



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Estudo do impacto de ações coletivas no Centro Musical Stop

Estudo de caso

Trabalho Final na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão de Serviços

por

Jéssica Isabel Novo Ferreira

sob orientação de
Professora Doutora Susana Costa e Silva
Doutor Vítor Verdelho

Católica Porto Business School
Março de 2018

Agradecimentos

Dedico esta dissertação às pessoas extraordinárias que de alguma forma contribuíram para este trabalho.

Aos meus orientadores, Susana Costa e Silva e Vítor Verdelho, pelo tema desafiante, pela disponibilidade, por todo o trabalho realizado da vossa parte e pela motivação.

Ao Vitor Butuc, João Pedro Silva, Sérgio Morais, Gil Costa, Manel Cruz, Carlos Costa Alves, Hugo Louro de Almeida e Rui Santos, pela disponibilidade, compreensão e encorajamento.

Aos meus amigos Rodolfo Cunha e Nuno Machado, pela disponibilidade, apoio, amizade e inspiração.

Ao Diogo Marafona, pelo apoio, paciência, compreensão, motivação, amor e por fazer com que tudo seja mais fácil.

À minha família e amigos, pelo apoio, motivação e por facilitarem todo o processo.

Aos meus colegas e professores de mestrado, pelo esforço partilhado neste ano e meio.

E ainda a todos os músicos e artistas do Centro Comercial Stop.

Resumo

O Centro Musical Stop tornou-se em três décadas a maior comunidade de músicos do país, um fenómeno que tem vindo a ser estudado a nível nacional. No entanto, apesar do cluster que se formou neste espaço, não têm existido ações visíveis para promover o Stop e potencializar o crescimento dos músicos lá instalados. Parece, assim, relevante compreender este fenómeno ao nível das relações existentes e da possibilidade de criação de ações coletivas com impacto visível. As redes industriais e relações de cooperação têm sido objeto de estudo em várias indústrias pelo Industrial Marketing Purchasing Group (IMP) e, neste trabalho, faz sentido analisar este cluster criativo à luz das mesmas. O objetivo de estudar as relações e a rede do Centro Musical Stop é compreender de que forma os atores desta rede podem interagir e estabelecer relações de cooperação, desenvolvendo ações coletivas que se traduzam num impacto positivo.

Este estudo de caso é uma investigação descritiva e embebida, com múltiplas unidades de análise, que recaem nos grupos de bandas e músicos, estúdios de produção, locais de atuação e outros atores relevantes. Utilizaram-se, assim, entrevistas semiestruturadas numa amostra relevante, onde estão representados todos os grupos e situações encontradas no Centro Musical Stop,

No fim desta dissertação são apresentadas possíveis ações coletivas para o crescimento e promoção do Stop como centro cultural e musical. Estas focam-se nos atores da rede (músicos, empresas e administração), na Câmara Municipal do Porto e parceiros externos e ainda numa possível Associação de músicos do Centro Musical Stop.

Palavras-chave: redes, modelo ARA, cooperação, ações coletivas, músicos

Abstract

The Centro Musical Stop became in three decades the largest community of musicians in the country, a phenomenon that has been studied at a national level. However, despite the cluster formed in this space, there have been no visible actions to promote Stop and boost the growth of the musicians installed here. It seems, therefore, relevant to understand this phenomenon in terms of existing relationships and the possibility of creating collective actions with visible impact. Industrial networks and cooperative relationships have been studied within several industries by the Industrial Marketing Purchasing Group (IMP) and, in this work, it makes sense to analyze this creative cluster in their light of. The purpose of studying the relationships and the Centro Musical Stop network is to understand how actors in this network can interact and establish cooperative relationships, developing collective actions that translate into a positive impact.

This case study is a descriptive and embedded investigation, with multiple units of analysis, that fall under the groups of bands and musicians, production studios, performance locations and other relevant actors. Semi-structured interviews were used in a relevant sample, where all the groups and situations found in the Centro Musical Stop are represented.

At the end of this dissertation are presented possible collective actions for the growth and promotion of Stop as a cultural and musical center. These focus on the network actors (musicians, companies and administration), the Câmara Municipal do Porto and external partners and, also, in a possible Association of musicians of the Centro Musical Stop.

Keywords: networks, ARA model, cooperation, collective actions, musicians

Índice

Capítulo 1 – Introdução.....	1
Capítulo 2 – Revisão de Literatura.....	3
2.1. <i>Teoria das Redes Industriais – IMP Group.....</i>	3
2.1.1. Conceito de Rede	6
2.1.2 Modelo de Atores, Recursos e Atividades (ARA).....	7
2.1.3 Relações de Cooperação	9
2.1.4. Ações Coletivas	12
Capítulo 3 – Metodologia.....	13
3.1. <i>Recolha de dados.....</i>	14
3.2. <i>Dimensões de análise.....</i>	17
Capítulo 4 – O caso do Centro Musical Stop.....	20
4.1. <i>Contextualização do panorama musical português</i>	20
4.2. <i>Centro Musical Stop</i>	21
Capítulo 5 – Análise e discussão de resultados	24
5.1. <i>Análise da rede do Centro Musical Stop</i>	24
5.1.1. Conjugação de interesses entre os artistas do Centro Musical Stop... 26	
5.1.2. Condições e partilha dos recursos existentes	27
5.1.3. Coordenação de atividades pelos atores da rede	28
5.1.4. Processo de interação e relação de cooperação	30
5.1.5. Expectativas e impacto das ações coletivas no centro musical.....	31
5.1.6. Poder e posição na rede.....	34
5.2. <i>Discussão dos resultados</i>	36
Capítulo 6 – Conclusões.....	41
Bibliografia	45
Anexos	48
<i>Anexo 1: Guião das entrevistas</i>	48
<i>Anexo 2: Resultados das entrevistas.....</i>	54

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo de Interação	5
Figura 2: Modelo ARA.....	8
Figura 3: Elementos das relações de cooperação e o Modelo ARA	10
Figura 4: Rede do Centro Musical Stop resultante das entrevistas realizadas ...	24

Índice de Tabelas

Tabela 1: Listagem das entrevistas realizadas no Centro Musical Stop	16
Tabela 2: Dimensões de análise do estudo de caso	18
Tabela 3: Impacto das sinergias e ações coletivas no Centro Musical Stop	19
Tabela 4: Análise da conjugação de interesses entre os artistas do Centro Musical Stop.....	26
Tabela 5: Análise das condições e compartilha dos recