que fomentem a sustentabilidade do setor. Estes resultados oferecem uma visão abrangente sobre o futuro de A&R em Portugal, contribuindo para o debate sobre o papel destes profissionais na construção de uma indústria musical mais competitiva e diversa.

Palavras-chave: A&R, indústria musical, *streaming*, globalização, inteligência artificial, talento artístico.

Abstract

The role of Artists and Repertoire (A&R) is a cornerstone of the music industry, playing a crucial role in talent discovery, development, and promotion. With digitalization and the rise of streaming platforms, the A&R function has undergone significant transformations, requiring constant adaptation to new technological tools and global market dynamics. This dissertation analyzes the impact of these changes in the Portuguese context, exploring the challenges and opportunities faced by A&R professionals in shaping the national music industry.

The research combines a literature review with a qualitative study based on interviews with A&R professionals in Portugal. The findings reveal that despite the increasing reliance on data and digital metrics for talent identification, intuition and experience remain key factors in building sustainable careers. Furthermore, the study highlights the need to balance music globalization with the preservation of Portuguese cultural identity, ensuring that national artists remain competitive without losing authenticity.

The conclusions of this dissertation emphasize the importance of a hybrid A&R approach that integrates data analysis with artistic sensibility and market knowledge. Additionally, it suggests the need for innovative strategies to internationalize Portuguese music, as well as the development of cultural policies that foster industry sustainability. These findings provide a comprehensive perspective on the future of A&R in Portugal, contributing to the debate on the role of these professionals in building a more competitive and diverse music industry.

Keywords: A&R, music industry, streaming, globalization, artificial intelligence, artistic talent

Índice

1.	INTRODUÇÃO	8
2.	METODOLOGIA	11
2.1.	REVISÃO DE LITERATURA E ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	11
2.2.	RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS QUALITATIVOS.....	11
2.3.	CONTRIBUIÇÕES PARA O SETOR.....	12
3.	REVISÃO LITERÁRIA	13
3.1.	DEFINIÇÃO E RESPONSABILIDADES.....	13
3.2.	ORIGEM E CONSOLIDAÇÃO DA FUNÇÃO DE A&R.....	13
3.3.	HISTÓRIA E ESTRUTURA DO MERCADO PORTUGUÊS	14
3.4.	OS PIONEIROS DE A&R EM PORTUGAL.....	15
3.5.	DO VINIL AO <i>STREAMING</i> : A REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA EM A&R.....	16
3.6.	A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO PAPEL DE A&R.....	17
3.7.	SUSTENTABILIDADE E TENDÊNCIAS FUTURAS	18
4.	O PAPEL DE A&R NA INDÚSTRIA MUSICAL PORTUGUESA.....	20
4.1.	O PAPEL DE A&R EM MERCADOS PEQUENOS	20
4.2.	O PAPEL DE A&R NA PROMOÇÃO DE IDENTIDADE CULTURAL.....	21
4.3.	IDENTIFICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS NO CONTEXTO NACIONAL... 21	
5.	IMPACTO DA DIGITALIZAÇÃO E DO <i>STREAMING</i>	24
5.1.	ADAPTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE A&R ÀS NOVAS DINÂMICAS DO MERCADO... 26	
5.1.1.	<i>Estratégias de Posicionamento e Promoção de Artistas.....</i>	27
5.1.2.	<i>O Papel do Streaming na Estratégia de A&R.....</i>	28
5.2.	CONSEQUÊNCIAS DA GLOBALIZAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO ARTÍSTICO.....	29
5.2.1.	<i>A Padronização Estética e a Influência das Tendências Internacionais</i>	30
5.2.2.	<i>O Papel das Colaborações Internacionais.....</i>	31
5.2.3.	<i>A Preservação da Identidade Cultural na Era Global.....</i>	31
5.3.	INTEGRAÇÃO DE FERRAMENTAS DIGITAIS E NOVAS TECNOLOGIAS NO TRABALHO DE A&R	32
6.	DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA O FUTURO DE A&R.....	35
6.1.	DESAFIOS E LIMITAÇÕES DAS NOVAS TECNOLOGIAS	36
6.2.	DESAFIOS E OPORTUNIDADES NO MERCADO PORTUGUÊS	37

6.3. COMPARAÇÃO ENTRE O PAPEL DE A&R EM PORTUGAL E OUTRAS REALIDADES GLOBAIS	38
6.4. PERSPETIVAS DE EVOLUÇÃO DA PROFISSÃO E IMPACTO NA INDÚSTRIA	41
7. CONCLUSÃO	43
7.1. DISCUSSÃO DE RESULTADOS	43
7.2. DESAFIOS E DIREÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	43
7.3. O FUTURO DE A&R EM PORTUGAL	44
BIBLIOGRAFIA	45
LEITURAS ADICIONAIS	49
APÊNDICES	50
APÊNDICE A – GUIÃO DAS ENTREVISTAS	50
APÊNDICE B – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA A LUCCA MARINO	51
APÊNDICE C – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA A BERNARDO MIRANDA	60
APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA A TIAGO SILVA	77
APÊNDICE E – UTILIZAÇÃO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA DISSERTAÇÃO	91
ANEXOS	92

1. Introdução

Esta dissertação foi realizada no âmbito do Mestrado em Gestão de Indústrias Criativas, lecionado na Escola das Artes da Universidade Católica Portuguesa, com o intuito de explorar a indústria musical portuguesa de forma aprofundada, com um foco na vertente de A&R (Artistas e Repertório).

A função de A&R desempenha um papel central na indústria musical, conectando o talento artístico às dinâmicas comerciais e culturais do setor. Estes profissionais são responsáveis pela descoberta e desenvolvimento de artistas, moldando não apenas carreiras individuais, mas também tendências que influenciam a paisagem musical. Em Portugal, o papel de A&R apresenta características únicas, refletindo tanto os desafios de um mercado pequeno, mas culturalmente rico, como as oportunidades proporcionadas por um setor globalizado e digitalizado.

A democratização da produção e distribuição musical, impulsionada pelas plataformas digitais, criou um mercado sobressaturado, onde se torna cada vez mais difícil identificar e destacar novos talentos devido à quantidade de oferta. Ao mesmo tempo, a ascensão do *streaming* e das redes sociais transformou as práticas de consumo, colocando pressões adicionais nos profissionais de A&R, que precisam de equilibrar as exigências de um mercado global com a preservação da identidade musical local. No entanto, estas mudanças também trouxeram oportunidades. Em Portugal, os profissionais de A&R têm adaptado as suas estratégias, tirando proveito de ferramentas como análise de dados e plataformas digitais para identificar tendências emergentes e conectar-se com o público de novas formas.

Este estudo explora a evolução do papel de A&R na indústria musical portuguesa, analisando as suas práticas tradicionais e modernas no contexto de um mercado em constante transformação. Inspirando-se em estudos internacionais, como o de Zhao (2021) sobre o panorama de A&R na China, esta investigação oferece uma visão abrangente sobre as especificidades do mercado português e o impacto das mudanças digitais no papel destes profissionais.

A escolha deste tema é justificada pela relevância crescente da música portuguesa num mercado globalizado, onde a digitalização e o *streaming* têm redefinido os papéis tradicionais na indústria musical. Apesar do papel de A&R ser amplamente reconhecido como crucial para o desenvolvimento artístico e comercial, existem poucos estudos desta função no contexto português, e todos eles desatualizados. Este trabalho oferece uma oportunidade de aprofundar a compreensão sobre as práticas e os desafios enfrentados pelos profissionais de A&R em Portugal, analisando como estes equilibram a necessidade de se adaptar às exigências de um mercado globalizado com a preservação da identidade cultural.

A dissertação foca-se em quatro objetivos principais:

1. Explorar a evolução histórica e o significado atual da função de A&R na indústria musical portuguesa.
2. Identificar os desafios e oportunidades enfrentados pelos profissionais de A&R em Portugal no panorama musical em evolução.
3. Examinar o papel de A&R na promoção de talentos, no desenvolvimento artístico e na preservação da diversidade na indústria musical portuguesa.
4. Visualizar a trajetória futura do papel de A&R e as suas implicações para a indústria musical nacional.

Para responder às questões de investigação, foi adotada uma abordagem metodológica sistemática, focada exclusivamente em profissionais de A&R em Portugal.

A investigação divide-se em duas etapas principais. A primeira etapa consiste numa Revisão de Literatura e Enquadramento Teórico, em que se analisa bibliografia relevante sobre A&R e a indústria musical, tanto no contexto nacional como internacional, com o objetivo de identificar lacunas de conhecimento e contextualizar as práticas de A&R em Portugal. A segunda etapa do estudo foca-se na Recolha e Análise de Dados Qualitativos, através de entrevistas estruturadas realizadas exclusivamente com profissionais de A&R em Portugal. Os participantes foram selecionados para representar uma diversidade de perspetivas dentro do setor, abrangendo profissionais com experiência em editoras discográficas internacionais (conhecidas também como *major labels*), em editoras nacionais e independentes e de profissionais independentes que trabalham em colaboração com as anteriores.

Os dados obtidos foram analisados qualitativamente, permitindo a identificação de padrões e tendências nas práticas e experiências dos profissionais entrevistados. Esta abordagem contribui para uma compreensão mais profunda do papel de A&R em Portugal, enquanto possibilita comparações com tendências globais identificadas na revisão de literatura.

Ao articular estas perspectivas, esta investigação aprofunda a compreensão das dinâmicas do setor musical português, fornecendo contribuições teóricas e práticas que podem guiar tanto profissionais emergentes como investigadores na área.

2. Metodologia

Este estudo orienta-se por um modelo de investigação qualitativa para explorar as práticas de A&R na indústria musical portuguesa. Os métodos qualitativos revelam-se particularmente adequados para esta investigação, pois permitem uma compreensão aprofundada das experiências, práticas e desafios subjetivos enfrentados pelos profissionais de A&R. Ao centrar-se na análise contextual, esta pesquisa procura fornecer *insights* ricos e detalhados sobre como os profissionais de A&R desempenham as suas funções num setor dinâmico e em constante transformação.

2.1. Revisão de Literatura e Enquadramento Teórico

A primeira etapa da investigação consiste na revisão de literatura, que tem como objetivo explorar bibliografia relevante sobre a função de A&R e o setor musical, tanto em contextos nacionais como internacionais. Esta análise permite identificar lacunas de conhecimento e estabelecer um enquadramento teórico que contextualiza as práticas de A&R em Portugal. Para tal, recorre-se a estudos académicos, relatórios do setor, artigos publicados em revistas especializadas e livros que analisam a evolução e os desafios enfrentados por estes profissionais. A revisão de literatura é essencial para estabelecer paralelos entre o panorama português e as tendências globais, fornecendo uma base teórica sólida para a investigação empírica.

2.2. Recolha e Análise de Dados Qualitativos

A segunda etapa centra-se na recolha e análise de dados qualitativos, com o intuito de compreender as práticas, estratégias e desafios dos profissionais de A&R em Portugal. A recolha de dados realiza-se através de entrevistas estruturadas com participantes selecionados para representar a diversidade existente no setor. Esta seleção foi pensada de forma a englobar profissionais que, durante o seu percurso, passaram por *major labels*, que operam com recursos globais e em larga escala, por *labels* locais e independentes, focadas na preservação da identidade cultural e no desenvolvimento de nichos artísticos, e de profissionais independentes que colaboram com as anteriores. Este critério de seleção assegura a captação das especificidades e dinâmicas próprias de cada modelo organizacional, proporcionando uma análise abrangente do setor.

Desta forma, foram entrevistados três profissionais de destaque na área de A&R em Portugal: Lucca Marino, atual manager dos artistas Joint One, Yung Juse e Dezinho, e com experiência como A&R externo para a Universal Music Portugal e no departamento de A&R da oneRPM; Bernardo Miranda, vice-presidente de A&R da Sony Music Entertainment a nível ibérico, e fundador e ex-diretor da Bridgetown; e Tiago Silva, A&R e *Talent Manager* da Warner Records Portugal, com experiência prévia como A&R e *Label Manager* na Valentim de Carvalho e na Universal Music Portugal.

O guião das entrevistas (apêndice A) foca-se em aspetos como a descoberta de talentos, estratégias de desenvolvimento artístico, o impacto das plataformas digitais e o equilíbrio entre tendências globais e identidade cultural. Todas as entrevistas foram realizadas por videoconferência, gravadas com o consentimento dos participantes e transcritas para análise.

2.3. Contribuições para o Setor

A combinação da revisão de literatura com a análise qualitativa dos dados recolhidos permite uma compreensão abrangente das dinâmicas do setor musical português. Este processo contribui não só para aprofundar o conhecimento sobre as práticas de A&R em Portugal, mas também para estabelecer paralelismos com tendências internacionais e identificar estratégias únicas adotadas no contexto local. Desta forma, o estudo oferece contributos e reflexões, que podem orientar profissionais do setor e futuros investigadores.

3. Revisão Literária

3.1. Definição e Responsabilidades

A função de Artistas e Repertório (A&R) é central na estrutura da indústria musical, sendo frequentemente descrita como o elo entre a criatividade dos artistas e os objetivos comerciais das editoras discográficas. Os profissionais de A&R são responsáveis pela descoberta de talentos, seleção de repertórios e desenvolvimento de carreiras, assegurando que os artistas alcancem sucesso comercial sem comprometer a sua identidade artística.

Hull (2004) descreve os profissionais de A&R como mediadores fundamentais no processo de aquisição e desenvolvimento de repertório, garantindo que os lançamentos musicais atendam às expectativas do mercado e maximizem seu potencial comercial. Para isso, os profissionais de A&R assumem responsabilidades estratégicas, como a identificação de novos talentos, a orientação da produção musical e a colaboração com equipas de marketing e distribuição, equilibrando riscos e oportunidades no setor fonográfico. Byrne (2012) explora a forma como as estruturas da indústria musical influenciam a produção e distribuição da música, impactando as preferências do público e a evolução das tendências culturais. O autor discute como diferentes agentes do setor, incluindo os profissionais de A&R, desempenham um papel na curadoria e promoção de artistas, moldando, assim, a forma como a música chega ao público e se insere no panorama cultural de uma determinada época.

3.2. Origem e Consolidação da Função de A&R

A função de Artista e Repertório (A&R) remonta às origens da indústria musical, quando as editoras discográficas começaram a emergir como intermediárias entre artistas e consumidores. Nos seus primórdios, o papel de A&R estava essencialmente ligado à descoberta de talentos e à seleção de repertórios que pudessem gerar receitas através da venda de discos físicos. Esta função tinha uma forte componente intuitiva, em que os profissionais baseavam as suas escolhas em audições ao vivo e nas suas redes de contactos para identificar artistas promissores (Hull, 2004).

O termo Artista e Repertório (A&R) foi popularizado nos anos 30, quando editoras nos EUA criaram departamentos dedicados à seleção de talentos e repertórios (Neves, 1999).

Estas iniciativas reconheceram a importância de equilibrar criatividade artística e viabilidade comercial. Durante as décadas de 1950 e 1960, o crescimento da música popular como fenómeno de massas transformou não apenas os hábitos de consumo, mas também as estruturas da indústria musical. O *rock 'n' roll* emergiu como um género dominante, impulsionado por novos meios de difusão e pela crescente influência dos jovens como público consumidor (Hull, 2004). Neste contexto, a função de A&R ganhou maior relevância, desempenhando um papel crucial na mediação entre artistas, mercados e audiências.

Para além disso, a expansão da música popular para audiências globais foi impulsionada por avanços tecnológicos, como o vinil e os sistemas de gravação multipista. Estas tecnologias permitiram aos profissionais de A&R inovar na produção e curadoria de géneros musicais, como observado por Negus (1999).

3.3. História e Estrutura do Mercado Português

O mercado musical português, apesar de ser pequeno em termos de dimensão e receitas globais, possui uma história rica e marcada por características que refletem a sua herança cultural e as influências externas. Segundo Neves (1999), a indústria musical portuguesa consolidou-se ao longo do século XX, acompanhando as mudanças globais do setor. A chegada de editoras multinacionais trouxe profissionalismo e acesso a recursos internacionais, mas também gerou uma dependência significativa das tendências globais, afastando frequentemente os géneros tradicionais portugueses para posições periféricas¹.

Em contraste, editoras independentes desempenharam um papel crucial na valorização da música portuguesa. Estruturas como a Valentim de Carvalho e outras editoras locais destacaram-se na promoção de géneros musicais como o fado, a música popular tradicional e, mais tarde, o rock português.

¹ As editoras multinacionais, como a Universal Music, entraram no mercado português durante os anos 80, trazendo padrões de produção internacionalizados.

A transição para o século XXI trouxe uma nova era para o mercado musical português, com a digitalização a alterar profundamente os modos de produção, distribuição e consumo. Gonçalves (2018) destaca que o *streaming* desempenhou um papel decisivo na redução da pirataria, um problema que afetou gravemente a indústria durante os anos 2000². Contudo, enquanto permitiu aos artistas portugueses alcançar novos públicos globais, o *streaming* aumentou a competitividade, expondo os artistas locais a uma concorrência direta com nomes internacionais de grande escala.

A música portuguesa, com destaque para o fado, ganhou visibilidade internacional ao longo das últimas décadas, especialmente após ser reconhecido como Património Imaterial da Humanidade pela UNESCO em 2011³. No entanto, outros géneros também contribuíram para a diversidade cultural do país, como o hip-hop português e os estilos musicais associados às comunidades lusófonas, como a kizomba e o funk brasileiro, provenientes de Angola e do Brasil, respetivamente.

3.4. Os Pioneiros de A&R em Portugal

Em Portugal, a função de A&R acompanhou muitas das tendências globais, mas enfrentou desafios devido às especificidades do mercado nacional. Durante os anos 80 e 90, a entrada de multinacionais como a PolyGram (atual Universal Music) e a Sony Music trouxe uma maior formalização das funções de A&R, mas o papel continuou a ser desempenhado muitas vezes de forma informal por figuras influentes na indústria musical portuguesa.

Tozé Brito desempenhou um papel central como diretor artístico na PolyGram. Ao longo da sua carreira, foi responsável pela descoberta e desenvolvimento de artistas como Rui Veloso, Dulce Pontes e Pedro Abrunhosa. Neves (1999) destaca que a sua liderança ajudou a modernizar a música portuguesa e a posicioná-la num mercado global, preservando, ao mesmo tempo, a identidade cultural do país.

² A adesão ao *streaming* premium em Portugal é inferior à média europeia, limitando as receitas ao setor.

³ O reconhecimento do fado pela UNESCO em 2011 impulsionou o interesse internacional e ajudou a modernizar o género para audiências contemporâneas.

Outro exemplo importante foi Arnaldo Trindade, fundador da editora Orfeu. Através da promoção de artistas como José Afonso e Adriano Correia de Oliveira, Trindade desempenhou um papel essencial na consolidação da música de intervenção portuguesa durante a ditadura. A sua atuação evidenciava a capacidade de adaptação das estratégias de A&R a contextos culturais e políticos desafiantes, como destacado por Silva e Pestana (2014)⁴.

Da mesma forma, Rui Valentim de Carvalho, fundador da Valentim de Carvalho, foi um pioneiro na promoção de géneros como o fado, bem como na descoberta de artistas emblemáticos como Amália Rodrigues, Carlos Paredes e António Variações. A Valentim de Carvalho foi uma das primeiras editoras a integrar práticas semelhantes às de A&R, equilibrando a viabilidade comercial dos artistas com a promoção da herança cultural portuguesa.

3.5. Do Vinil ao *Streaming*: A Revolução Tecnológica em A&R

O final do século XX trouxe mudanças significativas para a indústria musical, com a transição de formatos físicos para digitais. O aparecimento de plataformas como o Napster e serviços de *streaming* como o Spotify revolucionaram a forma como a música era distribuída e consumida⁵ (El Gamal, 2012).

No contexto português, o *streaming* emergiu como uma alternativa atrativa e acessível ao consumo tradicional de música, mas com impactos ambíguos na pirataria. Gonçalves (2018) demonstra que, enquanto as subscrições pagas reduziram a probabilidade de pirataria em 20%, os serviços de *streaming* gratuitos aumentaram-na em 32%⁶. Apesar destes desafios, a digitalização proporcionou uma nova era para a prática de A&R.

Os profissionais de A&R começaram a usar ferramentas analíticas para monitorizar métricas como popularidade e *engagement* em redes sociais. Este modelo "*data-driven A&R*" tornou-se central para identificar talentos e ajustar estratégias de promoção, como apontado por Rocchi (2020). Plataformas como o Spotify e o YouTube não só democratizaram o acesso à música, como também possibilitaram a internacionalização de artistas emergentes, criando novas oportunidades para o mercado português.

⁴ A música de intervenção portuguesa tornou-se um símbolo de resistência cultural durante o Estado Novo.

⁵ O Napster foi uma Plataforma que revolucionou o acesso à música, embora tenha gerado controvérsia devido à pirataria.

⁶ Gonçalves (2018) destaca as limitações económicas que dificultaram a migração para subscrições pagas em Portugal.

3.6. A Transformação Digital do Papel de A&R

Tradicionalmente, o trabalho dos profissionais de A&R era baseado na intuição e na experiência pessoal. A descoberta de talentos dependia de performances ao vivo, como concertos e festivais, onde os profissionais observavam diretamente o potencial dos artistas. No entanto, a transformação digital revolucionou estas práticas, introduzindo novas ferramentas e abordagens. Plataformas como Spotify, TikTok e YouTube permitem aos profissionais de A&R acessar a métricas detalhadas, como *streams*, visualizações e *engagement*, fornecendo dados em tempo real que ajudam a identificar talentos e tendências emergentes. Com isso, a digitalização descentralizou o processo de descoberta musical, tornando as plataformas digitais os principais vetores de promoção, impulsionando artistas por meio da viralização e do compartilhamento orgânico.

Thompson (2017) destaca que a exposição continua a ser o fator determinante para o sucesso de uma música, mais do que a sua qualidade intrínseca. Esse novo modelo de “*data-driven A&R*” combina métricas digitais e inteligência artificial para identificar tendências, tornando o mercado musical mais dinâmico, imprevisível e acessível a novos talentos, sem a necessidade de intermediação tradicional das grandes editoras. Segundo Rocchi (2020), este método tornou-se indispensável na identificação de artistas que apresentam um crescimento rápido nas plataformas digitais.

Apesar das vantagens do modelo, Drijver e Hitters (2017) analisam como as microeditoras independentes desafiam o modelo tradicional da indústria musical, resistindo à excessiva comercialização e à dependência de métricas de desempenho. Os autores alertam que a valorização excessiva dos dados pode padronizar a produção musical, favorecendo gêneros alinhados com as dinâmicas algorítmicas e reduzindo a diversidade artística, tornando menos visíveis os artistas que não seguem os padrões do mercado *mainstream*.

O papel das redes sociais intensificou a necessidade de adaptação dos profissionais de A&R às novas dinâmicas de promoção. Zhao (2021) observa que plataformas como o TikTok têm permitido que artistas alcancem visibilidade global rapidamente, muitas vezes antes mesmo de assinarem com uma editora. Esta evolução transformou o trabalho dos profissionais de A&R, que agora colaboram de forma mais estreita com equipas de marketing digital para maximizar o impacto dos artistas.

Dessa forma, a transformação digital não só alterou a forma como os profissionais de A&R identificam e desenvolvem talentos, mas também redefiniu as suas funções dentro da indústria. Embora o uso de dados tenha otimizado processos e ampliado o alcance de novos artistas, essa abordagem também levanta questões sobre a padronização da música e a dependência excessiva de algoritmos. O desafio atual dos profissionais de A&R é equilibrar a intuição artística com as métricas digitais, garantindo que a descoberta musical continue a ser um processo criativo e dinâmico.

3.7. Sustentabilidade e Tendências Futuras

Com as rápidas mudanças na indústria musical, os profissionais de A&R enfrentam o desafio de adaptar as suas práticas a um ambiente em constante transformação. Moyon & Lecocq (2015) analisam como as transformações tecnológicas e a digitalização forçaram a indústria fonográfica a adaptar os seus modelos de negócio, impactando também as práticas dos profissionais que trabalham na descoberta e desenvolvimento de talentos. Um dos focos crescentes é o desenvolvimento sustentável de carreiras artísticas. Em vez de apostar apenas em sucessos imediatos, os profissionais da área estão cada vez mais comprometidos com a construção de relações duradouras entre artistas e público, uma abordagem que tem sido essencial para garantir longevidade na carreira dos músicos (Thompson, 2018; Iliev, 2023)

A inteligência artificial (IA) surge como uma ferramenta promissora neste cenário, ajudando os profissionais de A&R a prever o potencial de sucesso de músicas e identificar padrões de consumo (Rocchi, 2020). No entanto, os profissionais entrevistados destacaram que, embora a inteligência artificial ofereça soluções práticas na análise de dados e identificação de tendências, a curadoria humana continua a ser indispensável para garantir que a autenticidade criativa dos artistas não seja comprometida. Apesar da crescente utilização de algoritmos para prever tendências e medir o desempenho de músicas, a sensibilidade artística e a experiência dos profissionais de A&R ainda desempenham um papel crucial na descoberta e desenvolvimento de talentos (Rocha, 2022). Os entrevistados também reforçaram que a colaboração entre A&R, equipas de marketing e plataformas digitais é essencial para obter estratégias mais eficazes para alcançar audiências globais. No entanto, alguns alertaram para o risco de uma dependência excessiva dos dados, argumentando que o sucesso de um artista não pode ser reduzido apenas a métricas e previsões algorítmicas, mas deve também considerar o potencial artístico e a consistência da sua identidade musical (Drijver & Hitters, 2017).

Durante o evento BIGSOUND, em Brisbane, Austrália, o orador e especialista Chris Carey sublinhou que a chave para uma estratégia eficaz é definir claramente as questões que se pretende responder com os dados, garantindo assim uma análise mais precisa e orientada para a tomada de decisões (Morrow, Nordgård, & Tschmuck, 2022).

Em Portugal, o papel de A&R no futuro dependerá da capacidade de equilibrar inovação e tradição. A preservação da identidade cultural será essencial para que a música portuguesa continue a adaptar-se e a prosperar num contexto globalizado, onde a hibridização de estilos musicais e a fusão de influências externas redefinem constantemente as expressões sonoras locais (Nunes, 2016), enquanto os avanços tecnológicos oferecem novas formas de promover artistas e ampliar o alcance da música nacional (Gonçalves, 2018). No entanto, como apontam vários estudos, a limitação de recursos financeiros e a forte concorrência com mercados maiores exigem que os profissionais de A&R adotem abordagens adaptadas à realidade nacional, combinando inovação digital com um profundo conhecimento do contexto artístico e comercial⁷⁸.

⁷ Bosseljon (2020) explora como as novas tecnologias, incluindo *blockchain* e plataformas de *streaming*, podem oferecer soluções inovadoras para a monetização da música, mas destaca que a sua adoção exige estratégias personalizadas conforme a escala e estrutura do mercado nacional.

⁸ Pontes (2017) analisa as dificuldades enfrentadas por artistas independentes no acesso a canais de distribuição e comunicação, enfatizando a necessidade de modelos flexíveis que combinem novas ferramentas digitais com o conhecimento do funcionamento da indústria musical local.

4. O Papel de A&R na Indústria Musical Portuguesa

4.1. O Papel de A&R em Mercados Pequenos

Em mercados de menor dimensão, como o português, o papel de A&R enfrenta desafios específicos. Os entrevistados destacaram que, mais do que preservar géneros musicais específicos, o papel dos profissionais de A&R em Portugal passa por promover a diversidade cultural através da descoberta e desenvolvimento de artistas com abordagens inovadoras. No entanto, esse processo ocorre num cenário marcado pela forte concorrência com mercados maiores, onde os recursos financeiros disponíveis para investimento em novos talentos são significativamente superiores. A limitação de estruturas de apoio e de financiamento foi apontada como um dos principais desafios enfrentados pelos profissionais de A&R em Portugal, exigindo uma abordagem mais estratégica e adaptada à realidade do mercado nacional. Então, os entrevistados enfatizaram que as particularidades culturais da música portuguesa exigem um equilíbrio entre inovação e autenticidade, para garantir que os artistas consigam afirmar-se tanto no panorama nacional como no internacional. Neste sentido, os profissionais de A&R não só ajudam a orientar os artistas no seu desenvolvimento artístico, mas também desempenham um papel essencial na definição de estratégias que permitam maximizar o impacto da sua música num mercado global altamente competitivo.

A globalização e as tendências musicais internacionais também colocam pressão sobre os mercados locais, que muitas vezes adotam estratégias híbridas para equilibrar a autenticidade cultural com as exigências comerciais. Esta dualidade é particularmente relevante em Portugal, onde a identidade musical nacional coexiste com influências globais.

A transformação digital também criou novas oportunidades para os profissionais de A&R portugueses. Gonçalves (2018) destaca que o crescimento do *streaming* tem permitido a exportação de artistas portugueses para públicos internacionais, ampliando o alcance da música nacional. Contudo, esta visibilidade global requer estratégias cuidadosas de posicionamento, em que os profissionais de A&R devem garantir que os artistas locais permanecem competitivos sem perder a sua identidade cultural.

4.2. O Papel de A&R na Promoção de Identidade Cultural

Em Portugal, o papel dos profissionais de A&R está intrinsecamente ligado à preservação e promoção da identidade cultural. A capacidade de equilibrar o global e o local exige que os profissionais desenvolvam estratégias que adaptem a música portuguesa às exigências internacionais, sem comprometer as suas características distintivas.

Conforme Cohen (1993) argumenta, a música popular deve ser compreendida não apenas como um produto da indústria fonográfica, mas como uma prática social e cultural enraizada em processos identitários. Neste sentido, a atuação dos profissionais de A&R na indústria musical portuguesa tem um papel central na curadoria e promoção de repertórios que refletem e reconfiguram a identidade cultural do país.

Adicionalmente, os profissionais de A&R têm apoiado a emergência de novos géneros que representam as gerações mais jovens, como o rap e o hip-hop português. Este género tem vindo a crescer em relevância cultural e comercial, conforme referido pelo entrevistado Bernardo Miranda, com artistas como Sam the Kid, Slow J e Plutónio a liderar o movimento e a criar uma narrativa musical que reflete as experiências urbanas e sociais do país⁹.

4.3. Identificação e Desenvolvimento de Talentos no Contexto Nacional

Como referido anteriormente, a função de A&R é essencial na descoberta e desenvolvimento de talentos, moldando carreiras e garantindo a viabilidade comercial e artística dos talentos. Em Portugal, este processo é influenciado pela dimensão reduzida do mercado.

Os profissionais de A&R em Portugal adotam uma abordagem híbrida, combinando *scouting* tradicional com análise de tendências e métricas do mercado. A seleção de artistas envolve a avaliação da sua identidade e autenticidade, procurando-se características únicas e reconhecíveis a nível sonoro e visual. A personalidade também é um fator crítico: criatividade, carisma, ética de trabalho e compatibilidade com a equipa são essenciais para um bom relacionamento profissional.

⁹ O livro “Reinventar o discurso e o palco: o rap, entre saberes locais e olhares globais” de Tirso Siteo e Paula Guerra (2019) explora a influência do rap e hip-hop em Portugal enquanto manifestação artística.

Outro desafio do contexto atual é o favorecimento de artistas de mercados maiores, dificultando a ascensão de músicos portugueses. Um dos métodos de combate a este fenómeno foi o aumento da quota de música portuguesa nas rádios nacionais de 25% para 30% em 2021¹⁰.

Após a identificação de um artista promissor, os profissionais de A&R implementam estratégias para desenvolver a sua carreira, abrangendo desde a construção/desenvolvimento da identidade até ao planeamento de lançamentos e parcerias de distribuição. O sucesso de um artista depende da consistência – tanto na frequência dos lançamentos como na comunicação e estética visual. Manter um nível elevado de qualidade musical e uma identidade coesa são fatores decisivos para a consolidação do projeto.

A análise aprofundada do repertório do artista e das suas influências permite definir um caminho estratégico adequado. Este processo pode envolver colaborações com produtores e compositores, bem como ajustes na sonoridade para maximizar o impacto no público-alvo. Então, a criação de equipas alinhadas com a visão do artista e a adaptação às tendências do mercado são fundamentais para manter a relevância do projeto.

Em Portugal, o crescimento das receitas de direitos conexos, que aumentaram de 14,9 milhões de euros em 2019 para 21,9 milhões em 2023, demonstra um reconhecimento crescente da importância dos produtores e artistas na indústria musical (anexo C). Este aumento reflete a necessidade de estratégias bem estruturadas para valorizar os artistas dentro do mercado.

Os entrevistados destacam ainda que os profissionais de A&R devem atuar em constante cooperação com os restantes setores relacionados com gestão de carreira, nomeadamente *managers* e departamento de *marketing (label managers)*, assegurando que os artistas tenham uma presença forte tanto em plataformas digitais quanto ao vivo, como em concertos e festivais. O equilíbrio entre estas duas vertentes é essencial para a construção de um público fiel e o crescimento sustentável da carreira do artista.

Dado o tamanho do mercado português, a internacionalização é frequentemente um passo necessário para o crescimento de um artista. Como aponta Zhao (2021), expandir para públicos internacionais pode ser determinante para o sucesso.

¹⁰ Portaria n.º 249/2023, de 2 de agosto.

Apesar dos desafios estruturais – incluindo a concorrência internacional e a limitação de financiamento – há oportunidades significativas para a música portuguesa crescer. Relatórios da IFPI (2023) mostram que o *streaming* e as redes sociais abriram novas portas para a música de mercados menores alcançar audiências internacionais, o que leva a crer que os artistas em Portugal têm uma margem significativa para crescer a nível de vendas. Rocha (2022) sugere que o fortalecimento da cena independente e das editoras locais pode diversificar o mercado e criar carreiras mais sólidas.

A conjugação entre talento, estratégia e adaptação ao mercado será crucial para garantir que os artistas portugueses consigam não só afirmar-se nacionalmente, mas também expandir as suas carreiras além-fronteiras.

5. Impacto da Digitalização e do *Streaming*

A digitalização transformou radicalmente a indústria musical, introduzindo novos paradigmas nos processos de produção, distribuição e consumo de música. O *streaming* consolidou-se como a principal forma de consumo, substituindo modelos baseados em vendas físicas e *downloads* digitais. Em Portugal, esta mudança trouxe desafios significativos, mas também criou oportunidades para artistas e profissionais de A&R, moldando a forma como a música é criada, promovida e percebida.

O *streaming* ajudou a combater a pirataria, que foi um problema crítico na indústria durante os anos 2000, ao tornar o acesso à música mais fácil e legal. Segundo Gonçalves (2018), plataformas como o Spotify têm permitido o acesso à música de forma acessível, minimizando a pirataria. Contudo, o modelo de *streaming* também trouxe desafios, ao criar uma forte dependência de métricas digitais, como reproduções, ouvintes mensais e *engagement*.

A digitalização trouxe uma transformação no papel dos profissionais de A&R. O uso de ferramentas analíticas baseadas em dados de plataformas como Spotify e YouTube permite uma avaliação mais precisa do potencial dos artistas. Rocchi (2020) descreve este modelo como “*data-driven A&R*”, onde as decisões são informadas por métricas digitais combinadas com a sensibilidade artística dos profissionais. No entanto, Drijver e Hitters (2017) alertam para o risco da homogeneização das escolhas musicais, com a dependência de algoritmos priorizando tendências globais e dificultando a promoção de artistas e géneros mais diversos.

As entrevistas realizadas com os profissionais desta área revelam diferentes perspetivas sobre como essas mudanças impactaram as suas funções e o que se espera para o futuro.

O primeiro entrevistado (Lucca Marino) destaca que, apesar de não ter vivido o período *pre-streaming*, percebeu que houve uma mudança significativa na forma como a música é consumida, especialmente com plataformas como o TikTok, que influenciam diretamente as escolhas de repertório. A sua função, segundo ele, está agora mais ligada à leitura das tendências sociais e digitais, sendo necessário compreender como as músicas viralizam em plataformas sociais. As tendências no TikTok, por exemplo, podem fazer com que certas músicas ganhem popularidade, dependendo do tipo de vídeo e conteúdo criado pelos utilizadores. A capacidade de identificar esses movimentos e as oportunidades que surgem é vista como uma competência essencial para os profissionais de A&R no futuro.

O segundo entrevistado (Bernardo Miranda), por sua vez, refletiu sobre o impacto histórico do *streaming* no crescimento das *majors* e na sua própria carreira. Ele contou como, antes do surgimento do *streaming*, a música dependia fortemente dos concertos, e como a pirataria e a falta de plataformas digitais fizeram a indústria passar por uma crise. Com a chegada do *streaming*, as editoras voltaram a investir em artistas, e o papel de A&R se tornou crucial para identificar e desenvolver talentos que estavam começando a despontar no mercado digital. Ele também mencionou que, embora os serviços de *streaming* tenham criado uma nova era de oportunidades, a remuneração para os artistas ainda é uma preocupação, sendo um desafio em constante evolução. Ferramentas como a plataforma Apollo da Sony e o Chartmetric são destacadas como essenciais para monitorar os dados de consumo e perceber as tendências emergentes.

O terceiro entrevistado (Tiago Silva), por fim, mencionou que, embora tenha iniciado na indústria musical já em plena era digital, a sua função também foi profundamente moldada pelo acesso instantâneo a dados e informações sobre o consumo musical. As plataformas de *streaming* e as redes sociais permitem uma análise detalhada do público e das tendências, o que torna o trabalho de A&R mais baseado em dados, mas sem perder o lado intuitivo e artístico da profissão. Ele destacou ainda a importância de entender como os conteúdos virais se relacionam com os artistas e como as ferramentas de análise de dados e a inteligência artificial vão desempenhar papéis cada vez mais relevantes no futuro. No entanto, enfatizou que, por mais que a tecnologia avance, o lado humano e emocional da música continuará sendo essencial para a função de A&R.

Em conjunto, estas entrevistas revelam que a digitalização e os serviços de *streaming* não apenas mudaram a maneira como a música é consumida, mas também redesenharam o papel dos profissionais de A&R. A utilização de dados e ferramentas digitais, como a monitorização de métricas das plataformas e o uso de inteligência artificial, são agora competências essenciais para identificar tendências, descobrir novos talentos e criar estratégias de *marketing* mais eficazes. No entanto, o verdadeiro desafio continuará a ser o equilíbrio entre a tecnologia e a dimensão emocional da música, uma vez que a conexão humana e a intuição artística são fatores que nenhuma ferramenta digital pode substituir. O futuro da função de A&R será, portanto, uma combinação de análise estratégica e sensibilidade para as nuances criativas que fazem a diferença na música.

5.1. Adaptação das Estratégias de A&R às Novas Dinâmicas do Mercado

A evolução da indústria musical tem exigido uma constante adaptação dos profissionais de A&R às novas dinâmicas do mercado. A digitalização, a ascensão das plataformas de *streaming*, a influência das redes sociais e a globalização do consumo musical redefiniram o papel dos profissionais de A&R, exigindo abordagens inovadoras para a descoberta, promoção e desenvolvimento de talentos (Hull, 2004; Byrne, 2012).

Historicamente, o trabalho de A&R baseava-se na intuição e na observação direta dos artistas, mas com a digitalização, as decisões passaram a ser mais objetivas, apoiadas em dados e algoritmos (Rocchi, 2020).

Segundo Zhao (2021), plataformas como Spotify for Artists, Chartmetric, Soundcharts e YouTube Analytics tornaram-se ferramentas essenciais para os profissionais de A&R avaliarem o crescimento e o potencial de artistas emergentes. O uso de métricas como número de *streams*, retenção de ouvintes, *engagement* nas redes sociais e viralização no TikTok permite uma abordagem mais objetiva e eficiente na identificação de talentos.

Apesar das vantagens desse modelo, a dependência excessiva de dados pode limitar a diversidade artística, favorecendo apenas artistas que correspondem às tendências dominantes e prejudicando géneros musicais menos comerciais. Drijver e Hitters (2017) afirmam que as *majors* dificilmente investem em artistas dos quais não consigam obter dados quantitativos, a nível de números nas plataformas digitais e redes sociais.

Por isso, os profissionais de A&R portugueses devem equilibrar o uso de ferramentas analíticas com uma abordagem curatorial que valorize a autenticidade dos talentos locais, sem perder de vista as exigências do mercado global.

5.1.1. Estratégias de Posicionamento e Promoção de Artistas

Com um mercado saturado por novos lançamentos diários, os profissionais de A&R precisam de inovar nas estratégias de posicionamento e promoção dos artistas. O relatório da IFPI (2024) demonstra que a competição pela atenção do público nunca foi tão intensa, exigindo que os profissionais de A&R explorem múltiplos canais para maximizar a visibilidade dos seus artistas. A integração entre estratégias tradicionais e novas formas de *marketing* digital tem sido uma abordagem eficaz. Enquanto as rádios e festivais continuam a ser importantes para a validação dos artistas, as redes sociais e o *marketing* digital através do TikTok tornaram-se ferramentas essenciais para a construção de uma base de fãs sólida e para gerar interesse orgânico (Zhao, 2021).

No contexto português, os profissionais de A&R têm recorrido a colaborações com influenciadores digitais, como Maria Morango e Tiago David, para aumentar a visibilidade dos artistas, aproveitando a influência dessas figuras no consumo musical das novas gerações. A utilização de campanhas virais no TikTok e no Instagram Reels tem sido outra estratégia eficaz, explorando desafios, tendências e conteúdos interativos para alcançar um público mais amplo. A criação de conteúdos autênticos e um *storytelling* bem estruturado também permitem aos artistas estabelecer uma conexão emocional com os fãs, o que reforça o seu posicionamento no mercado. A gestão da identidade artística é um elemento essencial nesse processo, pois contribui para a diferenciação no setor musical altamente competitivo. Os profissionais de A&R trabalham em estreita colaboração com os artistas para moldar a sua imagem e narrativa, garantindo que a sua marca pessoal ressoe com o público-alvo e crie um vínculo de longo prazo.

"O que está a afastar do sucesso milhares de canções suficientemente sonantes? Por vezes, falta-lhes simplesmente o poder de marketing de uma editora, ou a sorte de um vídeo online que se torna viral, ou o apoio de uma celebridade como Justin Bieber." (Thompson, 2018)

As parcerias estratégicas com marcas e festivais têm sido igualmente relevantes para a construção da notoriedade dos artistas. Associar um artista a eventos de grande impacto e a colaborações com marcas relevantes para o seu público-alvo pode potenciar a sua credibilidade e alcance. A combinação de todas estas estratégias permite que os profissionais de A&R maximizem o impacto da promoção dos seus artistas, garantindo que a sua música chegue ao público certo e que se diferenciem num mercado cada vez mais saturado.

Com a saturação do mercado e a competição intensa pela atenção do público, os profissionais de A&R precisam inovar nas estratégias de promoção e posicionamento dos artistas.

5.1.2. O Papel do Streaming na Estratégia de A&R

O *streaming* consolidou-se como a principal forma de consumo musical e tornou-se um dos eixos centrais das estratégias de A&R. Relatórios da IFPI (2023) indicam que as editoras e os profissionais de A&R investem cada vez mais em estratégias de *playlisting*, tentando garantir que as músicas dos seus artistas sejam incluídas em listas editoriais e algorítmicas de plataformas como Spotify, Apple Music e Deezer. No entanto, Rocha (2022) alerta para a dificuldade de assumir as receitas do *streaming* como rentáveis para artistas de menor dimensão, devido aos valores atribuídos pelas plataformas por cada *stream*.

No caso português, essa realidade exige que os profissionais de A&R explorem alternativas ao modelo tradicional de *streaming* para garantir a sustentabilidade financeira dos seus artistas. Algumas dessas estratégias passam pela utilização de plataformas de financiamento coletivo, como Patreon e Bandcamp, permitindo aos fãs contribuir diretamente para os artistas que apoiam. A criação de experiências exclusivas, como conteúdos VIP, edições limitadas e eventos online, tem sido outra forma de gerar receita e estreitar a relação entre artistas e o seu público.

A exploração de novos formatos de interação digital também tem sido uma tendência emergente, com *livestreams* interativos e colaborações entre artistas a tornarem-se cada vez mais populares. Essas iniciativas permitem não apenas gerar envolvimento do público, mas também criar oportunidades de monetização para os artistas, diversificando as suas fontes de rendimento. O sucesso de uma estratégia de A&R na era do *streaming* requer um planeamento detalhado e uma adaptação constante às dinâmicas das plataformas digitais, garantindo que os artistas consigam maximizar o seu potencial sem comprometer a sua autenticidade artística.

Segundo Zhao (2021), os profissionais de A&R em mercados menores devem identificar nichos estratégicos, apostando na colaboração com artistas internacionais e na integração de elementos culturais globais sem comprometer a autenticidade local. Em Portugal, exemplos de sucesso incluem artistas que conseguiram estabelecer parcerias com produtores e *labels* estrangeiras, alargando a sua presença no mercado global.

Para além disso, eventos como a Eurovisão, festivais internacionais e feiras da indústria musical desempenham um papel importante na promoção da música portuguesa além-fronteiras.

5.2. Consequências da Globalização no Desenvolvimento Artístico

A globalização transformou profundamente a indústria musical, afetando tanto as dinâmicas de criação e promoção artística quanto o papel desempenhado pelos profissionais de A&R. Com a crescente interligação dos mercados e a predominância de plataformas digitais, os artistas enfrentam oportunidades sem precedentes de projeção internacional, mas também desafios significativos relacionados com a padronização estética e a concorrência global. Em Portugal, este fenómeno tem influenciado diretamente a atuação dos profissionais de A&R, que precisam de equilibrar as exigências de um mercado globalizado com a preservação da identidade cultural e a viabilidade comercial dos seus artistas.

A digitalização da música e o avanço das plataformas de *streaming*, como Spotify, Apple Music e YouTube, criaram um cenário em que artistas portugueses podem alcançar audiências internacionais sem dependerem exclusivamente de grandes editoras. Segundo a IFPI (2024), o consumo de música tornou-se cada vez mais descentralizado, permitindo que artistas de mercados periféricos tenham acesso a públicos que anteriormente seriam difíceis de atingir. O crescimento do *streaming* tem alterado a forma como a música é consumida e distribuída em Portugal, levando os profissionais da indústria a adaptar as suas estratégias. A utilização de plataformas digitais influencia a visibilidade dos artistas e abre novas oportunidades para a sua promoção e descoberta pelo público (Gonçalves, 2018). Essa tendência tem incentivado os profissionais de A&R a adotar estratégias focadas na internacionalização, explorando nichos específicos e utilizando algoritmos das plataformas para posicionar os artistas em playlists de alcance global.

No entanto, embora a acessibilidade global ofereça oportunidades, a competitividade do mercado internacional é feroz. Artistas portugueses que desejam destacar-se precisam de adaptar a sua estética e produção para competir com padrões internacionais, muitas vezes sacrificando elementos identitários em prol de uma maior aceitação global (Negus, 1999). Assim, a predominância da língua inglesa na música popular global pode dificultar a exportação de artistas lusófonos, exigindo que os profissionais de A&R desenvolvam estratégias que maximizem a autenticidade cultural sem comprometer a comercialização.

5.2.1. A Padronização Estética e a Influência das Tendências Internacionais

A globalização também tem promovido uma crescente homogeneização estética na indústria musical. A proliferação de tendências globais resulta numa maior uniformização dos estilos e sonoridades, pressionando artistas a adaptarem-se a formatos que seguem padrões estabelecidos por mercados dominantes, como os Estados Unidos e o Reino Unido. De acordo com Zhao (2021), a crescente dependência de algoritmos para a promoção musical tem reforçado este efeito, uma vez que as plataformas de *streaming* favorecem conteúdos que seguem padrões já bem-sucedidos.

Em Portugal, os profissionais de A&R enfrentam o desafio de equilibrar a adesão a tendências internacionais com a valorização da identidade artística dos seus talentos. Muitos artistas optam por integrar elementos globais nas suas composições, sem, no entanto, perder a ligação às suas raízes culturais. O fado contemporâneo é um exemplo deste fenómeno, onde artistas como Ana Moura e Carminho incorporam influências pop e eletrónicas para torná-lo mais apelativo a audiências estrangeiras, sem abandonar a sua essência tradicional (Silva & Pestana, 2014).

A adaptação a essas dinâmicas exige que os profissionais de A&R sejam cada vez mais versáteis, combinando conhecimento de tendências globais com a curadoria artística necessária para garantir que os artistas mantenham a sua autenticidade.

5.2.2. O Papel das Colaborações Internacionais

Uma das principais estratégias adotadas pelos profissionais de A&R para enfrentar os desafios da globalização tem sido o incentivo a colaborações internacionais. Parcerias entre artistas portugueses e músicos estrangeiros tornaram-se uma via eficaz para aumentar a visibilidade global, posicionando a música portuguesa em contextos mais amplos. Exemplos recentes demonstram como colaborações entre artistas lusófonos e produtores internacionais têm facilitado o acesso a novos mercados e audiências diversificadas (IFPI, 2023).

Esta abordagem não só fortalece a projeção dos artistas, como também permite a fusão de estilos, criando sonoridades inovadoras que refletem influências multiculturais. Segundo Bernardo (2013), a colaboração entre músicos de diferentes países é uma tendência crescente na indústria musical, impulsionada pela facilidade de produção e distribuição digital. No entanto, os profissionais de A&R devem garantir que estas colaborações ocorram de forma estratégica, evitando que os artistas portugueses percam a sua identidade artística ao tentar encaixar-se em moldes musicais predominantes.

5.2.3. A Preservação da Identidade Cultural na Era Global

Embora a globalização tenha criado desafios para a preservação das identidades musicais locais, também abriu novas possibilidades de valorização da diversidade cultural. Em Portugal, o fado foi reconhecido como Património Imaterial da Humanidade pela UNESCO em 2011, o que fortaleceu o seu posicionamento no mercado global sem comprometer a sua autenticidade.

Os profissionais de A&R desempenham um papel crucial nesse processo, assegurando que a música portuguesa não se dilui na homogeneização das tendências globais. A diversidade cultural, refletida na hibridização de estilos musicais e na circulação global de repertórios, contribui para a renovação e adaptação da indústria musical portuguesa, permitindo que esta se afirme num mercado cada vez mais fragmentado e competitivo (Nunes, 2016).

A globalização trouxe tanto desafios quanto oportunidades para o desenvolvimento artístico em Portugal. Se, por um lado, os artistas enfrentam maior concorrência e a pressão para se adaptarem a formatos internacionais, por outro, novas ferramentas digitais e estratégias de internacionalização possibilitam a expansão da música portuguesa para audiências globais. Neste contexto, o papel dos profissionais de A&R é fundamental para equilibrar inovação e tradição, garantindo que os artistas consigam navegar neste ambiente altamente dinâmico sem comprometer a sua identidade cultural.

5.3. Integração de Ferramentas Digitais e Novas Tecnologias no Trabalho de A&R

A evolução tecnológica e a digitalização da indústria musical transformaram profundamente as práticas dos profissionais de A&R. A introdução de plataformas de *streaming*, redes sociais e ferramentas de análise de dados alterou a forma como os talentos são descobertos, desenvolvidos e promovidos, tornando o trabalho dos profissionais de A&R mais dependente de métricas digitais e inteligência artificial. Em Portugal, este fenómeno tem sido particularmente relevante, pois permitiu que artistas nacionais alcançassem audiências globais, enquanto impôs desafios relacionados com a concorrência internacional e a necessidade de adaptação às novas dinâmicas do mercado.

A utilização de ferramentas de análise de dados revolucionou a forma como os profissionais de A&R identificam novos talentos. Em vez de depender exclusivamente da intuição e da observação de performances ao vivo, os profissionais agora recorrem a algoritmos e métricas digitais para avaliar o potencial comercial dos artistas. Segundo Rocchi (2020), plataformas como Spotify, Apple Music e YouTube fornecem dados detalhados sobre a audiência, incluindo número de *streams*, taxas de retenção e envolvimento do público.

Em Portugal, os profissionais de A&R têm vindo a adotar este modelo “*data-driven A&R*”, utilizando informações analíticas para tomar decisões estratégicas. Relatórios da IFPI (2023) demonstram que a análise de padrões de escuta permite identificar tendências emergentes e prever quais os artistas que poderão alcançar sucesso a longo prazo. No entanto, embora estas ferramentas ofereçam vantagens na descoberta de novos talentos, há também o risco de uma dependência excessiva dos algoritmos, que podem favorecer determinados perfis de artistas em detrimento da diversidade musical (Drijver & Hitters, 2017).

As redes sociais tornaram-se plataformas essenciais para a promoção musical e a construção da identidade artística. O papel dos profissionais de A&R expandiu-se para incluir a orientação dos artistas na gestão das suas presenças digitais, ajudando-os a maximizar o alcance e a interação com os fãs. Segundo Zhao (2021), a ascensão do TikTok e do Instagram alterou significativamente as dinâmicas de descoberta de talentos, permitindo que músicos independentes viralizassem e alcançassem contratos discográficos sem a necessidade de intermediários tradicionais.

Em Portugal, esta tendência tem sido evidente com o crescimento do hip-hop e do pop nacional, géneros que encontraram grande adesão nas plataformas digitais. Muitos profissionais de A&R agora colaboram diretamente com equipas de marketing digital para otimizar a exposição dos artistas e criar campanhas virais que aumentem a sua visibilidade (Rocha, 2022). No entanto, este novo paradigma também impõe desafios, pois os artistas passam a depender cada vez mais da sua presença digital, tornando o sucesso menos previsível e mais volátil.

A inteligência artificial (IA) tem sido progressivamente incorporada no trabalho dos profissionais de A&R, oferecendo ferramentas que auxiliam desde a previsão de tendências até à criação de conteúdos musicais. Empresas como a Apple e o Spotify já utilizam algoritmos sofisticados para recomendar músicas e artistas aos utilizadores, influenciando diretamente a forma como a música é consumida e descoberta (IFPI, 2024).

A IA também permite uma análise mais precisa do comportamento do público, ajudando os profissionais de A&R a tomar decisões informadas sobre quais artistas assinar e como posicioná-los no mercado. De acordo com Iliev (2023), estas tecnologias podem ser utilizadas para antecipar tendências musicais, analisar preferências regionais e até sugerir colaborações estratégicas entre artistas. No entanto, há um debate crescente sobre os limites da IA na curadoria musical, uma vez que a subjetividade e o fator humano continuam a ser elementos essenciais no desenvolvimento artístico.

Em Portugal, o uso destas ferramentas ainda se encontra em estágios iniciais, mas algumas editoras e *managers* já começaram a explorar algoritmos preditivos para melhorar a eficácia das suas estratégias de A&R.

Outra inovação que começa a impactar o trabalho dos profissionais de A&R é o uso da tecnologia *blockchain*, que promete transformar a forma como os direitos autorais são geridos e como os artistas são remunerados. O *blockchain* permite a criação de contratos inteligentes, garantindo uma distribuição mais transparente dos royalties e reduzindo a dependência dos intermediários tradicionais (Pontes, 2017).

Embora o *blockchain* ainda não esteja amplamente implementado em Portugal, o crescente interesse por soluções descentralizadas indica que poderá tornar-se uma ferramenta valiosa para os profissionais de A&R no futuro. Os artistas independentes, em particular, podem beneficiar desta tecnologia ao obterem maior controle sobre a monetização da sua música, eliminando barreiras institucionais e burocráticas.

6. Desafios e Oportunidades para o Futuro de A&R

A evolução da indústria musical e o avanço das tecnologias digitais trouxeram desafios significativos para os profissionais de A&R, mas também abriram novas oportunidades para a descoberta, desenvolvimento e promoção de talentos. À medida que o mercado global se torna mais competitivo e interligado, os profissionais de A&R enfrentam a necessidade de equilibrar inovação e tradição, garantindo que a identidade cultural dos artistas seja preservada enquanto se exploram novas estratégias de posicionamento e crescimento.

A tabela a seguir apresenta uma síntese das entrevistas realizadas com profissionais da área de A&R, destacando as suas perspectivas sobre os desafios e oportunidades para o futuro da profissão. A análise resume tópicos essenciais e diretamente relacionados com os objetivos da pesquisa.

Tópico	Lucca Marino	Bernardo Miranda	Tiago Silva
Descoberta de Talentos	Redes sociais e viralização (TikTok e Instagram) são fundamentais.	Combinação de análise de dados com experiência pessoal na avaliação de artistas.	A intuição e o <i>scouting</i> tradicional ainda desempenham um papel importante.
Impacto do Streaming	Essencial para medir alcance inicial, mas não garante sucesso a longo prazo.	Métricas como ouvintes mensais e taxas de retenção determinam investimentos.	O <i>streaming</i> é importante, mas deve ser equilibrado com outros fatores, como atuação ao vivo.
Desafios da Profissão	Rápida mudança de tendências dificulta previsões e decisões estratégicas.	A crescente competitividade do mercado exige inovação e adaptação constante.	Encontrar um equilíbrio entre métricas digitais e autenticidade artística é um desafio.
Ferramentas Digitais Utilizadas	Algoritmos de redes sociais, tendências virais e monitorização do envolvimento digital.	Plataformas como Chartmetric, Apollo (Sony) e dados de consumo em <i>streaming</i> .	Combinação de ferramentas digitais com <i>scouting</i> presencial e análise da evolução artística.
O Futuro de A&R	A&R cada vez mais dependente de dados, mas ainda com necessidade de adaptação humana.	Uso crescente de inteligência artificial para prever tendências, mas com limitações na curadoria artística.	A tecnologia continuará a evoluir, mas o fator humano permanecerá central na tomada de decisões.

Tabela 1: Comparação das Perspectivas dos Profissionais de A&R Entrevistados

Um dos principais desafios prende-se com a dependência crescente das métricas digitais. O modelo de "*data-driven A&R*" permitiu maior precisão na identificação de talentos, mas pode levar a uma homogeneização das escolhas musicais, favorecendo artistas alinhados com tendências momentâneas e desvalorizando talentos emergentes com abordagens mais inovadoras (Drijver & Hitters, 2017). Adicionalmente, a predominância de *playlists* editoriais e algorítmicas nas plataformas de *streaming* cria barreiras para artistas independentes, que frequentemente enfrentam dificuldades em alcançar audiências sem um suporte estratégico adequado (Rocchi, 2020).

Outro desafio relevante é a necessidade de adaptação constante às mudanças no consumo musical. O surgimento de plataformas como TikTok transformou a forma como a música é descoberta e promovida, tornando essencial que os profissionais de A&R compreendam e integrem estas ferramentas nas suas estratégias (Zhao, 2021). No entanto, esta rápida evolução também implica uma maior volatilidade na popularidade dos artistas, dificultando a construção de carreiras sustentáveis a longo prazo (Rocha, 2022).

Apesar dos desafios, as oportunidades para os profissionais de A&R são significativas. A digitalização possibilitou a internacionalização da música portuguesa, permitindo que artistas nacionais alcancem audiências globais sem a necessidade de uma grande estrutura discográfica (Gonçalves, 2018). As novas tecnologias, como a inteligência artificial, oferecem ferramentas inovadoras para prever tendências e otimizar o desenvolvimento artístico (Iliev, 2023).

Dessa forma, os profissionais de A&R precisarão de equilibrar o uso de tecnologias emergentes com a curadoria artística, garantindo que o mercado musical continue a valorizar a autenticidade e a diversidade cultural. O futuro de A&R dependerá, portanto, da capacidade de adaptação dos profissionais e da implementação de estratégias inovadoras que favoreçam a descoberta e promoção de artistas num panorama cada vez mais dinâmico e globalizado.

6.1. Desafios e Limitações das Novas Tecnologias

Apesar das vantagens proporcionadas pelas ferramentas digitais, a sua integração no trabalho dos profissionais de A&R não está isenta de desafios. A crescente dependência de métricas e algoritmos pode levar a uma uniformização das escolhas musicais, limitando a diversidade artística e reduzindo as oportunidades para artistas que não sigam os padrões predominantes (Negus, 1999).

A rápida evolução das tecnologias exige que os profissionais de A&R se adaptem constantemente, adquirindo novas competências e compreendendo as mudanças nos hábitos de consumo. A concorrência intensificada pelos mercados internacionais também representa um obstáculo, tornando essencial que os profissionais desenvolvam estratégias diferenciadas para posicionar os artistas portugueses no cenário global (Gonçalves, 2018).

Por outro lado, a fragmentação dos modelos de distribuição digital pode dificultar a criação de estratégias coesas para a promoção dos artistas. Plataformas como Spotify, TikTok e YouTube seguem algoritmos distintos e exigem abordagens específicas, tornando o trabalho dos profissionais de A&R mais complexo e multifacetado (Rocha, 2022).

6.2. Desafios e Oportunidades no Mercado Português

A indústria musical portuguesa enfrenta desafios estruturais significativos que impactam diretamente o trabalho dos profissionais de A&R. A dimensão reduzida do mercado e a escassez de recursos financeiros dificultam tanto a produção como a promoção musical. Neves (1999) aponta que essa limitação é agravada pela concentração geográfica das oportunidades em Lisboa e Porto, restringindo o acesso de artistas de regiões periféricas a circuitos de *networking* e a eventos relevantes.

A dependência crescente de métricas digitais é outro desafio relevante. O *streaming* trouxe maior visibilidade global, mas também favorece artistas de mercados maiores, onde o volume de ouvintes e os algoritmos desempenham um papel crucial na descoberta de novos talentos. Gonçalves (2018) destaca que essa realidade coloca pressão sobre os profissionais de A&R para garantir que os artistas portugueses consigam competir internacionalmente, equilibrando critérios quantitativos e sensibilidade artística.

O apoio institucional à indústria musical em Portugal continua a ser limitado quando comparado com países como França e Alemanha, onde existem políticas culturais robustas. Neves (1999) analisa a ausência de financiamento consistente para o setor musical, o que resulta num comprometimento do desenvolvimento sustentável do setor, dificultando a afirmação de novos talentos.

Contudo, o mercado português apresenta oportunidades estratégicas para a internacionalização, especialmente pela proximidade cultural e linguística com países lusófonos, que permite que artistas portugueses alcancem audiências fora da Europa. No entanto, o caso de Salvador Sobral, vencedor da Eurovisão em 2017, e a participação de Carminho no filme “*Poor Things*”, com a música “O Quarto”, demonstram o potencial de estratégias bem estruturadas aliadas à autenticidade artística na projeção internacional da música portuguesa para além dos países lusófonos.

O *streaming* também representa uma oportunidade significativa. Plataformas como Spotify e TikTok facilitam a promoção direta dos artistas, permitindo a construção de bases de fãs globais. Porém, a distribuição desigual das receitas do *streaming* continua a ser um obstáculo. De acordo com relatórios da IFPI (2023), a maior parte das receitas é absorvida por artistas com grandes volumes de *streams*, enquanto músicos de mercados menores enfrentam dificuldades para alcançar rentabilidade. Isso exige que os profissionais de A&R portugueses adotem estratégias inovadoras, como parcerias internacionais e campanhas segmentadas para maximizar o impacto dos seus artistas.

Apesar dos desafios, a digitalização oferece novas possibilidades para a indústria musical portuguesa. O crescimento do *streaming* e das redes sociais permite novas formas de descoberta, promoção e envolvimento com o público, redefinindo o papel dos profissionais de A&R e oferecendo caminhos para superar as limitações do mercado nacional.

6.3. Comparação entre o Papel de A&R em Portugal e Outras Realidades Globais

O papel dos profissionais de A&R varia significativamente de acordo com a dimensão e estrutura dos mercados musicais. Em países com indústrias musicais consolidadas, como os Estados Unidos e o Reino Unido, os profissionais de A&R beneficiam de recursos substanciais para investimento em talentos e de redes de promoção bem estabelecidas. Em contraste, mercados mais pequenos, como o português, enfrentam limitações financeiras e estruturais que afetam diretamente a atuação dos profissionais da área (Neves, 1999).

A digitalização transformou profundamente o papel de A&R na indústria musical global, alterando não apenas os métodos de descoberta de talentos, mas também a forma como os artistas são desenvolvidos e promovidos. Se anteriormente o processo de A&R era amplamente baseado na intuição e experiência de profissionais que acompanhavam concertos ao vivo e avaliavam *demos*, hoje as decisões são cada vez mais guiadas por análise de dados e inteligência artificial.

Ken “Duro” Ifill, *Senior VP* de A&R na Republic Records, descreve essa mudança ao afirmar que "os fundamentos de A&R não mudaram, mas agora aplicamo-los de forma contemporânea. O A&R tornou-se um desporto de equipa" (IFPI, Global Music Report 2024: State of the Industry, 2024). Em vez de depender exclusivamente da percepção individual de um executivo, as equipas de A&R agora trabalham com analistas de dados, especialistas em *marketing* digital e *social media managers* para identificar e potenciar talentos emergentes.

A inteligência artificial tem desempenhado um papel crescente nesta transformação. Segundo Michael Nash, *EVP* e *Chief Digital Officer* da Universal Music Group, "a tecnologia continua a transformar o comportamento do consumidor e o panorama de negócios". Ferramentas baseadas em IA permitem rastrear padrões de *streaming*, crescimento de audiências e tendências virais, facilitando a tomada de decisão e reduzindo riscos na assinatura de novos artistas. No entanto, esta nova realidade também impõe desafios, nomeadamente no que diz respeito à proteção dos direitos dos criadores e à necessidade de assegurar que a tecnologia não compromete a autenticidade artística.

A digitalização também aumentou a fragmentação das audiências e obrigou o A&R a adotar uma abordagem mais holística na gestão de carreiras. Marie-Anne Robert, *Managing Director* da Sony Music Entertainment France, sublinha que "os artistas precisam de mais equipas, mais vozes, uma maior variedade de experiências dentro da mesma estrutura" (IFPI, 2024). O A&R tornou-se, assim, um elo entre a criatividade do artista e a necessidade de adaptação às novas dinâmicas do mercado, coordenando estratégias que incluem *marketing* digital, posicionamento em playlists, campanhas de redes sociais e parcerias com influenciadores.

Neste contexto, o papel de A&R evoluiu para um modelo mais interligado com a tecnologia, exigindo um equilíbrio entre inovação digital e sensibilidade artística. A sua função já não se limita à descoberta de talento, mas também à construção de carreiras sustentáveis num ecossistema digital altamente competitivo, onde a diferenciação e a autenticidade continuam a ser fatores decisivos para o sucesso a longo prazo.

Nos mercados anglófonos, os profissionais de A&R desempenham um papel fundamental na identificação de talentos com potencial global, muitas vezes recorrendo a equipas especializadas em diferentes géneros musicais e regiões. Estes mercados são altamente competitivos, levando os profissionais a adotarem abordagens mais segmentadas e orientadas para nichos específicos (Negus, 1999). Então, a presença de editoras multinacionais garante um maior suporte financeiro para o desenvolvimento de artistas, possibilitando estratégias de promoção mais robustas e internacionalizadas (Moyon & Lecocq, 2015).

Em Portugal, os profissionais de A&R operam num mercado de menor escala, onde as oportunidades de investimento são mais reduzidas e os desafios para a internacionalização dos artistas são maiores. O impacto da globalização e da digitalização, no entanto, tem vindo a mitigar algumas dessas barreiras, permitindo que artistas portugueses alcancem reconhecimento fora do país através de plataformas de *streaming* e redes sociais. A digitalização tem transformado a indústria musical portuguesa, com o *streaming* a desempenhar um papel crescente na forma como a música é consumida e distribuída. Apesar dos desafios associados, este modelo de consumo abriu novas possibilidades para os artistas, influenciando os padrões de acesso à música e a relação do público com os conteúdos digitais (Gonçalves, 2018).

Outra diferença relevante prende-se com a forma como os profissionais de A&R interagem com os artistas. Nos mercados maiores, os profissionais frequentemente trabalham com equipas extensas de marketing, produção e distribuição, enquanto em Portugal o papel de A&R tende a ser mais abrangente, exigindo uma maior polivalência na gestão de carreiras e no desenvolvimento artístico (Byrne, 2012). Assim, a capacidade de adaptação e inovação é crucial para os profissionais de A&R portugueses, que precisam de equilibrar as exigências do mercado global com a necessidade de preservar a identidade cultural dos seus artistas.

A globalização trouxe novas oportunidades para os artistas portugueses, mas também desafios relacionados com a preservação da identidade cultural. Enquanto plataformas digitais permitem a internacionalização da música portuguesa, há um risco de uniformização estética, favorecendo tendências globais em detrimento de expressões artísticas locais (Negus, 1999).

6.4. Perspetivas de Evolução da Profissão e Impacto na Indústria

A função de A&R continuará a evoluir em resposta às mudanças tecnológicas e às dinâmicas do mercado. O avanço da inteligência artificial e das ferramentas de análise de dados promete otimizar a identificação de talentos, mas também levanta questões sobre a humanização do processo de descoberta artística (Iliev, 2023). A convergência entre tecnologia e intuição artística será essencial para o futuro da profissão.

Desta forma, a profissão de A&R permanecerá relevante, mas exigirá uma adaptação contínua às novas realidades do setor, garantindo um equilíbrio entre inovação, autenticidade e a construção sustentável de carreiras artísticas.

As entrevistas realizadas revelam um consenso sobre a crescente importância das métricas digitais no processo de A&R, com ferramentas como redes sociais, plataformas de *streaming* e inteligência artificial a desempenharem um papel fundamental na descoberta e avaliação de talentos. Todos os entrevistados concordam que a rápida evolução do mercado exige uma adaptação constante, tornando previsões e estratégias cada vez mais desafiantes. No entanto, apesar do avanço tecnológico, há unanimidade quanto à importância do fator humano, reconhecendo-se que a intuição e a curadoria artística continuam a ser elementos indispensáveis na tomada de decisões.

Por outro lado, existem divergências quanto ao peso das redes sociais na identificação de novos talentos. Enquanto alguns profissionais destacam a viralização no TikTok e Instagram como essenciais, outros defendem que a análise de dados deve ser complementada pelo *scouting* tradicional. Também há opiniões distintas sobre a relevância do *streaming* no sucesso de um artista: se, para alguns, métricas como ouvintes mensais e taxas de retenção são determinantes, outros consideram que a autenticidade artística e a presença ao vivo continuam a ser fatores igualmente cruciais. Por fim, embora todos reconheçam o impacto crescente da tecnologia no A&R, há diferentes perspetivas sobre os seus limites, nomeadamente na capacidade da

inteligência artificial para substituir a curadoria humana na identificação de talentos a longo prazo.

As divergências entre os entrevistados devem-se às suas diferentes trajetórias e perspectivas dentro de A&R. Lucca Marino, ligado ao *scouting* de artistas emergentes e ao universo digital, defende a centralidade das redes sociais e da viralidade, pois trabalha diretamente com talentos cuja visibilidade depende dessas plataformas. Bernardo Miranda, com uma posição estratégica na Sony Music, aposta na análise de métricas como base para decisões, justificando-se pela necessidade de prever tendências e otimizar investimentos em larga escala. Já Tiago Silva, com experiência em editoras tradicionais, valoriza o *scouting* presencial e a autenticidade artística, refletindo a importância de construir carreiras sustentáveis para além dos números. Estas diferenças ilustram como o A&R se adapta consoante o contexto e os objetivos de cada profissional.

7. Conclusão

7.1. Discussão de Resultados

Esta dissertação teve como objetivo analisar a evolução do papel de A&R na indústria musical portuguesa, considerando o impacto da digitalização e das novas plataformas na descoberta e no desenvolvimento de talentos. A investigação demonstrou que, embora as ferramentas digitais e as métricas de dados tenham aprimorado a identificação de tendências, a intuição e a experiência dos profissionais continuam essenciais para a curadoria artística. Adicionalmente, explorou-se o equilíbrio entre a identidade cultural da música portuguesa e a necessidade de inserção no mercado global, destacando o papel de A&R nesse processo.

Os resultados revelam que os profissionais de A&R enfrentam um cenário em transformação, onde as estratégias de *scouting* estão cada vez mais influenciadas por algoritmos e plataformas digitais. No entanto, os entrevistados enfatizaram que o sucesso artístico e a construção de carreiras sustentáveis não podem ser definidos exclusivamente por dados quantitativos. O desafio passa por combinar a eficiência analítica das ferramentas digitais com a sensibilidade humana na avaliação de talento e no desenvolvimento artístico.

Outro ponto central identificado foi a necessidade de preservar a identidade cultural da música portuguesa num mercado globalizado. Os profissionais de A&R desempenham um papel fundamental nesse equilíbrio, garantindo que os artistas nacionais possam competir internacionalmente sem perder autenticidade. A crescente interligação entre a música portuguesa e os mercados lusófonos, aliada à exploração de nichos dentro do ecossistema digital, surge como uma estratégia essencial para o crescimento do setor.

7.2. Desafios e Direções para Pesquisas Futuras

Apesar das contribuições desta dissertação, algumas limitações devem ser consideradas. A investigação baseou-se em entrevistas qualitativas com um número reduzido de profissionais de A&R, o que restringe a generalização dos resultados. Este número foi inferior ao inicialmente pretendido devido à demora e à ausência de respostas para marcação de entrevistas. Em algumas *labels*, o processo de autorização para entrevistas revelou-se longo e demorado, dificultando a obtenção de mais testemunhos. Uma amostra mais ampla, incluindo profissionais

de editoras independentes e de *majors*, poderia oferecer uma visão mais abrangente da indústria musical portuguesa.

Ademais, a revisão de literatura foca-se predominantemente em estudos internacionais, o que levanta desafios na aplicação direta desses modelos ao contexto português. A falta de dados quantitativos sobre investimentos em A&R e o impacto económico das transformações digitais também limita uma análise mais objetiva. Assim, futuras investigações poderiam expandir a amostra de entrevistados, incluir uma abordagem quantitativa e aprofundar a relação entre as mudanças digitais e a sustentabilidade financeira da indústria musical nacional.

7.3. O Futuro de A&R em Portugal

O futuro de A&R em Portugal exige um modelo híbrido de atuação, combinando competências analíticas com uma abordagem curatorial e artística. A capacidade de interpretar dados de forma estratégica, aliada à experiência e intuição dos profissionais, será essencial para identificar e desenvolver talentos.

Torna-se crucial que os profissionais e as empresas se preparem para as mudanças do setor, investindo na formação contínua e no desenvolvimento de parcerias estratégicas internacionais. Políticas culturais que incentivem a sustentabilidade do setor também serão fundamentais para garantir o crescimento e a consolidação da música portuguesa no mercado global.

Em suma, esta dissertação contribui para uma compreensão mais aprofundada do papel de A&R em Portugal, apresentando perspectivas sobre os desafios e oportunidades que moldarão o futuro da profissão. A convergência entre inovação tecnológica e valorização artística continuará a definir o papel destes profissionais, reforçando a sua relevância na descoberta e promoção de talentos na indústria musical.

Bibliografia

- AudioGest. (2019). *Números de Mercado da Música 2019*. AudioGest. <https://www.audiogest.pt/documents/files/Dados%20Mercado%20ano%202019%20P%C3%ABablico%20Final%285%29.pdf>
- AudioGest. (2020). *Números de Mercado da Música 2020*. AudioGest. <https://www.audiogest.pt/documents/files/Dados%20Mercado%20CY%202020%200303vvp%281%29.pdf>
- AudioGest. (2021). *Números de Mercado da Música 2021*. AudioGest. <https://www.audiogest.pt/documents/files/N%C3%BAmeros%20Mercado%20CY%202021%20VPA%281%29.pdf>
- AudioGest. (2022). *Números de Mercado da Música 2022*. AudioGest. https://www.audiogest.pt/documents/files/N%C3%BAmeros%20Mercado%20CY%202022%20v2_com%20direitos%20-%20p%C3%ABablico%202006.pdf
- AudioGest. (2023). *Números de Mercado da Música 2023*. AudioGest. https://www.audiogest.pt/documents/files/N%C3%BAmeros%20de%20Mercado%20%20CY%202023_Coverage_%20IFPI%20v3%20com%20direitos%281%29.pdf
- Bernardo, F. (2013). *The Impact of disintermediation on independent music business models*. Dissertação, Universidade Católica Portuguesa, Escola das Artes, Porto. <http://hdl.handle.net/10400.14/22185>
- Bosseljon, M. (2020). *Innovating in the Music Industry: Blockchain, Streaming & Revenue Capture*. Dissertação, Católica Lisbon School of Business & Economics, Business Administration, Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.14/31171>
- Byrne, D. (2012). *How Music Works*. San Francisco: McSweeney's.
- Cohen, S. (1993). Ethnography and Popular Music Studies. *Popular Music*, Vol. 12, No. 2, pp. 123-138. <http://www.jstor.org/stable/931294>

- Comissão Nacional da UNESCO. (2011). *Fado*. Obtido de Comissão Nacional da UNESCO: <https://unescoportugal.mne.gov.pt/pt/temas/proteger-o-nosso-patrimonio-e-promover-a-criatividade/patrimonio-cultural-imaterial-em-portugal/fado>
- Drijver, R., & Hitters, E. (2017). The Business of DIY. Characteristics, motives and ideologies of micro independent record labels. *Cadernos de Arte e Antropologia, Vol. 6, No. 1*, pp. 17-35. <https://doi.org/10.4000/cadernosaa.1192>
- El Gamal, A. (2012). *The Evolution of the Music Industry in the Post-Internet Era*. Senior Thesis, Claremont McKenna College, Claremont. https://scholarship.claremont.edu/cmcc_theses/532
- Gonçalves, N. (2018). *Streaming vs Pirataria - Evidências do mercado de música digital portugueses*. Dissertação, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto. <https://hdl.handle.net/10216/117434>
- Hull, G. (2004). *The Music Business and Recording Industry*. New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203498330>
- IFPI. (2023). *Global Music Report 2023: State of the Industry*. IFPI. https://www.ifpi.org/wp-content/uploads/2020/03/Global_Music_Report_2023_State_of_the_Industry.pdf
- IFPI. (2024). *Global Music Report 2024: State of the Industry*. IFPI. <https://globalmusicreport.ifpi.org/>
- Iliev, N. (2023). *Council Post: Understanding The Importance of A&R In The Music Industry*. Obtido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2023/01/30/understanding-the-importance-of-ar-in-the-music-industry/>
- INE. (2024). *Estatísticas da Cultura: 2023*. Instituto Nacional de Estatística. <https://www.ine.pt/xurl/pub/439486173>

- Morrow, G., Nordgård, D., & Tschmuck, P. (2022). *Rethinking the Music Business: Music Contexts, Rights, Data, and COVID-19*. Switzerland: Springer Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-09532-0>
- Moyon, E., & Lecocq, X. (2015). Rethinking Business Models in Creative Industries: The Case of the French Record Industry. *International Studies of Management & Organization*, Vol. 44, No. 4, pp. 83-101. <http://www.jstor.org/stable/43302141>
- Negus, K. (1999). *Music Genres and Corporate Cultures*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203169469>
- Neves, J. (1999). *Os Profissionais do Disco: Um Estudo da Indústria Fonográfica Portuguesa*. Lisboa: Observatório das Actividades Culturais.
- Nunes, P. (2016). Estudos de música popular: Objecto, abordagens, temas e problemas. *Revista Portuguesa de Musicologia*, Vol. 3, No. 2, pp. 167-192. <http://www.rpm-ns.pt/index.php/rpm/article/view/303>
- Pontes, A. (2017). *Independent music artists and their access to distribution and communication channels*. Dissertação, ISCTE Business School - Instituto Universitário de Lisboa, Marketing, Lisboa. <http://hdl.handle.net/10071/16286>
- Rocchi, T. (2020). *Data-driven A&R: What is the future for the music industry?* Projeto de Mestrado, Berklee College of Music, Global Entertainment and Music Business, Valencia. <https://remix.berklee.edu/graduate-studies-global-entertainment-business/175>
- Rocha, L. (2022). *O papel dos Gatekeepers na indústria musical - estudo de caso de 3 hipóteses de comunicação de produtos musicais*. Dissertação, Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Ciências da Comunicação, Porto. <https://hdl.handle.net/10216/144723>
- Silva, M. D., & Pestana, M. R. (2014). *Indústrias da Música e Arquivos Sonoros em Portugal no Século XX: Práticas, contextos, patrimónios*. Cascais: Câmara Municipal de Cascais;

Instituto de Etnomusicologia – Centro de Estudos em Música e Dança (INET-md).
<http://hdl.handle.net/10362/43185>

Sitoe, T., & Guerra, P. (2019). *Reinventar o discurso e o palco: o RAP, entre saberes locais e olhares globais*. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto.
<https://hdl.handle.net/10216/123098>

Thompson, D. (2018). *Hit Makers: A Ciência da Popularidade na Era da Distração*. Lisboa: Actual Editora.

Zhao, Y. (2021). *Deep Dive in China Music Industry and the A&R Practice*. Projeto de Mestrado, Berklee College of Music, Global Entertainment and Music Business, Valencia.
<https://remix.berklee.edu/graduate-studies-global-entertainment-business/138>

Leituras Adicionais

- Batista, S. (2015). *A Comunicação no Campo Musical: A importância das estratégias das agências de comunicação portuguesas no sucesso de novos artistas*. Dissertação, Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Ciências da Comunicação, Porto. <https://hdl.handle.net/10216/81430>
- Krueger, A. (2020). *Rockonomics: what music industry can teach us about economics (and our future)*. London: John Murray.
- Magalhães, A. (2014). *Estratégias de comunicação na indústria da música: os casos Universal Music Portugal vs. Azáfama*. Dissertação, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Sociologia e Políticas Públicas, Lisboa. <http://hdl.handle.net/10071/9029>
- Negus, K. (1992). *Producing Pop: Culture and Conflict in the Popular Music Industry*. Edward Arnold. https://research.gold.ac.uk/id/eprint/5453/1/Producing_Pop.pdf
- Nordgård, D. (2018). *The music business and digital impacts: innovations and disruptions in the music industries*. Kristiansand: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-91887-7>
- Rubin, R. (2023). *The Creative Act: A Way of Being*. New York: Penguin Press.

Apêndices

Apêndice A – Guião das Entrevistas

Objetivo 1: Explorar a evolução histórica e o significado atual da função de A&R

1. Quando é que começou a trabalhar como profissional de A&R e o que o/a levou a escolher esta profissão?
2. Como definiria as suas principais responsabilidades enquanto profissional de A&R?

Objetivo 2: Identificar desafios e oportunidades no panorama musical português

3. Quais são os maiores desafios que enfrenta na procura de talento e na promoção de artistas em Portugal?
4. Como vê a evolução do papel de A&R nos próximos 5 a 10 anos?

Objetivo 3: Examinar o papel de A&R na promoção de talentos, desenvolvimento artístico e diversidade

5. Que fatores procura ao selecionar um artista para trabalhar?
6. Que estratégias utiliza para desenvolver a carreira dum artista após contratá-lo?
7. Como equilibra o apelo global dum artista com a preservação da sua identidade cultural e linguística?

Objetivo 4: Visualizar o impacto das mudanças tecnológicas no papel de A&R

8. Como é que o surgimento das plataformas digitais e dos serviços de *streaming* transformaram a sua função?
9. Que ferramentas ou competências acredita que serão essenciais para os profissionais de A&R no futuro?

Experiência e Reflexão Pessoal

10. Pode partilhar uma experiência particularmente impactante que tenha tido enquanto profissional de A&R?
11. Que conselhos daria a alguém que queira seguir esta carreira em Portugal?
12. Na sua opinião, qual o papel dos profissionais de A&R na formação do futuro da indústria musical portuguesa?

Apêndice B – Transcrição da Entrevista a Lucca Marino

1. Quando é que começaste a trabalhar como profissional de A&R e o que te levou a escolher esta profissão?

Eu basicamente assinei o Joint One e o Yung Juse em 2020, e quando assinei eles já tinham uma proposta pendente da Universal para trabalharmos e lançarmos a música através de lá. Tivemos essa reunião e a coisa andou para a frente. E depois, ao mesmo tempo que isto aconteceu, eu tive uma série de conhecidos, ou seja, na altura (se calhar isto pode ser relevante para o contexto), era um período de transição em que já tinhas muitos artistas de *rap* na Sony, mas não tinhas assim tantos na Universal. E então, nós a assinarmos com a Universal, fomos um bocado... Não fomos os primeiros, mas se calhar até fomos os segundos ou terceiros, porque acho que eles tinham o X TENSE na altura, não me lembro de quem mais é que tinham, mas o X TENSE era dos únicos, se bem me recordo. E, portanto, o pessoal à volta ficou tipo “ah fixe” e não sei quê, (quando digo “pessoal à volta”, digo artistas e pessoal do meio) e curtiram do facto disso ter acontecido e de alguma maneira foram, em conversa comigo, perguntando se eu não conseguia facilitar esse tipo de cenas, abrir esse tipo de portas.

Eu abordei o Tiago e disse “Olha, tenho aqui estas coisas, de projeto, que estão a pedir e eu sinto que consigo trazer isto aqui. O que é que achas de estabelecermos aqui uma cena na qual eu consiga ganhar por fazer isto?” Ou seja, eu quando conheci o Tiago é que tive uma noção, porque o Tiago é o diretor de A&R [na Universal], do que era ser um A&R, até aí eu não sabia. Mas dado aquilo que eu queria fazer, percebi que o caminho não era ser contratado a *full time* por uma editora, até pelo conflito de interesse, etc. Mas eu conseguia ver-me a fazer aquilo que ele fazia no respeito de assinar artistas, tipo, não trabalhando lá, desde que ele me permitisse fazer isso, e me desse um contrato que especificasse isso. Ele acreditou em mim, e que eu conseguia fazer isso, negociámos um contrato e a cena aconteceu.

2. Como definirias as tuas principais responsabilidades enquanto profissional de A&R?

Ou seja, eu neste momento não atuo enquanto A&R, pelo menos não sob um cargo tipo um rótulo oficial. Seja com um artista, seja com uma editora, não tenho essa função.

Agora, há uma série de cenas que tu enquanto A&R fazes e que acabas eventualmente por fazer enquanto gestor de um projeto tipo manager.

O título mesmo de A&R, de ocupar mesmo essa posição, experienciei com a Universal e experienciei com a oneRPM. E as principais responsabilidades, eu identificaria como: tu trazeres o talento para dentro da editora, tipo, todas as fases até o contrato estar assinado e, de facto, adicionares ao *roster* da editora, seja tipo, identificação, o contacto, toda essa ponte, no fundo, é uma parte de vendas, não é? Ou seja, estar a negociar algo que é uma venda no fundo, e, uma vez o artista assinado, tu, e é assim que eu entendo bem a definição de A&R, tu és a ponte de ligação entre o artista e a editora.

Ou seja, eu diria que a principal responsabilidade é a procura e a angariação de artistas, e em paralelo, a nível de patamar de prioridade e importância, tu gerires a parte artística do projeto no que te dão abertura para tal, uma vez que o artista já se encontra na editora.

3. Quais são os maiores desafios que enfrentas na procura de talento e na promoção de artistas em Portugal?

Todos, não sei que pontos há a favor em Portugal, sinceramente.

A questão é que em Portugal não tens muitos níveis. Ou seja, em Portugal, rapidamente, ou és muito grande ou és muito pequeno. Eu e tu, que estamos mais a par, sabemos que existe um universo de artistas “meio termo” vá, na falta de melhor expressão. Nem são os gajos grandes que são os mais ouvidos, nem são aqueles putos que só fazem música no quarto. Tipo, se calhar até já vivem com a cena, meio que com o dinheiro que fazem, reinvestem, etc.

Agora, eu acho que uma indústria não análoga à nossa, uma indústria já um bocadinho maior como Itália, França, ou até maiores que essas, tu tens artistas mais espalhados a nível de número de ouvintes mensais, etc. Porque consoante o tamanho do artista, torna-se mais fácil de conheceres, e consoante a quantidade de artistas de tamanhos diferentes também existem mais meios para cada um deles. Imagina, cá em Portugal, tens o “Na Zona” [playlist do Spotify] que é principalmente pessoal grande e depois o pessoal um bocado abaixo disso, e tens o “Ganda Cena”, que é o pessoal que está abaixo do pessoal do “Na Zona”.

Se tivesses um leque maior de patamares, tinhas mais opções e mais meios onde pudesses vasculhar e encontrar talento. Porque aqui, rapidamente, alguém ou é muito desconhecido ou rapidamente passa para um patamar abaixo do pessoal que está na “liga A”, e

podes nesse patamar para sempre. Mas quando uma pessoa é diferenciada assim em 3 graus, o pessoal quando está num nível muito mais abaixo, é muito difícil depois de tu conheceres porque estão no quarto deles a fazer música. Num nível acima, que se calhar é a diferenciação que fazes cá, muita gente, principalmente as pessoas que trabalham nisto, já os conhecem. Então o pessoal de A&R, a nível de angariação de artistas, está entre o “gajo” que está no quarto e o primeiro salto. Se encontrases um artista em quem confias como muito talentoso, num nível ideal para tu assinares, é difícil porque se calhar quando ele começar a aparecer, o pessoal vai todo perceber ao mesmo tempo.

Também é uma indústria pequena, não tem muitos meios, não tens muitos sítios onde o pessoal...

Sim, principalmente nesses patamares mais baixos, até onde haja espaço para atuarem e também poderes vê-los ao vivo, e não apenas através das plataformas.

É isso, é isso.

Ok, isto tem muito a ver com a parte da procura de talentos, mas e com a parte da promoção de artistas? Então já tens o artista, assinaste com ele... Quais são os desafios que sentes em termos de promoção?

Eu acho isso engraçado. Quer dizer, por um lado, acho que os desafios que se enfrentam em Portugal, aqui nesta parte, são iguais em todo o lado. Sim. Mas a parte específica de Portugal é a dimensão. Portanto, se calhar passas pelas mesmas frustrações que passarias se estivesses a trabalhar com um artista em Londres, só que essa frustração é amplificada pelo tamanho do país. Porque tu tens sempre de comunicá-lo para um nicho, para uma audiência que tu sentes que aquilo vai funcionar, eles vão perceber a proposta do artista e a cena resulta. Proporcionalmente, lá, este nicho vai ser maior. Portanto, cá, está a falar de uma audiência menor. Pá, dificulta ainda mais a cena. Porque, depois, o resto, o nível de, seja o *attention span* do pessoal, seja o *paper play* dos sítios todos, aí é igual. Mas sim, eu diria principalmente isso. Há uns anos atrás, se calhar diria outras cenas, tipo, consoante a estética com que o artista aparecesse a fazer música, se calhar colocava-se um desafio ainda maior, que era o pessoal não estar habituado àquilo.

Do facto de mais um nicho ou mais *mainstream*.

Ya, ya! Tu no *mainstream* não tinhas ninguém a fazer a cena que o Sippinpurpp ou o Lon3r faziam. Agora, o Plutónio faz *jersey drill*, a Caia [Rose] , que é uma artista minha que apareceu agora e tem menos de 2.000 seguidores, faz *jersey drill*.

Agora, são técnicas diferentes e abordagens totalmente diferentes. Mas já não é estranho o tipo de música que ela faz para o público em geral, porque tens o maior artista [de hip hop] de Portugal a fazer isso. Ou seja, uma vez que isso acontece, eu acho que é a mesma cena que tu passas em Londres ou em Paris, que é encontrar uma estratégia de comunicação que seja genuína dentro daquilo que é o artista, e isso é difícil onde quer que estejas. Aqui só é mais difícil porque é menor.

4. Como vês a evolução do papel de A&R nos próximos 5 a 10 anos?

Eu tenho tendência a achar que, por um lado, vai ser cada vez mais importante. Por um lado, porque, por outro, pode perder totalmente a cena de tu precisares mesmo de ter um A&R para contratar artistas, porque podes ter uma cena qualquer com inteligência artificial que faça isso, que lê o algoritmo e diz “estas pessoas estão a “engajar bue” com este artista, vamos assiná-lo”, estás a ver?

Mas a minha leitura é que a inteligência artificial está, de facto, a evoluir. Como eu acho que é inevitável. Mas eu acho que há um contramovimento, uma reação a isso, que é o pessoal no seu todo, ou pelo menos uma parte desse pessoal, vão querer, cada vez mais cenas humanas e cenas reais, identificáveis, que te consigas relacionar com, todo esse aspeto. E esse aspeto, para acontecer, ou seja, teres um artista em que tu ouves o álbum, e adorei isto, não é uma cena plástica, fabricada, feita por AI, o que for, esse artista vai ter de ter necessariamente, a meu ver, de ter sido identificado por um A&R, empenhado em fazer um bom trabalho. E é isso, acho que cada vez vai haver mais essa procura, em paralelo à inteligência artificial, de cenas mais espontâneas, humanas e naturais. E, portanto, o mercado para A&R's de “pele e osso” como eu e tu, se vai moldar a isso.

Agora vou adiantar algumas perguntas, porque tenho mais algumas aqui à frente, são mais sobre aquilo que estás a dizer agora, e depois eu volto.

8. Como é que o surgimento das plataformas digitais e dos serviços de *streaming* transformaram a tua função?

Não transformaram porque eu não vivi antes disso. Podem no máximo ter transformado a maneira como eu ouço música, mas também é uma evolução didática, tipo, a forma como ouves música não é a mesma quando tens 8 anos e quando tens 25. Quando eu comecei a trabalhar, as coisas não eram exatamente como são hoje, porque não havia TikTok e mesmo Spotify/YouTube *ratio* de consumo não era o que é hoje, mas para todos os efeitos já era uma era digital.

9. Que ferramentas ou competências digitais acreditas que serão essenciais para os profissionais de A&R no futuro?

É engraçado, intuitivamente eu acho que é importante perceberes de *AI*, porque eu acho que as cenas vão passar por aí, só que eu não percebo nada, eu não te sei dizer o que as pessoas aprendem. Estou no primeiro grupo de pessoas que precisa de aprender. Não percebo nada. Mas isso é a nível das mudanças drásticas. Porque acho que, com base no que temos hoje, tu precisas de ganhar esta capacidade de perceber a tendência do consumo de música nas redes sociais. Ou seja, tu agora tens bue músicas que viralizam no TikTok, isto não é novidade para ninguém. Mas, eu se calhar até diria que, pelo menos da forma como eu vejo, a maneira como as músicas estão a a viralizar hoje no TikTok não são as maneiras como estavam a viralizar tipo há dois anos.

O tipo de música e o tipo de vídeos, o tipo de conteúdos que o pessoal produz, depois entra em onda, tipo, é aquela cena fixe. E consoante o tipo de vídeo, é um tipo de música diferente, é para um efeito diferente. E tu tens de estar a par destas cenas porque, se tu perceberes que tipo de vídeo e que tipo de música é o que o pessoal estão a usar para aquilo, se calhar consegues identificar uma oportunidade ali. Tipo, esta música, deste artista com quem eu trabalho ia funcionar aqui porque funciona bem com este tipo de vídeos, percebes? Portanto, tens de perceber este tipo de tendências.

5. Que fatores procuras ao seleccionares um artista para trabalhar?

Eu acredito que ele tem de ter uma identidade genuína, facilmente reconhecível e específica a ele. Claro que o gajo não vai ser um “O.V.N.I.” nunca antes visto, há de ter algumas similaridades com outros artistas da mesma indústria e dentro do mesmo género. Mas tipo, queres que ele tenha características, próprias dele, que tu identifies a ele de algum modo e a mais ninguém, e que isso seja uma leitura fácil. Tipo, não que seja uma cena que tu, depois de te tornares o gajo mais *expert* do mundo naquele artista, consigas identificar essas características, percebes? Queres que seja um bocado *surface level appearance* esse tipo de traços dele. Eu acho que é uma das receitas para a cena resultar. E para mim, pessoalmente, é preciso gostar da música. A identidade dele enquanto artista, com estas características, e eu acreditar na música. Tipo, no potencial da cena.

6. Que estratégias utilizas para desenvolver a carreira dum artista após contratá-lo?

Consistência, sinceramente é isto. Até pode demorar 6 meses ou se calhar 1 ano, nunca fiquei tanto, mas acho que pode fazer sentido, a trabalhar-se nas cenas, seja no álbum, seja no single, a trabalhar na identidade que vamos apresentar e a coesão estética disto tudo, mas quando se começa a lançar a cena toda é como se tivesse de ter consistência sempre. Tem de ser consistente.

E quando tu dizes consistência, estás a falar só de lançar música ou o facto de aparecer principalmente em redes sociais e por aí, já inclui nessa consistência?

Consistência no real [sentido] da palavra. Precisa de consistência mesmo em tudo. Na velocidade com que lanças, ou seja, de ser constante ao longo do tempo, e precisas de consistência na maneira como tu comunicas, porque tu queres ter uma linha de comunicação tua e que resulte com os teus fãs. E isto demora [e dá] trabalho perceber qual é que é, mas uma vez estabelecida, tens de ser consistente nisso. Tens de ser consistente a nível da qualidade de áudio. Claro que pode variar de um estilo para outro, mas queres consistência no nível de qualidade. E depois, eu diria consistência estética, isto relacionado com a personalidade, porque há cenas que vão ser associadas a ti e vais ser reconhecida por elas. Por isso é que é preciso ser genuíno, porque se for genuíno é mais fácil disso acontecer, porque vais ser fiel pela tua natureza. Ya, é isso. Mesmo consistência e todo este padrão.

7. Como equilibras o apelo global dum artista com a preservação da sua identidade cultural e linguística?

Sendo o mais sincero, eu acho que não existe essa limitação, que não existe uma barreira linguística. Não no sentido de uma barreira que não dá para quebrar. Não é fácil, mas eu acho que não há impedimento absolutamente nenhum. Podemos estar a dar aqui bué de exemplos. O que nos prova que as cenas acontecem, que passam por cima dessa barreira. Não é uma cena fácil. O meu *take*, é que eu acho que se a cena é fixe, ou seja, se é única, eu acho que isso fala. E fala independentemente da língua. As pessoas identificam isso, há ali um elemento criativo e único. O pessoal agora anda a fazer aquela cena do “APT” do K Pop. Pronto, e a minha abordagem é esta. Eu guio-me por aquilo que eu acho fixe no *standard* geral da cena, seja americano, italiano, português, francês, a cena fixe para mim é a cena fixe. E eu tento o melhor que eu consigo para ter uma visão partilhada com os artistas para que o projeto seja a cena fixe, estás a ver. Tipo, se tu percebes, se tiveres um quadro de referências grande e perceberes a variedade do que há e daquilo que é feito, eu acho que se é fixe, é fixe para toda a gente. Portanto, é isto que eu tento.

10. Podes partilhar uma experiência particularmente impactante que tenhas tido enquanto profissional de A&R?

Eu sou *bue* grato ao Tiago Palma por me ter dado a oportunidade, porque eu ainda estava no curso na universidade quando assinei esse contrato com ele, e foi a introdução à indústria musical, tipo, com alguma sociedade, estás a ver? Só que lá está, o contacto com a cena e, e comecei a trabalhar mesmo como A&R, ainda que num contrato de prestação de serviços, fez-me acreditar que conseguia encontrar uma cena aqui na indústria da música, e que de facto, aquilo que eu queria, que já queria naquela altura, que dava. E sou *bue* grato ao Tiago por isso, espero que ele saiba. Mas foi mesmo *bueda* fixe, moldou-me mesmo muito, o facto de eu ter conseguido aquilo, de me terem permitido fazer aquela cena.

11. Que conselhos darias a alguém que queira seguir esta carreira em Portugal?

Eu cada vez vejo mais pessoal a dizer que é A&R em contextos totalmente diferentes. Na minha conceção clássica de A&R, claro que depois podes adaptar isto, mas classicamente é, tu tens de trabalhar com uma editora. Tu angarias artistas para algum lado.

E tens poucas editoras. Lá fora, tens as mesmas editoras [*majors*] mas tens muitas subeditoras. Embora cá seja muito pequeno, nós conhecemos o pessoal e fazes carreira disso.

E o meu conselho para quem, sabendo as regras do jogo, ainda assim queira se aventurar a fazer a cena cá, acima de tudo tens de estar a par de tudo o que está a acontecer: artistas pequenos, tendências, artistas grandes, quem é que vai sair da editora e quando... Isso é ainda mais difícil estares a par, mas tu percebes. O cenário mesmo na indústria cá. E tens de ter mesmo boas relações dentro da indústria, conhecer o pessoal e ganhar o teu contacto e o respeito das pessoas porque sem isso não vejo como é que a cena pode acontecer. Ou seja, relacionamentos é a chave da cena. E estar a par das coisas.

12. Na tua opinião, qual o papel dos profissionais de A&R na formação do futuro da indústria musical portuguesa?

Eu acho que é o mesmo globalmente mas, novamente, com outros aspetos específicos para Portugal. Se a cena evolui mesmo para o *AI* e, de facto, isto que eu estou a dizer for possível do *AI* identificar “ah esta música, este gajo e tal”, tendências, algoritmo, é isto e aquilo, este é o gajo para assinar agora”, se calhar tu ainda aí precisas de A&R para perceber o que é que o artista quer e dar-lhe o contrato que a outra editora não dá. E depois, uma vez assinado, tu também queres a componente humana, tipo, se o manager e o artista te derem essa abertura, mas para tu garantires que ele está contente por estar dentro da editora, tipo acompanhamentos e tudo isso que sabes que o A&R faz... E depois, fora isso, se de facto, houver um movimento assim, que queira mesmo as cenas mais *raw* e humanas, nostalgia de como as cenas eram antes, aí ainda é mais amplo, porque aí é *fully* nosso.

Sim porque lá está, nem tudo é algorítmico. Claro que depende muito de editora para editora e dos objetivos de cada uma, mas tens casos a viralizarem que não fazem sentido para certas editoras, às vezes por motivos estéticos, outras vezes, sei lá, viralizou porque era uma brincadeira, mas a probabilidade de uma próxima viralizar já é mais baixa, então acho, de certa forma, complicado isto estar 100% nas mãos da inteligência artificial.

Sabes que eu aprendi uma cena a trabalhar enquanto A&R, que eu ouvi a Paula Homem a dizer, a articular aquilo que eu estava a aprender: para as editoras, um artista é sempre uma compra, um produto. Ou está a vender muito, ou está a vender pouco, se não se cumpre aquele EBITDA, que é assim que ela diz, é porque ainda não está fixe, percebes?

Eu acho que no nível fundamental de análise, qualquer editora quer qualquer artista desde que a cena dê dinheiro. Pode não ser a cara daquela subeditora especificamente que vem

com o rótulo de ser boa naquele nicho, mas a editora quer qualquer artista que esteja a resultar. Agora o problema é resultar e continuar a resultar. É aí que se calhar o A&R entra.

Mas é isso, o artista, a nível de negócio, é o que gera financeiramente para a editora. Qualquer artista para qualquer editora, é a regra do jogo.

Sim, no fundo é um produto bocado diferente de outros mercados, mas é um produto.

Sim, existe um software, existe uma conta, existe a receita daquela conta, e em função disso é uma prioridade, que tu tens na prática, tipo, este artista é uma prioridade na editora, aquelas pessoas trabalham para que aquela receita continue a ser gerada.

Apêndice C – Transcrição da Entrevista a Bernardo Miranda

1. Quando é que começaste a trabalhar como profissional de A&R e o que te levou a escolher esta profissão?

Apesar de saber que agora já estás num cargo mais executivo, mas sei que começaste bastante ligado à parte da A&R

É mais ou menos ao contrário, agora é que eu sou A&R. Mas pronto, percebo o teu raciocínio.

Eu comecei como DJ, começa tudo aí. [Era] DJ de *reggae*, *dancehall*, R&B, que era uma cena que estava na moda na altura... porque eu estava com 16, 17 anos aqui em Cascais, Lisboa. E conheci o Richie, que era cantor de uma banda local que se chamava *Step Aside*, e conhecíamos em várias festas. E ficámos muito amigos, gostávamos do mesmo tipo de música. Eu convidei-o para fazer de MC comigo. Nós éramos um grupo de DJs (na verdade, não era só eu, havia mais outros dois). Mas não tínhamos nenhum MC. Convidei o Richie para ser MC. O Richie começou a cantar, inclusive, a meio dos sets nós púnhamos um instrumental e ele cantava uma música. Começámos a pôr as músicas na net, o Richie rebentou no YouTube, e eu era o gajo que estava ali ao lado, que estava interessado em ajudar e perceber em que podia ser útil. E automaticamente tornei-me o manager dele. E continuo a dizer que continuo a ser o manager dele, não deixei de ser nunca.

Mas isso levou-nos à criação da Bridgetown, a fazer um bocado o mesmo que fizemos para ele, mas para outros artistas. Assinámos o Dengaz na altura, o Mishlawi, o Yuri [Yuri NR5], o Plutónio. Depois os associámos a outra pessoa e juntámos a comédia, mas isso é outra conversa. Mas em 2019, antes do COVID, a Sony quis comprar a Bridgetown, nós não quisemos vender. Então depois do COVID, com a reforma da Paula Homem que era a diretora-geral da Sony, a mesma pessoa [que quis comprar a Bridgetown], que neste caso é o meu chefe (que é o presidente da Sony Iberia), falou comigo e fez-me o convite para ir trabalhar para a Sony, e eu fui trabalhar para a Sony. Dois anos na Sony como diretor-geral, portanto até aqui ainda não tenho um papel tecnicamente da A&R, apesar de que a minha parte é obviamente direcionada para o artístico e não para o business, e agora a meio deste ano passado, 2024, convidaram-me para ser vice-presidente da região (Iberia), com enfoque em A&R. Ou seja, um vice-presidente normalmente é um bocado o número dois da entidade corporativa, como queiras chamar, mas depois normalmente tem sobre si um departamento, e eu tenho o departamento de

A&R de Portugal e de Espanha. Os profissionais de A&R's de Portugal e de Espanha reportam a mim, é um bocado essa lógica. Portanto, eu agora é que tenho mesmo uma especificação de A&R, mas o meu trajeto é maioritariamente sendo um manager, um booker (de venda de espetáculos) e um produtor. É muito mais isso.

2. Como definirias as tuas principais responsabilidades enquanto profissional de A&R?

Imagina, eu vou definir as responsabilidades que eu acho que um bom A&R deve ter, porque as minhas são um bocado de *overseeing* isso, não é?

O que é que eu acho que são as funções de um A&R? Um A&R tem de ter a capacidade de identificar talento, desenvolvê-lo e potenciá-lo. Isto é, um bom A&R tem de ter a capacidade de reconhecer, num ser humano, a capacidade de fazer música ou com os meios que ele poderá necessitar, seja de *songwriters* que o possam ajudar, seja de *top liners* que escrevam melodias, seja de produtores que façam os *beats*. Um talento identificado pode precisar de todas estas coisas, ou pode precisar de só algumas, ou pode não precisar de nenhuma. Mas o A&R tem que identificar isso, tem que identificar o potencial desse artista, neste caso inserido numa indústria. Não podemos deixar de dizer isto. Um A&R tem que identificar um artista que ele crê que cumpra uma das funções de uma editora: uma, ganhar dinheiro que é como qualquer negócio; outra, cumprir um espaço cultural ou desenvolver um espaço cultural, uma corrente cultural de um determinado país ou, por outra, respeitar o legado de um artista já estabelecido. Essas são as normas de uma editora. O A&R tem que saber identificar uma destas três num ser humano, que ele identifique que tem essas características e desenvolvê-las para isso, com a ajuda, lá está, de produtores, *songwriters* ou *top liners*, com a ajuda de diretores criativos, etc.

Acho que um A&R tem que ter uma visão para um artista, ou seja, tem que identificar um artista e tem que ter uma visão para ele que esperemos que seja coincidente ou seja, esperemos que os dois tenham a mesma visão. Mas o A&R tem que ter uma visão mais prática de como é que se chega lá e ajudar o artista a desenvolver-se para chegar lá.

A assinar o artista ou o potencial talento que identificou, logo vai ter que passar pelo processo todo da negociação, do que é que são os contratos, (dos três contratos de base que temos: a distribuição, o licenciamento e o contrato de artista, que depois tem 50 milhões de nuances cada um destes, mas tem que estar por dentro desses contratos). Tem que ligar o artista com os departamentos de legal e financeiro para poder chegar a um acordo, porque

normalmente ou idealmente um artista tem um advogado que o represente e, portanto, essas coisas devem ser feitas logo a partir dessa forma.

Tem que ter bom gosto (e quando digo bom gosto obviamente que é super subjetivo porque bom gosto para mim pode não ser bom gosto para ti) mas tem que ter um gosto definido. Tem que ter uma curadoria definida e que respeite aquilo que é o que aquela específica editora quer. Se aquela editora tem um certo tipo de linha de decoração, por onde quer ir, esse A&R deve estar dentro dessa linha de gosto.

Deve ser alguém que ouve muita música e que não se farta de ouvir música, porque isso tem mesmo que ser.

Tem que ser alguém que idealmente tenha experiência de estúdio, que entenda o que é estar no estúdio, como estar no estúdio. o que é ouvir uma maquete, o que é ouvir um pré-mix, o que é ouvir algo masterizado, o que é ouvir ideias sem letra, o que é ouvir letras sem melodia, etc.

Tem que ter um bocado um lado psicólogo, porque gerir as expectativas de um artista e gerir os trajetos e os vários momentos não é fácil, e os próprios managers, e as próprias pessoas que rodeiam o artista e o *manager*. O A&R é claramente a relação que o artista tem com a editora. Se não tens uma relação com o teu A&R, não vejo as coisas a longo prazo. As coisas têm que [se] conectar. Portanto, obviamente que um A&R, dito isto, também tem que ter bons *social skills* porque vai ter que conectar com o artista e com as pessoas dele, criar dinâmicas que sejam positivas e que façam florescer a criatividade dele, não é? A pergunta parece simples mas eu acho que tu sabes que não é simples, é complexa.

A minha função especificamente é um bocado gerir estes A&R's. Para já escolhê-los, definir qual é a equipa de A&R's que eu acredito, ou qual é o perfil de A&R que eu acho que devemos ter, porque também devemos ter perfis diferentes, pessoas mais jovens, ligadas a uma música urbana, ou se calhar mais velhas e ligadas a uma música mais folclore do país, ou mais ligadas a um artista *pop*, percebes? Tens um bocado de tudo, portanto, tens de ter perfis diferentes e tens de entender que há perfis diferentes e que eles têm maneiras diferentes de potenciar os vários tipos de artistas que existem. Essa é a parte que me dá mais gozo, é encontrar esse ecossistema.

E depois é um bocado, parte de mim, uma estratégia de A&R, um caminho, uns limites. Quais são os nossos objetivos este ano?

Do que é que é a missão deles.

No final do dia, o que é que me cobram a mim? Os resultados da equipa. E, portanto, eu tenho que definir muito bem para a equipa o que eu acho que é o sucesso (obviamente com o *feedback* e obviamente alguma coisa em conjunto) mas é isso. A minha função é muito mais essa. E depois no dia a dia eu estou muito mais desligado. Eu estou muito mais nas decisões macro. Ouço muitas maquetes, vou ouvindo muitas coisas para dar opinião, para saber, para validar um bocado o A&R. Acho que é um bocado importante para saber que o A&R está a fazer um projeto, está super ligado com o projeto, está todos os dias no estúdio com o artista... De repente é importante alguém de fora dizer-lhe...

Ganha sempre alguma parcialidade.

É isso. E às vezes a proposta era uma e de repente estão a ir por outro caminho e é tipo “Vocês não venderam isso esta semana. Vocês não queriam fazer esse tipo de música, queriam fazer mais isto. Mas pronto, está tudo bem, mas têm a certeza?”. Às vezes é preciso esse tipo de estar de fora.

3. Quais são os maiores desafios que enfrentas na procura de talento e na promoção de artistas em Portugal?

Mas lá está, se calhar esta pergunta é mais para o que fazias antes, já que agora estás mais num papel de supervisão da A&R, ou podes também responder aplicado aos profissionais de A&R's e não diretamente aos artistas, mas quais são os maiores desafios que enfrentas na procura de talento e na promoção de artistas em Portugal?

Não, mas na verdade eu continuo a fazer esse trabalho para Portugal porque as minhas funções continuam a ser para Portugal também ou seja, eu supervisiono as duas equipas, portanto eu continuo à procura de artistas em Portugal e a dizer aos profissionais de A&R's “eu acho que este gajo é uma cena, eu acho que esta miúda tem uma cena”, tipo, eu continuo a fazer esse trabalho. Até porque isso é o que mais me dá gozo.

O desafio, eu acho, é que nós neste momento estamos num ciclo *down*. Ou seja, até o COVID estava a disparar, tivemos um boom de artistas novos, tipo, com força toda, e agora estamos a entrar num ciclo de maturação, em que tu claramente vês que há artistas dessa geração que se estão a afirmar e outros que estão a ficar para trás. E estamos a criar uma coisa que não tínhamos antes, que eu acho que isso é positivo e não é negativo, que é níveis intermédios. Ou seja, em Portugal antigamente era “ou és muito grande ou não vais viver da música”. Nós agora temos ali uma segunda camada de artistas que efetivamente não precisam de estar a fazer “Meo’s Arena’s”, que podem fazer os coliseus, e tocar nos clubs, e fazer umas coisas, que a vida deles está a correr, está tudo bem. Eu acho isso positivo. As dificuldades: eu acho que a dificuldade neste momento é que estamos um bocado sem ideias. Os artistas novos que aparecem são já uma versão B daquilo que nós já vimos. Ou são uma versão B do ProfJam, ou são uma versão B dum Slow J, ou são uma versão B de uma Bárbara Bandeira, ou se fomos para o lado das “Deslandes” [Carolina Deslandes] e das “Tinoco’s” [Bárbara Tinoco], então ainda há mais versões. Estamos numa altura em que, não é que não haja talento a aparecer mais jovem, há! Só que a identidade que estão a escolher ter já existe. Já há quem cumpra esse papel e esse lugar [e faça] bem feito. Portanto, não é como os rappers, que tivemos uma primeira geração de rappers, dos “Sam’s” [Sam The Kid] e dos “Valete’s” [Valete], em que só dois ou três é que sobreviveram, não é? E depois, de repente, podias ser rapper, porque eras já melhor do que os outros e ocupavas um espaço. Já não é assim. O nível já está num nível bastante alto, tipo, tu não podes ambicionar já querer ser um Slow J.

A dificuldade para um A&R é essa: onde é que estão os artistas que querem fazer diferente? Eu acho que esse é o ponto de dificuldade.

Outro ponto positivo, por outro lado, [é que] estamos a assistir finalmente a uma onda de artistas mulheres. Finalmente há uma leva de artistas mulheres super competentes tecnicamente, a fazer as coisas. Porque eu acho que, muitas vezes, tentou-se promover artistas mulheres porque havia falta de artistas mulheres, mas efetivamente, tecnicamente estavam muito atrás. Não é o caso agora. Eu sinto que tens uma série de artistas...

As mulheres também eram só mesmo para dar a cara e tudo o que era feito atrás nem era feito por mulheres

Exatamente! E mesmo a mentalidade das próprias editoras era muito mais: “tu assinas um homem compositor, mas assinas uma mulher que sabe dançar e que é gira”. Isso bloqueava

muito o talento feminino de outro tipo de artistas e eu acho que agora já não estamos aí. As próprias artistas, mesmo independentes, já o fazem de uma maneira que já estão noutra nível. Por isso, dificuldade eu diria que é essa: há falta de coisas diferentes neste momento no mercado português. Não é falta de talento, é falta de artistas talentosos que queiram ser diferentes.

Só que como uma editora major, tu não podes parar de desenvolver talento. Não podes dizer “agora eu não vou assinar nenhum”, não. O que nós temos tentado fazer é encontrar aqueles que têm o talento, mas simplesmente estão à procura de uma identidade que não é deles. E se tu conseguires sentar numa sala com eles e dizer assim, “tu és *bueda* bom, só que tu estás a tentar ser outro gajo. Tens de tentar ser tu próprio.”, e se eles estiverem abertos a essa conversação, então há um caminho a fazer. Podemos sentar-nos, podemos experimentar, podemos procurar produtores, podemos procurar sonoridades, podemos procurar quem é que tu és, de onde é que tu vens, o que é que tens para dizer e tentar chegar a uma coisa mais única. Torna-se mais difícil o trabalho de A&R, claro, é muito mais fácil obviamente assinar-se a um artista que já tem uma identidade formada.

4. Como vês a evolução do papel de A&R nos próximos 5 a 10 anos?

Olha, eu digo-te uma cena, e digo mesmo isto, modéstia à parte. Mas tipo eu acho que a nossa ida, minha e do Afonso, da Bridgetown para a Sony, e as pessoas que temos contratado, como o Gonçalo Afonso, como a Grace, como o João Máximo e mesmo a Inês, que ela [já] estava mas fazia outras funções, está a trazer um tipo de A&R que não tinha, que são para já jovens (todos abaixo dos 30 anos) super conectados com as coisas que estão a fazer agora, com os produtores que estão a aparecer agora, super conectados com as festas, super conectados com o dia-a-dia de um jovem Lisboaeta (mais Lisboaeta que Portuense, claro)

Porque se concentra aí a indústria, é o que é...

Mas falar dessa, isso também é uma dificuldade de A&R.

Mas pronto, acho que por estarmos a fazer isso, já por consequência, as outras *majors* já estão a fazer isso, já há independentes a aparecer cada vez mais novos e mais preparados. Eu acho que o nosso trajeto com a Bridgetown e agora com a Sony validou uma geração mais abaixo de que há aqui um trajeto que se pode fazer e que se pode fazer vida disto. Porque se os artistas há poucos anos tinham muitas dúvidas se podiam fazer vida disto, imagina os *managers*

e os executivos que ganham uma percentagem do que o artista ganha, ainda menor. Eu acho que o nosso trajeto e estarmos a validar pessoas jovens pelo talento que têm, e não necessariamente pela experiência que têm, que está a passar uma mensagem para o mercado de haver aqui uma renovação de A&R em todo. Claramente está aqui um novo ciclo a começar e eu acho que isso é, o futuro de A&R nunca esteve tão bom em Portugal. Para responder mesmo à tua pergunta, eu acho que nunca estivemos tão bem. Estamos finalmente a dar espaço a um perfil de A&R e não um executivo que é do *marketing* e que até pesca umas coisas, que era isso que nós tínhamos.

5. Que fatores procuras ao seleccionares um artista para trabalhar?

Personalidade do artista, e na personalidade eu meto: se é criativo, se não é criativo, se é único, se não é único, se é carismático, se é amável, se é trabalhador. Ou seja, a primeira parte que me interessa, a mim como A&R (não quer dizer que os outros façam de outra maneira), é a sua personalidade. E na sua personalidade está incluído: a sua criatividade, se é uma pessoa única, se tem carisma, se eu vou falar com ele e vejo que é um gajo que te chama a atenção, se é amável, e quando eu digo que é amável, é se é boa pessoa, se é um gajo que eu vou curtir trabalhar. Porque se for um gajo que eu não vou curtir trabalhar, vai para outra época, vai para outra companhia. Não é para mim. Ou seja, pode ser um handicap para mim. Eu tenho uma enorme dificuldade em trabalhar com pessoas [em] que eu não me divirto. E que seja trabalhador, porque depois pode ser um gajo que é um “ganda” porreiro, um “ganda” criativo, é super carismático, é um “ganda bacano”, mas se não quiser trabalhar, também não vamos lá de mim.

O segundo traço é a habilidade. Ou seja, a sua capacidade vocal, o seu timbre, que para mim é muito, vamos dizer, um timbre que tu identifies. Ele começa a cantar e tu sabes que é aquele artista, que do ponto de vista comercial, vale muito. Portanto, capacidade vocal, timbre, capacidade para escrever, capacidade para produzir e ser um performer. Eu, quando acabar as três filas, depois vou-te dizer. Naturalmente eu não consigo assinar sempre um artista que bata todos estes *checks*, não é?

Sim. Aquilo é eliminando. Sendo que o da personalidade, muito pouca margem. Mas pronto, a capacidade para escrever e para produzir eu sou capaz de arranjar soluções. Isto é... o meu artista ideal, não é? Eu guio-me por isto. Portanto... habilidade, capacidade de focar, timbre, capacidade de escrever, capacidade de produzir e performer. Eu gosto de um artista que

saiba pôr em palco aquilo que fez em estúdio. E vou procurar sempre isso. Que chegue e, tipo, *delivers*. Eu gosto disso, porque isso para mim faz-me ver a longo prazo. Faz-me ver um artista que tem capacidade de viver muitos anos. E não só alguém que está no estúdio que está com sons. Acho que a parte de performance é 50% da carreira de um artista. 50% são as músicas, 50% é performance. Porque podes ter músicas “bueda” grandes a tocar na rádio, mas se ninguém quer ir ver o teu concerto, não estás lá. Ou, se tiveres um grande concerto, mas não tiveres as músicas, ninguém quer ver o concerto.

Número 3: identidade. Se defende alguma coisa, se representa um grupo de pessoas, se canta diferentes temas, se tem amplitude de temas, se é um artista que tem a capacidade de se transformar e se tem um *gimmick*.

Mas sim, eu pus só em papel aquilo que, já por instinto, sempre procurei no artista.

6. Que estratégias utilizas para desenvolver a carreira dum artista após contratá-lo?

Depende do ponto em que está e do que é que ele precisa, das necessidades. Mas eu diria que, claramente, a primeira coisa é ouvir tudo o que ele tem até esse ponto, tudo o que ele fez até esse ponto: demos, não demos, coisas que lançou, que não lançou ouvir tudo. Num estúdio com o artista e conversar sobre isso tipo, “o que é que tens a essa música o que é que isto quer dizer, isto é sobre alguém”. Ter uma conversa de seres humanos. “Porque é que escolheste isto? Porque é que escolheste aquilo? Porque é que escolhes este tipo de beats? Porque é que escolhes este tipo de acordes?”

Por exemplo, as pessoas não notam, mas o “Lisboa” do Richie, ou quase todos os álbuns do Richie, quase todos os acordes das músicas são menores. Ele raramente pega numa música, num beat de acordes maiores. E faz uma carreira quase inteira assim. E isto diz-te alguma coisa, diz-te logo o tipo de artista que ele é e do tipo de gosto que tem. Depois tem a ver com o tipo de beats que escolhe, ou o tipo de arranjos que escolheu, ou BPMs, ou progressões, ou se gosta de usar mais guitarras ou mais pianos.

Essas conversas todas eu acho que têm que ser logo, à partida. Entender logo o artista, do que é que ele gosta, do que é que ele não gosta, e porque é que ele fez o que ele fez até ali e agora. E depois de ter essa conversa e perceber “ok e qual é a tua ideia? Fazer isto que fizeste

até aqui mas melhor ou estás aberto a ouvir outras coisas? Tu só fizeste aquilo porque era só o que sabias fazer?”

Mas eu acho que regra geral é um bocado isto. E isso depois pode envolver escrever com mais pessoas ou não, mudar de produtores ou não...

Eu acho que se pode aplicar a todos os artistas isto: ouvir tudo o que fizeste até agora e meio que desconstruí-lo, para depois perceber se o caminho é melhorar tudo isso ou seguir outro caminho.

7. Como equilibras o apelo global dum artista com a preservação da sua identidade cultural e linguística?

Isto mais pelo facto de estarmos em Portugal e mesmo o próprio mercado tentar impôr muito as músicas serem em português de Portugal, principalmente, para os artistas portugueses de Portugal. E como é que se pode chegar a esse equilíbrio?

Eu acho que sou a pior pessoa para tu perguntares isso...

Mas tipo, tu dás o Richie por adquirido, de que é um gajo “tuga”, que canta em jamaicano, em beats de dancehall, ou de afro, ou de reggae, e ‘tá-se bem. E não pensas muito sobre isso, mas tens que pensar que quando ele apareceu, em 2009/2010, era um *alien* completamente autêntico para o que é a música em Portugal. E se eu na altura, puto, acreditei que aquilo tinha tudo para ser uma “ganda cena”, porque é que eu agora vou deixar de acreditar que um puto maluco que parece um *alien* não seja uma “ganda cena” agora, sabes? Então, eu acho que sou mesmo a pior pessoa para te responder a isso, porque eu acredito mesmo em ser diferente. Porque eu tenho o caso se calhar mais diferente dos últimos 10 anos seguramente em Portugal. Não há nada mais único do que aquele gajo. Não para lá fora. O som do Richie comparando com a música americana que tu ouves, ele não é assim tão distintivo. É mais por ser em jamaicano, mas para Portugal e para ir tocar a Castelo Branco nas festas da cidade, não faz sentido nenhum.

Então eu estou por tudo. Se a música se conecta comigo, se eu sinto que ela pode ser apelativa a um público, eu não me interesso mesmo de onde é que ela vem. Ela pode ser mesmo uma “cena bueda estranha”. Não acho que tenha nunca que mudar a identidade desses artistas para que eles tenham sucesso. Acho mesmo que o facto de serem diferentes é que lhes permitirá ter sucesso.

E acho que cada vez mais temos provas disso mesmo a nível mundial e tudo. Com o Afrobeats a viralizar e tens um monte de pessoal a cantar em diferentes línguas que não percebes.

Mas concordo contigo, que isso exista.

E o que estavas a dizer, que a nível global também estava a mudar, é verdade. Tu vês o sucesso de um álbum de Charlie XCX, é um estrilho, estás a ver? Como é que aquele disco tem aquela... Aquilo é uma fritaria total, mas é bem feito e funcionou. Eu acho que em Espanha tens uma artista que eu curto “bué”, que é a Jodeline, que é incrível e é uma cena super alternativa, mas ela é “bueda boa”, estás a ver? E aquilo funcionou.

Isto também é consequência das pessoas. Se formos a pensar, as editoras têm quase 100 anos, ou têm 100 anos mesmo. A indústria musical já tem muitos anos. As pessoas já têm muitos anos a levar com muitos artistas.

A própria estrutura às vezes acaba por influenciar as próprias pessoas a pensar da mesma forma. Nem todas as pessoas vão trazer um input diferente para cima da mesa, algumas vão acabar por se moldar àquilo que já existia.

Olha, dou-te um caso de um artista que é curioso como mudas o paradigma de perceção pública geral. Ou seja, porque tu não és o caso e eu não sou o caso, nós somos tipo 5% da população, 95% das pessoas ouvem a música que está na rádio e que está a dar no centro comercial. Não procuram necessariamente música. Mas tu vês o caso do Slow J. Eu sou amigo dele há 10 anos, acompanho o trajeto todo dele. Fui para a Sony, ele foi para a Sony. Nós usamos as ferramentas da Sony, o investimento da Sony e a máquina da Sony para promover um disco do Slow J. E de repente, o Slow J entra num mundo mainstream, em que toda a gente sabe quem é o Slow J. E de repente, tu pensas: Mas o que é que mudou? Este disco não é assim tão diferente dos outros. Ele não teve uma evolução assim extraordinariamente. O que é que aconteceu? Os fãs dele estavam lá como já estavam antes, o core dele estava lá e o respeito por eles lá estava, mas de repente, a máquina de uma major pôs aquilo, ou disse ao mundo português “isto é a melhor merda que existe”.

E grande parte dos consumidores dizem “epá, pois é”, e foi atrás. Eu acho que foi a primeira validação da Sony que eu tive. Que foi: há muita culpa nos executivos que estão a promover “as coisas erradas” ou as coisas banais. Ou seja, as pessoas estão abertas a ouvir coisas mais bem feitas e mais complexas se lhes puserem à frente.

Sim, cada vez mais até com a questão do TikTok e tudo mais, vê estilos diferentes a viralizarem, e que as rádios acabam por seguir essa onda e por divulgar músicas que se calhar nunca na vida divulgariam há 5 anos atrás. Mas lá está, mas aí já é o público mais a definir.

E ainda bem. É a democratização da música, finalmente.

8. Como é que o surgimento das plataformas digitais e dos serviços de *streaming* transformaram a tua função?

Esta função agora claramente do ponto de vista dela existir e dela continuar viva, porque quando eu comecei na música as *majors* já estavam para acabar, não era para... Em Portugal então, as conversas na altura eram para se fechar a Sony em Portugal, nos anos em que eu comecei a subir. O ano em que o Richie explode, para tu perceberes, é o pior ano de venda de música no mundo, é 2012. É quando se conjuga a pirataria no máximo e não haver nem o iTunes, depois aparece o iTunes, depois vem o *streaming* e a coisa encaixa, mas o ano em que nós temos o grande sucesso, não se vendia nada, portanto, nessa altura não mudou nada. Eu vivia dos concertos e o Ricardo vivia dos concertos, nós vivíamos dos shows e dos direitos da SPA, que pagava sobre os concertos e tal, mas vivíamos maioritariamente de concertos, nós não contávamos com venda de música. Aliás, o disco que nos deu esse sucesso foi um disco que nós tivemos de borla no Pirata Tuga. A nossa estratégia de marketing foi pôr o disco no Pirata Tuga e foi isso.

Com o aparecimento das plataformas de *streaming*, as editoras começam a voltar a ter investimento e a poder ter pessoas e a poder ter equipas, voltam a apostar e assinar artistas. Eu, através da Bridgetown, faço um acordo com a Sony de exclusividade, em que eles promovem os nossos artistas, vamos desenvolvendo uma relação e isso vai par a par com o crescimento das plataformas digitais. Porque a Sony e as *majors* vão engordando e vão tornando-se cada vez maiores, porque efetivamente conseguem cobrar pela escuta de música, conseguem efetivamente ter budgets de *marketing* e *budgets* de gravação como deve ser, começam a

conseguir contratar equipas. Portanto a minha posição ou a minha oportunidade de entrar numa major e depois vir para Madrid, não se proporcionava se os DSP's não tivessem aparecido, ponto final. Porque não havia uma alternativa para as *majors* crescerem e para estas empresas continuarem a subsistir. Agora já estamos em outras fases, o *streaming* 2.0... Já se fala de cobranças dentro da plataforma, de cobrança para coisas especiais e tal, mas a verdade é que não paga o que devia pagar nem às editoras nem aos artistas, muito menos aos intérpretes, que são o fim da linha. Quando tens o dono da música, o autor da música e o intérprete da música, se estes dois sentem que são mal pagos, imagina este de baixo. O intérprete que tocou uma guitarra naquela música e a música tem 100 milhões de *streams* e ele está tipo “estão a dar-me tipo *peanuts*” não faz sentido nenhum.

Portanto, o modelo de negócio do Spotify e o modelo empresarial do Spotify ou dos DSP's em geral, ainda tem que dar muitas voltas. Mas eu acho que, por muito que a malta se frustre com isso, e por muito que nós discutamos tudo, é tudo natural, as coisas são assim. Uma coisa que é super disruptiva vem coxa, ela não vem preparada para o que aconteceu, ela não foi feita para aquilo, não está preparada. E agora tem que vir concorrência forte que combata isso, que façam com que eles sejam melhores, que respeitem melhor os artistas... Demora tudo, mas é assim. Se calhar, no dia em que a Apple Music, ou a Tidal, ou a Amazon queiram acordar para a vida e invistam bem a sério, e paguem mais o *streaming* e deem mais condições aos artistas, o Spotify vai ter que seguir. Mas os mercados vão-se alinhando, os governos vão apertando também com leis, e portanto, as coisas vão entrando no lugar delas. O mundo para um artista, ou para um intérprete, ou para um autor, é muito melhor em 2025 do que era em 2012, mas garantidamente melhor. Portanto, eu gosto de ver dessa perspectiva. Por isso é que eu digo, normalmente os DSP's e o Spotify muitas vezes caem sempre no goto de maus da fita, e tal. Mas no final do dia, tens melhor?

Portanto, provavelmente a minha função nem sequer existiria se não fossem os DSP's.

9. Que ferramentas ou competências digitais acreditas que serão essenciais para os profissionais de A&R no futuro?

Já existem bastantes. A Sony tem uma plataforma que é a Apollo, que basicamente faz uma leitura de todo o consumo da tua música. Ou seja, não tens dados da concorrência, nem dos independentes, mas tudo o que é artistas da Sony de todo o mundo, tens acesso a todas as

métricas desses artistas: onde é que a música está, quantos TikToks é que a música tem, quem é que são os consumidores, onde é que consomem, tu tens acesso a isso tudo.

Depois tens o Chartmetric, que acaba por ter isso por todo o lado. Há alguns dados que não têm porque são privados e ocultos, e não são públicos, mas tudo o que é público, o Chartmetric já te condensa tudo. Portanto, já é uma boa ferramenta, mesmo para os independentes. Por outro lado, acho que o *AI*, vamos aí de certeza. O *AI* vai ajudar-te muito com isso, porque eu acredito que o *AI* vai ter a capacidade de eu descrever um artista e procurar um tipo de artista que eu imagino que existirá, e ele vai encontrando perfis desse tipo de artistas pelo mundo inteiro e tocando músicas. E de repente, o *AI* é um A&R para mim, ou seja, o *AI* nunca vai substituir o A&R do ponto de vista de: é este que eu vou assinar, é este que eu vou trabalhar. Isso é uma decisão humana, o *AI* não vai dizer. Agora pode dar informações de “aquilo que eu sinto que estás a procurar pela tua descrição é: há estes gajos no mundo”. Ou seja, acho que o *AI* vai filtrar muito o trabalho de A&R. Nesse aspeto, acho que pode ser uma boa ferramenta. Até porque há música, e artistas, e pessoas, a fazer música por todo o mundo. Tipo aos milhões, como nunca houve.

10. Tens alguma experiência particularmente impactante enquanto profissional de A&R que queiras partilhar?

Tenho várias, mesmo. Posso dizer que o consumidor quando recebe um álbum ou um símbolo ou um “coiso” fechado, ele não sabe necessariamente a história por detrás daquilo, das pessoas envolvidas. Atribui ao artista o mérito daquilo que está cá fora, e é esse o objetivo. O que tu queres é que, até porque [ele] é o criador daquela peça 100%, a pessoa creditada indiscutivelmente. Mas obviamente que há outras pessoas por detrás que tiveram um trabalho até se chegar ali, até ao artista conseguir criar aquela obra. E isso tem um mérito também, obviamente. Pá, que eu zero procuro os louros disso, mas se eu te contar uma história sobre isso, em que eu tenha tido um papel super impactante e que me tenha deixado super orgulhoso, eu meio que estou a tirar mérito ao artista.

Se calhar conto várias...

Acho que o trabalho que eu e o Richie especificamente (porque aí é um trabalho de A&R do Richie, não é necessariamente de artista) que fizemos com o Plutónio acho que é daquelas coisas que ele é o primeiro a reconhecer, o Plutónio. Acho que foi o trabalho que mais

impactou porque o Richie, para mim é, nós ouvimos a mesma coisa, falamos a mesma linguagem, é tudo natural... Os dois sabemos onde é que estamos exatamente.

O Plutónio era um artista que, claramente, era super talentoso, mas havia coisas que ele não fazia bem e aquilo não funcionava. E o trabalho que eu e o Ricardo fizemos com ele, de explicar o que é que ele não estava a fazer bem e ajudá-lo a fazer melhor, e ajudá-lo a fazer cada vez melhor, para mim acho que é o trabalho de A&R mais impactante que eu tenho na minha vida, porque eu lembro-me perfeitamente do que era um gajo como o Plutónio no início e o que é o Plutónio hoje. É tipo uma cena inacreditável, ele ultrapassou todas as minhas expectativas! Neste momento, com este disco especialmente, ele passou todas as minhas expectativas de que eu poderia achar que ele teria, é muito mais do que eu poderia sonhar para ele. Imagina, chegarmos ao “Sacrifício” ou outro álbum, eu estava naquela, tipo “é isto, o Plutónio é isto! Ainda bem que as pessoas agora estão a vê-lo”. Chegar aqui ao “Carta de Alforria” é mesmo tipo, isto eu não vi. Aqui eu não estava, estás a ver? O nível que este gajo está, isto eu já não tinha capacidade para imaginar. Mas tem tudo a ver com um artista ultra talentoso que se senta e ouve. Este álbum foi batido e rebatido durante dois anos como tu não imaginas... Ele levou mesmo porrada de todos os lados. E ele soube encaixar as coisas e tirar o que não dava ganhar, ele soube escolher as batalhas dele, segurar aquelas que ele “não, estas não, isto não me tiram, esta coisa não me tiram isto está certo”, essa batalha toda faz com que tenhas um produto que eu acho que é um disco, acho que este ano tens dois discos o “Afro Fado” e o “Carta de Alforria” acho que o disco do Dillaz foi bueda bom e funcionou “bueda” bem, mas acho que o “Carta de Alforria” e o “Afro Fado” são dois discos que acho que nós daqui a 20 anos vamos falar deles, pelo impacto que tiveram agora e por toda a riqueza que eles têm. E acho que é o mais impactante porque o meu envolvimento no “Afro Fado” também é algo que me impacta, porque eu vou para a Sony, e o [Slow] J vai para a Sony, e o álbum tinha duas, três músicas. E de repente começamos a trabalhar juntos, e sai o Afro Fado, também é um orgulho ter estado nesse processo todo, também levou porrada esse disco, mas acho que o Plutónio é mais por, não foi só este disco.

A evolução pessoal dele também.

É isso mesmo. Neste momento é o mais impactante da minha vida. Claro que não seria ninguém se não fosse o Richie, portanto isso tem mais impacto. Não havia Plutónio se não tivesse o Richie, claro.

11. Que conselhos darias a alguém que queira seguir esta carreira em Portugal?

Ouve mesmo muita música e cria um instinto. Eu simplesmente ouvi muita música e criei um instinto, criei o instinto de perceber que músicas é que foram feitas na história da música e o sucesso (ou não) que elas tiveram, e porquê. E isso são bue de anos de trabalho. E depois, de repente, tu tocas uma música pela primeira vez e eu tipo acho que pode ser, acho que as pessoas podem gostar disto, por isto e por aquilo. Aí tu dizes, é pá este gajo tem bom ouvido. Não, tenho bue de anos de treinar o ouvido.

Eu acho que o melhor conselho que eu dou a um A&R é treina o teu ouvido. Treina o teu ouvido para ouvires muita música, para entenderes o espaço que ela ocupa na vida das pessoas, pelos sentimentos que transmite, pelas mensagens que tem, tenta enxergar isso. e depois idealmente, mas o essencial é isto, extra isso e entenda como é que se faz a música, aprenda a desconstruir uma música, porque não há melhor conexão com o artista que tu poderes desconstruir a música que ele faz. Eu vejo muito isso, como eu passava muito tempo no estúdio com os artistas a fazer as coisas e eu próprio a produzir, eu sinto que a minha mais-valia dentro de uma major é que eu sei exatamente como é que os artistas chegaram lá eu consigo ouvir uma música e dizer assim ok, o gajo foi buscar estes acordes o gajo estava a fazer aquele tipo de beats como o Frank Ocean já fez, umas cenas assim tal, ok, tal, eu consigo identificar ou seja, eu consigo identificar desconstruir a canção como está a ser mostrada e perceber como é que o artista faz a diferença entre o que é que dançou às vezes até acontece muitas vezes até principalmente com rappers que é tipo, eu sei perfeitamente... aquela tarola, eu sei de que pack é que é.

Eu sei onde é que é. Eu tenho essa pasta no meu computador. Ok. Não o manipulaste sequer. Eu sei qual é a tarola. Então, tipo, primeiro, trabalha o teu ouvido, trabalha o teu instinto, sem dúvida, e entende como é que a música se conecta com as pessoas. Isso é o essencial.

A segunda parte é, se queres fazer a diferença, aprende como é que se faz a música. Porque se tu aprendes como é que se faz a música, quando tu falas com um artista, e comesças a desconstruir a música que ele fez, os olhos dele mudam. Mudam logo.

“Calma lá. Este gajo está-me a tirar o véu. Tipo, calma lá se este gajo tem a capacidade de me tirar o véu, também tem a capacidade de me ajudar a chegar onde eu quero” e eu consigo entrar para o outro lado da relação de A&R eu sinto que essa foi a maior vantagem que eu

adquiri e até foi sem pensar nisso porque eu não era A&R nunca pensava muito nisso eu estou no estúdio com os artistas a fazer as coisas então tipo e instintivamente estava a aprender.

Eu sinto também que há muitos profissionais de A&R's em Portugal que não têm o título direto de A&R's. Não há muitas estruturas em Portugal que têm um departamento de A&R e há muita gente a acabar por fazer esse papel, que muitas vezes entregam às majors porque é o que é. Mas que há mesmo muita gente em Portugal a fazer esse papel e que se calhar até hoje continuam sem se intitular de A&R, mas a função deles é essa.

100%, agora a questão é as majors também ainda não têm a capacidade. Só em Portugal [a Sony] tem 20 pessoas. Tem 6 A&R's. Quando eu cheguei à Sony eram 2 pessoas e agora são 6, não tem nada a ver. Ou seja, tem muito a ver com a cultura que tu queres impor dentro de uma companhia. A Sony, hoje em dia, é muito mais artística e cada vez mais artística do que operacional. A parte operacional é que foi reduzindo. As pessoas que efetivamente nós tivemos que mandar embora eram pessoas da parte operacional, não eram da parte artística, porque às vezes nem existiam quase. Potenciámos pessoas que já estavam lá dentro, que já tinham outras capacidades. Porque eu acho que é o problema dessas pessoas que estão nas majors, que não sabem bem como monetizar essa capacidade.

Pois. E depois é o quê? Vais para a Bridgetown, na Bridgetown tem 7 pessoas. Não há muito espaço.

Se as majors têm essa dimensão, as locais são mais pequenas, não é?

A verdade é que o crescimento das majors está a estagnar, que isso é verdade, porque as coisas estão-se a normalizar. Mas eu acho que depois da maturação, eu acho que vêm melhores tempos e oportunidades para essas pessoas que têm esse perfil que tu dizes. E olha, eu espero que eu estar a vir para aqui e teres um Duda na Universal, acho que nós também estamos a mandar uma mensagem para dentro, para Portugal, do tipo “malta, as opções não estão só aí”.

Não é só entre fronteiras, dá para explorar lá fora.

12. Na tua opinião, qual o papel dos profissionais de A&R na formação do futuro da indústria musical portuguesa?

Essencial acho que, formarmos melhores A&R's e eles terem oportunidades para monetizar essas capacidades, são o futuro da música em Portugal. Porque isso vai fazer com que eles apostem em artistas mais disruptivos, mais diferentes, mais únicos, e isso vai fazer com que a música em Portugal se torne mais competitiva, e de repente não basta só saberes fazer bem. Eu tive uma conversa sobre isto, mandaram-me um vídeo qualquer de um puto que rapava bem, tudo certinho, mas não tinha mais nada. É só “bueda” bom tecnicamente e eu estava a ter esta conversa. Já não chega ser “bueda” bom tecnicamente, já houve um tempo em que só chegava isso. Hoje em dia, já tens de ter muito mais. Tens de ter carisma, tens de ter identidade, tens de ter uma narrativa, tens de ter um personagem. E isso é bom. Agora, esse trabalho não pode parar. Tem de continuar a existir, mesmo. Mas eu acho que só vai existir se se continuar, ou seja, é por consequência. Se as majors são quem mais investe na música portuguesa, porque são, de longe. Do ponto de vista de quem investe nos índices locais, a Universal, a Warner e a Sony, são, de longe, quem investe mais no mercado local. Muito mais do que o Estado, muito mais do que qualquer outra entidade.

Não há hipótese. Se as pessoas que estão a escolher os artistas em quem se investe forem melhores, não é? Se os profissionais de A&R's, forem melhores e forem mais criteriosos, naturalmente vai haver melhores artistas a ter mais espaço. Logo, os artistas que vêm de baixo têm que ser ainda melhores. Eu acho que sim, eu acho que o A&R tem um papel fulcral nisto.

Apêndice D – Transcrição da Entrevista a Tiago Silva

1. Quando é que começaste a trabalhar como profissional de A&R e o que te levou a escolher esta profissão?

Olha, não foi nada propositado nem intencional. Eu vim para a música quase por acidente. Porque eu, na altura da faculdade, licenciiei-me em Artes e Humanidades, em Letras, com um *Major* em Artes do Espetáculo. Na altura, eu sabia que queria fazer alguma coisa dentro da indústria criativa, o meu foco até era mais o cinema, era aquilo que eu gostava mesmo de fazer. Fiz várias cadeiras, sobretudo teóricas de cinema. Gostava muito de crítica cinematográfica, mas sabia que queria fazer algo dentro da gestão cultural, no geral. Na altura, imaginava mais que fosse numa produtora de cinema e até me estava a encaminhar para aí. E depois, na altura do fim da licenciatura, percebi que queria realmente começar a trabalhar e fazer alguma coisa. Tinha tido algumas experiências pequenas a nível do cinema, mas surgiu uma oportunidade na Universal, precisamente para o Assistente de A&R.

Eu na altura tinha uma muito vaga ideia de como é que funcionava a indústria da música, mas nem sequer percebia muito bem quais eram as várias áreas dentro de uma editora. Para mim uma editora, pronto, trabalhava a carreira de um artista, mas não sabia exatamente como é que o processo se distribuía entre os vários departamentos, nem sequer sabia muito bem na altura o que é que significava A&R, e foi uma descoberta que fiz pouco antes de começar a trabalhar. Mas pensei, ok, isto na verdade parece uma função super fixe, está muito enquadrado com aquilo que eu gosto de fazer e com aquilo que são os meus objetivos, realmente sim, tipo esta parte do desenvolvimento artístico, estar ao lado dos artistas a pensar um bocadinho como desenvolver as suas carreiras e como pensar aqui nas coisas de uma maneira criativa e estratégica. E percebi, ok, se calhar isto pode ser um percurso fixe.

E então pronto, na altura candidatei-me a essa vaga na Universal e fiquei. Comecei por desenvolver o meu trabalho na Universal precisamente dentro do departamento de A&R. Mais tarde vim a acumular mais funções dentro de A&R, passei a ser A&R Junior na Universal e depois tive uma transição de A&R para o Marketing e o Management, eu estava encarregue do Marketing de parte dos artistas GTS, portanto dos 360, dividia os 360 com outra colega minha que ainda lá está, a Cláudia Santos. E basicamente foi uma transição muito natural na altura em que ainda estava na Universal, porque, como aquilo que depois fazia a nível de *marketing* e *management*, dentro *do label management*, também envolvia trabalhar de muito perto com o

A&R, sinto que a experiência de A&R nessa altura também foi importante para conseguir fazer o trabalho de uma maneira mais aprofundada.

E depois, desde então, pronto, trabalhei na Universal ainda cerca de três anos e tal, senão estou em erro, depois da Universal estive na Valentim de Carvalho também só como A&R e depois da Valentim passei para a Warner, onde estou agora, e onde comecei primeiro só como *Label Manager* e neste momento, isto tem um bocado piada porque acaba de ser um momento de *full circle*, em que estou neste momento a fazer *Label Management* e A&R também. Voltei a fazer as duas funções novamente porque muito recentemente, desde outubro para aí, a Warner teve uma reestruturação grande e em Portugal passamos a estar divididos em duas *sublabels*, a Warner Records e a Atlantic, e eu na Warner Records estou a fazer as duas coisas, portanto, estou com o *marketing* e estou com o A&R.

E portanto, este é um resumo rápido, só para te explicar aqui o contexto de como é que eu comecei nisto e mais ou menos onde é que as coisas estão agora.

2. Como definirias as tuas principais responsabilidades enquanto profissional de A&R?

É... São muito diferentes, ou seja, eu acho que não é propriamente uma função onde, se calhar a nível de profissões mais lineares, tu consegues identificar muito bem quais são as responsabilidades e explicar, olha, durante o meu dia eu faço isto, isto e isto, e isto são as coisas que eu faço sempre, os meus dias estão sempre muito diferentes entre si. Eu acho que, se calhar, de uma maneira geral, quando as pessoas que não estão propriamente dentro da indústria da música, mas têm algumas luzes, como acontecia quando eu entrei, associam muito o papel de A&R à descoberta de novos talentos e a alguém que passa o dia à procura de novos artistas e a fazer contactos e a tentar fazer crescer o *roster* da editora e desenvolver novos projetos. E há esse lado, evidentemente. Há o lado de identificar artistas, de perceber para onde é que o mercado está a caminhar, de perceber o que é que está a resultar, de estar atento às tendências, de também ir tentando perceber o que é que pode ser viável num mercado, o que é que pode rebentar e o que é que pode ser a próxima cena. Tudo isso é muito engraçado e é muito fixe, mas há sempre a parte do desenvolvimento artístico no geral, ou seja, tu não trabalhas só com os artistas para os descobrir e depois encaminhá-los para uma editora. Há todo o desenvolvimento artístico que depois também se segue a isso, portanto não é só a descoberta dos novos talentos, é depois também assegurar que dás continuidade a esses talentos e que estás a potencializar o que esses talentos têm para oferecer. Portanto a nível de A&R, além desta

parte de descobrir novos talentos e de estar a fazer contacto com novos artistas e a descobrir novas coisas, há muito trabalho diário de estar ao lado dos artistas nas decisões criativas e é muito um trabalho também de *matchmaking*, ou seja, tens de ser uma pessoa que está ali e percebe qual é a identidade artística daquele projeto que tens à frente, para onde é que aquilo pode ir, qual é o potencial e qual é o *target* daquilo, e com base nisso começas a perceber que faz sentido ligar este artista a este produtor, a estes músicos, a este tipo de repertório, a ir mais por este tipo de composição, a tentarmos que a produção se calhar seja mais por aqui, dar referências... Portanto, eu acho que é muito esse trabalho de, por um lado, perceberes bem a visão do artista e o que é que está ali para ser comunicado, ao mesmo tempo que alinhavas essa visão com os recursos que já tens à tua volta e que sabes que se calhar vão ser os melhores para aquele projeto, e acreditas que sim não é uma ciência exata, mas isto também é muito sobre feeling e podemos ir lá também a seguir um bocadinho mais à frente, mas por um lado, fazer isso que te dizia, ou seja, teres essa visão do artista e ao mesmo tempo estares a alinhar isso com o que tu sabes que são os objetivos estratégicos da *label* e também o potencial comercial, e fazeres um bocadinho o casamento entre estas duas dimensões. Um bocadinho geral, mas basicamente a nível de A&R é muito isto, tu estás responsável pela direção artística de muitos projetos diferentes entre si que pertencem à editora e tens de garantir que, por um lado, que os artistas estão satisfeitos e que estão a fazer aquilo que querem, que se sentem compreendidos e que se sentem ouvidos, mas também aquilo que estás a fazer tem, efetivamente, um lado que é viável comercialmente e que vai resultar, porque é um negócio e há dinheiro envolvido e, portanto, os projetos também têm de ter esse lado.

3. Quais são os maiores desafios que enfrentas na procura de talento e na promoção de artistas em Portugal?

Eu acho que logo ao início há um desafio que surge e que é uma constante, quer seja logo no processo de contratação, quer seja 10 anos depois de estar a trabalhar com o artista. Porque eu acho que é como estás a trabalhar numa indústria, em que estás a trabalhar com pessoas e isto é... É muito sobre relações e sobre sonhos, sobre objetivos, e sobre onde as pessoas também querem estar, e tu estás um bocadinho a materializar o que é uma visão artística e o que são as ambições das pessoas. Há sempre o lado, sobretudo em relação aos artistas, da gestão de expectativas e de tu realmente conseguires apoiá-los e estar ao lado deles e perceber para onde é que as coisas estão a ir, mas percebendo que, ok, isto é um caminho, as coisas não acontecem todas do dia para a noite, é muito raro as pessoas serem um *overnight success*, as carreiras demoram-se a construir e o progresso não é linear, ou seja, não é de álbum para álbum,

os artistas vão sempre evoluindo e as coisas vão cada vez correr melhor. Há fases de altos e baixos e, portanto, também há muito esse trabalho de acalmar as ansiedades, de perceber as expectativas e de conseguir estar alinhada com isso, e nem sempre é muito fácil, portanto, acho que há sempre esse desafio no lado da relação diária com os artistas mas depois claro que há outros há outros desafios, não só em relação a eles também em relação ao mercado, também em relação aos meios de promoção, mesmo em relação às expectativas das próprias editoras. Acho também que há desafios concretos, em relação ao país em que estamos a trabalhar e que estamos a falar, que é o nosso, porque, apesar de tudo, as coisas têm vindo a mudar, devagarinho, mas têm, nós trabalhamos num mercado que não tem comparação, por exemplo, para dar exemplos próximos de nós, é um mercado... com características muito diferentes do mercado espanhol ou do mercado brasileiro. Nós nunca fomos propriamente um mercado exportador em que estivéssemos a dar a conhecer os nossos artistas a outros territórios e onde houvesse aqui um potencial de internacionalização gigante. Isso nunca fez parte da nossa realidade e acho que só muito recentemente é que também os artistas portugueses passaram a ter uma maior visibilidade a nível internacional, até também por causa da questão do *streaming* e da globalização. Tu antes não comunicavas para fora e neste momento consegues comunicar para o mundo, independentemente depois do eco que isso vai ter ou não. Mas temos essas limitações em termos de escalas. Isso também pode ser visto, ao mesmo tempo, como uma oportunidade fixe, porque se tu quiseses fazer alguma coisa diferente e tiveres algum projeto que está a apostar mais na diferenciação na diversidade, tu própria falaste disso há bocado e é um projeto com características muito especiais, muito mais facilmente se vai destacar num mercado que é mais pequeno e onde as coisas necessariamente têm de se destacar de outra maneira, do que num mercado muito maior onde a competição é muito mais difícil. É diferente estares a competir contra 100 mil pessoas ou contra um milhão. Estou a dizer estes números, não são trair em mente estes os artistas, mas é um bocadinho por aí. Portanto, acho que isso é parte dos desafios, acho também, se calhar ainda em relação aos artistas, além da gestão de expectativas, há também uma parte de... Não sei se quero usar a palavra educação, porque educação é um bocado forte, mas uma parte de aconselhamento. Hoje em dia usa-se a palavra mentoria para tudo e também não é uma palavra que eu quero usar, mas há essa parte de apoio, de aconselhamento e de ensinar um bocadinho como é que funcionam muitas coisas em relação ao negócio da música, porque muitas vezes os artistas têm o lado artístico super desenvolvido, e é suposto que o tenham, por isso é que são artistas, mas nem sempre têm uma noção de como é que funciona o negócio e de que realmente isto é uma indústria e não é só tipo música, tipo *that's music business*, há de facto toda uma máquina por trás que funciona de uma maneira muito concreta e que nem sempre é muito fácil de perceber, portanto, também há sempre um

lado de consciencialização para tudo o que são questões de direitos de autor, direitos conexos, como é que funcionam os royalties, como é que funciona todo o lado estratégico da indústria, como é que as coisas se processam, como é que eles podem estar defendidos da melhor forma a nível legal, como é que funciona o negócio, e como é que eles podem realmente estar sempre também a potencializar as suas carreiras da melhor forma. Depois há outros tipos de desafios. Tu falaste aqui um bocadinho da promoção e, embora hoje em dia, eu pronto trabalho na música há sete anos agora, portanto, isto para mim também nunca foi uma realidade, mas percebo que o tipo de acesso que temos hoje em dia aos meios e o tipo de apetência para ouvir falar de música portuguesa é muito diferente daquela que era há uns anos. Hoje em dia, há realmente muito mais artistas portugueses a funcionar e há mais consumo de música nacional. E isso é bom. Mas, ao mesmo tempo, a quota de música nacional que é consumida face à música internacional não tem nada a ver. Aí é muito diferente de Espanha, por exemplo, como eu estava a dizer há bocado. Portanto, também, embora haja uma apetência para ouvir música nacional e haja gosto por música nacional, ainda não há uma cultura enorme de consumo de música nacional. E portanto, nem sempre é muito fácil quando vais a uma rádio ou quando estás em contacto com um determinado meio ou o que quer que seja, estás a fazer impor um artista que estás a trabalhar aqui, quando estás a competir com prioridades super extremas internacionais. Há sempre essa questão. E pronto, a nível de desafios acho que é um bocadinho por aí. Muitas vezes acho que também há sempre o lado, depois, inverso dos desafios, não é? Eu aqui estava a falar um bocadinho da questão de que estamos num mercado mais limitado, mas isso também te permite apostar mais na diversidade e na qualidade dos projetos, e naquilo é diferente. E eu estava a pensar numa coisa que pode ser um desafio, mas ao mesmo tempo também é uma oportunidade, que é, hoje em dia, a importância que muitos dos artistas que começas a trabalhar, já têm no digital. Tipo, já começa a ser raro tu descobrires um artista e teres mesmo aquela sensação da descoberta de estares a ouvir algo que ainda mais ninguém está a ouvir. Realmente aquilo ainda está ali por descobrir, aquilo ainda não bateu em lado nenhum, és a primeira pessoa que está a ter aquela sensação e percebes “ok, as pessoas precisam de conhecer isto”. Muitas vezes o que tem acontecido na descoberta de novos artistas é a descoberta de talentos já a ser feita também no digital. Aqui obviamente estou a falar do TikTok, Spotify, as coisas começarem a reagir no Shazam, e, por um lado, isso pode ser uma oportunidade porque também te permite aqui chegar a uma série de talentos que de outra maneira era impossível a chegar porque não tinhas o digital, mas depois também é muito perceber como é que tu podes transformar uma coisa que é viral ou uma cena que é um *hit* naquele momento ou alguma coisa que está a explodir depois numa carreira sustentada. Porque às vezes uma coisa bater ou uma coisa funcionar muito bem, até não é assim tão difícil quanto isso. Há muitos fatores envolvidos,

mas pode ser ali um golpe de sorte ou simplesmente haver ali uma conjugação de fatores aliado à qualidade do projeto que faz com que as coisas funcionem naquele momento, mas depois transformarem-se numa carreira e manter esse o sucesso é que é realmente o desafio. Não sei, acho que é um bocado por aí...

4. Como vê a evolução do papel de A&R nos próximos 5 a 10 anos?

Não sei acho que estávamos aqui a falar desta questão do digital e acho que cada vez passa mais por isso. Ou seja, a nível da descoberta de talentos e depois também da maneira como pensas num projeto a nível de construção de repertório quando estás em estúdio, tu tentas sempre focar-te só na música. Mas é óbvio que havendo este lado comercial dos projetos e das necessidades de uma editora também ter lucro, é óbvio que tu analisas as tendências que estão a funcionar e portanto nunca consegues pensar única e exclusivamente na música, a tua perspetiva está sempre orientada por outras coisas. E o digital vem trazer muito isso à minha perspetiva de trabalho e acho que há toda a gente que está a fazer isso hoje em dia. Acho que a análise de dados nas plataformas de que estava a falar vai ser cada vez mais importante, até para tomar decisões mais conscientes na altura da contratação ou também na altura do desenvolvimento projetos, perceber para onde é que faz mais sentido faz mais sentido ires em relação a muitas coisas, porque eu acho que independentemente de haver cada vez mais ferramentas, a nível da análise de dados, a nível de análise de consumo, ou do comportamento do consumidor, ou que te permita identificar certos padrões, ou prever estratégias, ou o que quer que seja, isto vai sempre ter um lado de *feeling* e de relações humanas, de conexão e de partilha, e lá está, de ser uma indústria muito de pessoas, em que estás a lidar com sonhos, com carreiras, com ambições, com objetivos, como eu comecei por dizer aqui no início da nossa conversa. Porque tu não estás a trabalhar produtos. Isto é diferente de estares a trabalhar uma marca de sumo ou pacotes de leite. São pessoas que têm sonhos, têm expectativas, têm muita coisa a acontecer. E estás a trabalhar uma coisa que é a música. Que por muito que haja uma análise que possas fazer sobre “isto funciona, isto não funciona e porquê que isto acontece”, depois também há um lado que não é *rocket science*, é aquilo que te emociona, é aquilo que mexe com as pessoas. E muitas vezes isso é a melhor estratégia de A&R, é a melhor estratégia de marketing que podes ter, se aquilo funciona com as pessoas por algum motivo. E, portanto, acho que independentemente de haver isto que estão a dizer, da análise de dados ter cada vez mais importância e de pesar nas decisões, vai sempre haver este lado do papel humano de A&R. O que acontece é que estas ferramentas vêm complementar um bocadinho aquilo que é a tua intuição e dar-te mais dados para tomares as decisões mais informadas numa série de coisas.

Acho que a questão da internacionalização, não sendo o que é uma coisa muito fácil de conseguir nos projetos, tem também cada vez mais importância. Nós trabalhamos cada vez mais em rede com outros países. Haver colaborações de artistas portugueses em *writing camps* internacionais é importante. Juntar os artistas noutros contextos, que não apenas o nacional, é importante. Portanto, acho que o A&R também tem uma responsabilidade nisso. Fazer esse trabalho de *matchmaking* que eu te dizia há bocado, de reduzir um bocadinho as distâncias e as fronteiras. e aproximar os artistas. E, ao mesmo tempo, pronto, eu acho que não estaríamos a falar disto em 2025 sem haver, tipo, pelo menos uma menção à inteligência artificial. Que é um problema com que todos nós temos... Um problema, uma questão, não quero pôr isto necessariamente como um problema, porque lá está, voltando à questão de há pouco, os desafios também têm sempre o lado... da oportunidade. Acho que é uma questão como todos os temos debatido, tem inclusive havido coisas a nível legal, não só a Warner como também as outras duas *majors* têm estado desenvolvidos a nível de proteção dos direitos dos artistas e da identidade artística, eu acho que a inteligência artificial vem trazer coisas interessantes do ponto de vista... Acho que às vezes até mais de um ponto de vista meramente técnico, do lado da *label*, poderes ter ferramentas que te permitem analisar melhor os dados, que se calhar são um bom apoio na parte estratégica e mais sei lá, de business... A nível artístico eu ainda não vejo, pelo menos em Portugal, muitos artistas que estejam a usar necessariamente a inteligência artificial para desenvolver os seus projetos e não tenho a certeza até que ponto é que isso vai ser uma coisa que está mesmo a acontecer, pelo menos com um certo tipo de artista.

E pronto, lá está. Há sempre este lado humano, por muito que estejas a introduzir aqui novas ferramentas e novas maneiras de trabalhar e novas tecnologias, isto será sempre um bocadinho sobre o lado humano e sobre o que é que ressoa com as pessoas e com os artistas. Portanto, acho que o desafio é mais a nível de garantir que esta autenticidade e esta diversidade não é perdida e que não há uma padronização daquilo que funciona, tendo em conta o que são os critérios que uma AI pode definir, e ao mesmo tempo, lá está, tu consegues garantir que continuas a proteger a identidade dos projetos, que os artistas estão a ser reconhecidos por aquilo que fazem, que não tens, de repente, músicas *fake* de uma Charli XCX a surgir na internet que não são dela e tu nem consegues perceber ao início. E, portanto, pronto, isso também é um desafio.

5. Que fatores procuras ao seleccionares um artista para trabalhar?

Pronto, além da questão de já poder trazer algum *following* agregado e das coisas já estarem a funcionar, eu também gosto da ideia de fazer artistas do zero, embora isso já não seja algo tão comum como estávamos a ver há bocadinho, não é?

Portanto, eu acho que eu vou sempre, mais do que tudo, pode haver depois essa dimensão na contratação e essa influência de como é que as coisas já estão a funcionar ou não, e dessa análise de dados que falávamos, mas eu acho que vou sempre à procura daquilo que acho que pode ser um projeto interessante e de onde vejo o potencial de... volta muito aquela questão do *feeling* e da intuição, ou tu sentes que aquilo realmente tem qualquer coisa ou não tem, mas a verdade é que eu acho que se sente muitas vezes... Nem sempre se acerta, ou seja, às vezes podes deixar passar alguma coisa que depois afinal funciona muito bem, ou ao inverso, estás convencidíssima de que isto vai ser muito bom e depois por algum motivo os projetos não funcionam, mas eu vou sempre à procura daquilo que, por um lado, é diferenciador, eu achar que tem ali alguma coisa que realmente é diferente dos outros projetos e que pode fazer uma diferença por isso, de algo que eu consiga comunicar também como novo, tipo é muito fixe estares a trabalhar com um artista em que de repente percebes logo “ok, tipo, isto é desta pessoa”, tipo, as coisas são muito facilmente identificadas, não sei, tipo, o lado do *branding* ser tão evidente que tu percebes logo “ok, tipo, isto é do artista X, isto é do artista Y”, e muitas vezes quando percebes logo isso ao início é logo um fator muito forte para ires atrás de alguém, porque já tens a identidade artística desenvolvida de algum modo e isso também é algo que tenho em conta. E estou a deixar de fora coisas óbvias, como a qualidade das canções, ou aquilo que eu acho que pode ser o potencial do projeto, porque é óbvio que isso também tem sempre imensa influência, aliás, é o principal e é por isso que trabalhamos em música, mas acho que é um bocadinho isso, é por um lado, a experiência que vais desenvolvendo a trabalhar no mercado e na indústria e o que vais aprendendo com outros projetos, seja quando acertas, seja quando erras, é um bocadinho aquilo que tentas juntar à intuição que tens quando ouves um projeto e colmatar um lado que é apenas humano, porque não tens certezas absolutas, com aquilo que já tem sido a tua experiência passada, e isso ajudar-te a tomar uma decisão também mais informada. Mas acho que se tivesse de uma resposta muito direta, sem entrar nessas dimensões, eu acho que vou à procura é sempre do novo, do que eu acho que pode ser interessante, e diferente e diferenciado, ou que não o sendo, que vem acrescentar qualquer coisa àquilo que já está a ser feito que pode ser muito interessante e muito válido, e que é importante as pessoas descobrirem. Ou porque eu acho que as vai emocionar, como emociona a mim, ou porque aquilo está muito bem feito e as pessoas têm de ver alguém a fazer aquilo daquela maneira. Também há esse lado do virtuosismo e de... sei lá, não quero dizer da técnica, mas realmente aquilo estar

a ser feito de uma maneira que eu acho que é impressionante, mas é isso, eu acho que é muito é isso, é o casamento do *feeling*, da intuição, com aquilo que pode ter potencial e acho que é sempre isso um bocadinho os critérios que eu tenho quando vou a procurar alguma coisa.

6. Que estratégias utilizas para desenvolver a carreira dum artista após contratá-lo?

Eu acho que a partir do dia que começa mesmo o trabalho a sério. Ou seja, a partir do momento em que contratas um artista, a tua responsabilidade, sendo que isto vai sempre também depender do tipo de contrato que o artista tem com a editora, mas geralmente o tipo de contratos com que eu trabalho e o tipo de trabalho que faço com eles, é quando tu comesças a ter a responsabilidade realmente de gerar repertório, tanto que isso está no próprio nome da tua função. E a estratégia passa muito ao início por tu perceber já quais é que são as ideias dos artistas, qual é que é a estratégia que eles têm para aquilo na cabeça deles, qual é que é a visão criativa que têm sobre o seu projeto, e depois comesças a afinar cada vez mais a estratégia e a perceber aquilo que eu te dizia há pouco, com que produtores é que posso juntar este artista, por que sonoridade é que faz mais sentido nós não estarmos a optar, quais é que são as referências que vamos estar a passar, quem é que são os compositores e autores que vamos estar a convidar para *writing camps* com estes artistas, e depois ao mesmo tempo ias complementando este trabalho que é altamente pessoal e individualizado com cada artista, tu nunca consegues trabalhar os artistas da mesma forma e, portanto, também nunca tens fórmulas mágicas porque todos eles são diferentes e têm características muito diferentes, mesmo que estejas a trabalhar, por exemplo, dois projetos dentro da pop, os artistas têm necessariamente características diferentes, portanto, mesmo que haja aqui algumas pedras de stock e coisas que tu podes ter em comum nos projetos, tens sempre de usar ferramentas diferentes em cada um deles. E, portanto, há sempre esse lado muito pessoal com cada um dos projetos e um lado mais de análise geral daquilo que está a acontecer a nível de tendências ou a nível do que é que está a resultar, ou de como é que está o panorama musical no geral, e a tua estratégia tem sempre de passar um bocadinho para estes dois polos, por um lado, aquele projeto visto isoladamente com as características que tem e com a visão que o artista está a passar, com aquilo que é a realidade da música à tua volta, e de que maneira é que esse projeto depois se pode enquadrar no geral. E, portanto, a estratégia passa, por um lado, ouvires muito o artista com quem estás a trabalhar e ouvires muita música que ele está a fazer e perceberes como é que aquilo pode ser desenvolvido. E, por outro lado, ouvires muita música no geral e ouvires aquilo que se está a passar. Tipo, estar-se atento às mudanças à tua volta, teres muitas referências, conheceres muito do... não só do que foi a música até agora, como que tem sido a música atualmente e o que é

que está a acontecer. E eu acho que, sinceramente, isso é das melhores estratégias que podes ter. Nunca perder a curiosidade e estar sempre atento àquilo que se está a passar. Não só nos projetos que tens à tua frente, como à tua volta e de que maneira é que as duas coisas estão ligadas. Não dá para trabalhar os artistas no abstrato. Estás sempre inserida numa cultura, ou numa indústria, ou no que quer que seja, e, portanto, tens sempre de ter isso em conta.

Mas é isso, eu acho que a melhor estratégia que tens é um bocadinho esta que te dizia, em apostares no desenvolvimento do talento e depois quando percebes que o projeto tem características muito específicas, é puxar por elas, investires um bocadinho na autenticidade que já tínhamos falado, na consistência, na capacidade de criar equipas interessantes e coerentes à volta do projeto ,que fazem com que a visão artística esteja sempre a caminhar no mesmo sentido, até teres um produto que realmente sabes que faz sentido estares a lançar porque vai cumprir uma série de critérios, nomeadamente as pessoas gostarem, que faz com que as pessoas andem para a frente.

7. Como equilibras o apelo global dum artista com a preservação da sua identidade cultural e linguística?

No caso da música nacional, eu acho que, por um lado, tu tens projetos, sobretudo dentro da *pop*, que já podem ser muito facilmente consumidos do ponto de vista global, não facilmente do ponto de vista, se calhar tu me explicas mal, não é do ponto de vista de... é muito fácil estarmos a fazer frente a projetos como o The Weeknd ou o Drake não é isso que eu estou a dizer, até porque há as limitações de mercado que eu falava ao início e aqui estamos a falar de mega exemplos, é mais no sentido de a nível da sonoridade e da qualidade dos produtores que temos e de muitas vezes aquilo que os artistas estão a procurar, aquilo podia ser uma produção feita em Portugal ou em qualquer outro país já com uma indústria musical muito desenvolvida, e em que as pessoas estão a fazer coisas com muita qualidade. Ou seja, nalguns géneros musicais, já tens um desenvolvimento do trabalho que está a ser feito em estúdio, que já tens os olhos postos daquilo que está a resultar lá fora e, portanto, já é esse... Não é que haja, tipo, um padrão ou uma certa forma de fazer as coisas que resulta ser...

8. Como é que o surgimento das plataformas digitais e dos serviços de *streaming* transformaram a tua função?

Olha, quando comecei a trabalhar nesta área, o *streaming* já era uma realidade, ou seja, eu nunca cheguei a trabalhar numa indústria da música sem estas ferramentas digitais. O que mudou mais foi a forma como estas plataformas passaram a influenciar as decisões e a maneira como descobrimos e trabalhamos os artistas. Por exemplo, quando comecei, não existia TikTok – ou pelo menos não existia como ferramenta relevante para a indústria da música. Hoje em dia, o digital é o ponto de partida para quase tudo, tanto para a descoberta de novos talentos como para entender o que está a funcionar no mercado.

Antes, as editoras dependiam muito mais de meios tradicionais, como rádio e televisão, para medir o impacto de um artista. Agora, as plataformas digitais e o *streaming* dão-nos acesso a uma quantidade absurda de informação, o que tem o lado bom de permitir decisões mais estratégicas, mas também pode tornar tudo muito mais competitivo. Porque hoje qualquer artista pode lançar música de forma independente e chegar diretamente ao público, sem precisar de uma estrutura tradicional por trás. Isso muda completamente a função de A&R, porque já não é só sobre descobrir talentos, mas também perceber como potenciar artistas que já estão a criar o seu próprio caminho.

Outra coisa que se tornou essencial é a análise de dados. Hoje consegues ver em tempo real onde a música está a crescer, quais são os públicos que estão a reagir melhor, que tipo de conteúdos funcionam para determinado artista. E isso influencia muito a maneira como se pensa um projeto, porque tens acesso a muito mais informação do que tinhas antes. Mas, ao mesmo tempo, continua a ser um trabalho de feeling, de perceber o que faz sentido artisticamente e não ir só atrás dos números. Porque a música não é uma ciência exata – há sempre o lado humano, emocional, que no final das contas é o que faz a diferença.

9. Que ferramentas ou competências digitais acreditas que serão essenciais para os profissionais de A&R no futuro?

Acho que muito do que falámos antes já responde a esta pergunta, porque tudo o que envolve o digital e a análise de dados já é essencial hoje e vai ser ainda mais no futuro. Como disse, as plataformas de *streaming*, as redes sociais, o YouTube, o TikTok – todas estas ferramentas geram informação valiosa sobre consumo e tendências, e saber interpretar esses dados vai ser fundamental para o trabalho de A&R. Hoje já usamos muito estas métricas para perceber onde a música está a funcionar melhor, que tipo de público está a reagir a determinado artista, e acho que essa tendência só vai crescer.

Também já falei do impacto da inteligência artificial, que, embora ainda não seja algo que eu veja a ser muito utilizado pelos artistas em Portugal, já começa a ter um papel relevante do ponto de vista estratégico dentro das editoras. A IA pode ser útil para análise de padrões, previsão de tendências e otimização de processos, mas como disse antes, o desafio vai ser garantir que não perdemos o lado humano da música e que os projetos não se tornam demasiado padronizados por causa disso.

Para além disso, há o lado da colaboração e do *networking* digital, que também já referi antes. Trabalhar com artistas e produtores de diferentes mercados, estar ligado a comunidades criativas online, participar em *writing camps* internacionais – tudo isso é algo que já acontece hoje, mas acredito que vai ser cada vez mais importante para um A&R no futuro.

No fundo, como disse antes, o desafio vai ser equilibrar todas estas ferramentas com o lado mais humano e intuitivo de A&R. Porque por mais tecnologia que exista, a música continua a ser sobre emoção, sobre conexão, e isso nunca pode ser substituído.

10. Tens alguma experiência particularmente impactante enquanto profissional de A&R que queiras partilhar?

Epá, não vou falar de nenhum artista em específico, mas acho que uma das experiências mais marcantes neste trabalho é aquele momento em que passas meses e meses em estúdio a trabalhar num projeto, a ouvir as mesmas músicas vezes sem conta, a afinar detalhes, a discutir mudanças... e depois, quando finalmente sai, comesas a ver as pessoas a reagirem àquilo de uma forma completamente nova.

Muitas vezes estás ali três, quatro, seis meses a viver aquele projeto de uma forma tão intensa que chegas ao final já um bocado cansado de ouvir aquelas músicas. Já ouviste cada faixa dezenas de vezes, já tiveste aquelas conversas todas sobre se devia ser este o single ou se devia ser outro, se aquela parte do refrão devia mudar, se faz sentido esta produção ou se ainda há alguma coisa a melhorar... E depois, de repente, lanças aquilo e as pessoas começam a descobrir as músicas pela primeira vez, e a reação delas traz uma nova energia ao projeto.

Acho que é uma daquelas coisas que te faz lembrar porque é que fazes este trabalho. Porque muitas vezes, quando estás lá no processo, no meio do estúdio, no meio das reuniões,

das decisões estratégicas, perdes um bocado a perceção do impacto real que a música pode ter. Mas depois vês alguém a cantar aquela música num concerto, vês um público a reagir, vês pessoas a ligarem-se àquilo de uma forma que já nem estavas à espera, e percebes que tudo aquilo que passou por tantas fases antes de chegar ali faz sentido.

E acho que essa é das partes mais gratificantes deste trabalho. Perceber que, por mais que o processo seja longo e cheio de dúvidas, no final, a música ganha vida própria. E quando isso acontece, é mesmo especial.

11. Que conselhos darias a alguém que queira seguir esta carreira em Portugal?

Acho que algumas das coisas que já falámos ao longo da conversa acabam por responder um bocado a isto, mas se tivesse de dar um conselho direto, diria que o mais importante é nunca perder a curiosidade. Este é um trabalho em que tens de estar sempre a aprender, sempre atento ao que está a acontecer à tua volta, porque a música está em constante mudança. E não falo só de tendências ou de números, falo de realmente ouvir música, conhecer artistas, perceber diferentes géneros, referências, histórias. Quanto mais souberes, mais preparado vais estar.

Outra coisa que já mencionei antes é que este é um trabalho muito baseado em relações humanas. A música é uma indústria de pessoas, e o papel de um A&R é estar no meio disso tudo, a ligar pontas, a criar oportunidades, a fazer o matchmaking certo entre artistas, produtores, compositores. Por isso, mais do que conhecer o mercado, é essencial saber trabalhar com pessoas, perceber como gerir expectativas, como dar espaço para a criatividade dos artistas, mas também como alinhar isso com uma visão estratégica.

E, claro, há o lado da resiliência. Porque este não é um trabalho com resultados imediatos. Muitas vezes vais passar meses a trabalhar num projeto sem saber se vai correr bem ou não. Como já disse antes, há momentos em que estás no estúdio há seis meses a ouvir a mesma música e já nem sabes se faz sentido ou não. Mas depois, quando finalmente chega ao público e começa a funcionar, percebes que valeu a pena. Portanto, é preciso ter paciência e confiar no processo.

Acho que também é importante estar aberto a diferentes funções dentro da indústria. Eu próprio comecei numa área e acabei por passar por várias funções ao longo dos anos, e isso

deu-me uma visão muito mais completa de como tudo funciona. Em Portugal, o mercado é pequeno, por isso, quanto mais versátil fores, mais oportunidades vais ter.

E, por fim, diria que é essencial gostar mesmo disto. Porque não é uma profissão com um caminho linear ou com regras fixas. Mas se tiveres paixão pela música, se gostares de trabalhar com artistas e se conseguires equilibrar o lado criativo com o estratégico, então vais encontrar o teu espaço.

12. Na tua opinião, qual o papel dos profissionais de A&R na formação do futuro da indústria musical portuguesa?

Acho que, antes de mais, é importante dizer que a responsabilidade de construir o futuro da indústria musical portuguesa não é só de A&R. Isto recai sobre todas as outras funções dentro da indústria – desde os managers, aos editores, aos promotores, aos próprios artistas. No fundo, é um trabalho coletivo, e não depende só de uma peça do puzzle.

Mas claro que o A&R tem um papel fundamental nesse processo, porque acaba por estar diretamente ligado à descoberta e ao desenvolvimento de talentos, e isso, no final do dia, é o que faz com que a indústria continue a evoluir. Como já falámos antes, o trabalho de A&R não é só encontrar novos artistas, é garantir a continuidade dos projetos, acompanhar as carreiras e estar sempre a pôr boa música cá fora.

Porque muitas vezes o talento já está lá, mas há um desconhecimento grande sobre o lado mais estratégico, sobre direitos, sobre como funciona a distribuição, a promoção, e cabe-nos também ajudar a preparar melhor os artistas para esse percurso. Ou seja, dar aos artistas e às pessoas com quem trabalhas as melhores ferramentas para perceberem o seu papel dentro da indústria e perceberem como é que se desenrolam este tipo de processos. Acho que o papel de A&R na construção do futuro da indústria da música, é por um lado garantir a continuidade dos projetos e de estares realmente a pôr boa música cá fora, mas também este lado de educação, de profissionalização, de formação, tipo de dar aos artistas e às pessoas com quem trabalhas as melhores ferramentas para perceberem o seu papel e perceberem como é que as coisas funcionam.

Apêndice E – Utilização de Inteligência Artificial na Dissertação

Nesta dissertação, a Inteligência Artificial (IA) foi utilizada como ferramenta de apoio na pesquisa, organização de ideias e revisão textual, respeitando os princípios de autoria, responsabilidade e transparência estabelecidos pela Universidade. A IA foi empregue para auxiliar na pesquisa preliminar, ajudando a identificar referências relevantes de forma semelhante a um motor de busca especializado. Adicionalmente, foi utilizada para estruturar capítulos através da criação de subtópicos e esquemas, garantindo coerência e progressão lógica na argumentação. Também contribuiu para a melhoria da clareza e fluidez do texto, sugerindo reformulações sem substituir a autoria. Para além disso, foi utilizada para a transcrição das entrevistas, que posteriormente foram verificadas. Por fim, ajudou na verificação de inconsistências e na melhoria da legibilidade.

De acordo com as diretrizes da Universidade, nenhuma parte do texto foi integralmente gerada pela IA sem revisão e modificação substancial. A IA não foi utilizada para desenvolver a argumentação central nem substituir a reflexão crítica necessária. Toda a informação gerada por esta ferramenta foi devidamente verificada em fontes académicas fidedignas.

Anexos

Anexo A – Espetáculos ao Vivo – Total das Sessões bilhetes vendidos e oferecidos, espectadores, receitas e preço médio, por região (NUTS III), 2019-2023

QUADRO 11.1.1

Espectáculos ao vivo – Total das sessões, bilhetes vendidos e oferecidos, espectadores, receitas e preço médio, por região (NUTS III), 2019 - 2023

Âmbito geográfico	Total de sessões	Total de bilhetes vendidos	Total de bilhetes oferecidos	Total de espectadores	Total de receitas de bilheteira	Preço médio total dos bilhetes vendidos
	N.º				Euros	
2019:	37 049	6 037 822	10 888 589	16 926 411	125 314 014	20,8
2020	14 951	1 401 636	1 115 392	2 517 028	24 920 054	17,8
2021	24 469	1 972 465	1 595 764	3 568 229	27 994 277	14,2
2022	41 388	6 638 311	8 240 092	14 878 403	147 301 506	22,2
2023						
Portugal	42 792	7 279 645	9 818 700	17 098 345	189 240 346	26,0
Continente	40 724	7 114 162	9 435 815	16 549 977	186 759 680	26,3
Norte	11 916	2 024 151	3 057 758	5 081 909	38 724 041	19,1
Centro	7 960	1 206 272	2 226 080	3 432 352	39 950 217	33,1
Oeste e Vale do Tejo	2 437	165 086	1 085 931	1 251 017	1 455 671	8,8
Grande Lisboa	10 854	3 134 278	934 946	4 069 224	97 077 417	31,0
Península de Setúbal	2 299	169 876	635 801	805 677	3 039 758	17,9
Alentejo	3 143	158 601	776 995	935 596	2 808 751	17,7
Algarve	2 115	255 898	718 304	974 202	3 703 825	14,5
Região Autónoma dos Açores	860	95 896	196 796	292 692	1 510 710	15,8
Região Autónoma da Madeira	1208	69 587	186 089	255 676	969 956	13,9

Fonte: INE, I.P. - Inquérito aos Espetáculos ao Vivo

Figura 1: Espetáculos ao Vivo – Total das Sessões bilhetes vendidos e oferecidos, espectadores, receitas e preço médio, por região (NUTS III), 2019-2023. Fonte: INE. (2024). Estatísticas da Cultura: 2023. Instituto Nacional de Estatística.

Anexo B – Receitas Totais do Mercado da Música: 2019 – 2023



Figura 2: Receitas Totais do Mercado de Música 2019. Fonte: AudioGest. (2019). Números de Mercado da Música 2019. AudioGest.



Figura 3: Receitas Totais do Mercado de Música 2020. Fonte: AudioGest. (2020). Números de Mercado da Música 2020. AudioGest.



Figura 4: Receitas Totais do Mercado de Música 2021. Fonte: AudioGest. (2021). Números de Mercado da Música 2021. AudioGest.



Figura 5: Receitas Totais do Mercado de Música 2022. Fonte: AudioGest. (2022). Números de Mercado da Música 2022. AudioGest.



Figura 6: Receitas Totais do Mercado de Música 2023. Fonte: AudioGest. (2023). Números de Mercado da Música 2023. AudioGest.

Anexo C – Direitos Conexos de Produtores e Artistas: 2019 – 2023

3. Direitos de Produtores e Artistas

O volume total de Direitos de Produtores e Artistas cresceu 9,4% em relação ao ano anterior e atingiu a marca de € 14,99m

DIREITOS		
2019	14,9m Resultados Totais	↑9,4%
2018	13,7m Resultados Totais	

Para efeitos destes números de mercado relativos a Direitos Conexos de produtores e artistas, não foram contabilizados os valores cobrados aos operadores de retransmissão por cabo e satélite em representação dos artistas, através da respetiva entidade de gestão, a GDA.



Figura 7: Direitos Conexos de Produtores e Artistas 2019. Fonte: AudioGest. (2019). Números de Mercado da Música 2019. AudioGest.

3. Direitos Conexos de Produtores e Artistas – Gestão Coletiva

O volume total de Direitos de Produtores e Artistas cobrados cresceu 4,6% em relação ao ano anterior e atingiu a marca de € 15,6M.

DIREITOS		
2019	14,9M Resultados Totais	
2020	15,6M Resultados Totais	↑4,6%

Para efeitos destes números de mercado relativos a Direitos Conexos de produtores e artistas, não foram contabilizados os valores cobrados aos operadores de retransmissão por cabo e satélite em representação dos artistas, através da respetiva entidade de gestão, a GDA.



Figura 8: Direitos Conexos de Produtores e Artistas 2020. Fonte: AudioGest. (2020). Números de Mercado da Música 2020. AudioGest.

3. Direitos Conexos de Produtores e Artistas – Gestão Coletiva

Apesar das adversidades associadas ao período pandémico e da quebra acentuada de licenciamentos de espaços públicos e eventos, o volume total de Direitos de Comunicação Pública de Produtores e Artistas manteve-se praticamente linear em relação a 2020, com resultado total de direitos cobrados de € 15.4 milhões.

DIREITOS		
2020	15.6m Resultados Totais	
2021	15.4m Resultados Totais	↓ -1.5%

Para efeitos destes números de mercado relativos a Direitos Conexos de Comunicação Pública de Produtores e Artistas, não foram contabilizados os valores cobrados aos operadores de retransmissão por cabo e satélite em representação dos artistas, através do respetivo entidade de gestão, a ODG.



Figura 9: Direitos Conexos de Produtores e Artistas 2021. Fonte: AudioGest. (2021). Números de Mercado da Música 2021. AudioGest.

3. Direitos Conexos de Produtores e Artistas – Gestão Coletiva

O volume total de Direitos de Comunicação Pública de Produtores e Artistas cresceu 33% em relação a 2021, com resultado total de direitos cobrados de 20.6 milhões de euros.

DIREITOS		
2021	15.4m Resultados Totais	
2022	20.6m Resultados Totais	↑ 33%

Para efeitos destes números de mercado relativos a Direitos Conexos de Comunicação Pública de Produtores e Artistas, não foram contabilizados os valores cobrados aos operadores de retransmissão por cabo e satélite em representação dos artistas, através do respetivo entidade de gestão, a ODG.



Figura 10: Direitos Conexos de Produtores e Artistas 2022. Fonte: AudioGest. (2022). Números de Mercado da Música 2022. AudioGest.

O volume total de Direitos de Comunicação Pública de Produtores e Artistas cresceu 26% em relação a 2021, com resultado total de direitos cobrados de 21,9 milhões de euros.



Para efeitos destes números de mercado relativos a Direitos Conexos de Comunicação Pública de Produtores e Artistas, **não foram contabilizados os valores cobrados aos operadores de retransmissão por cabo e satélite em representação dos artistas, através da respetiva entidade de gestão, a CIDA.**

Figura 11: Direitos Conexos de Produtores e Artistas 2023. Fonte: AudioGest. (2023). Números de Mercado da Música 2023. AudioGest.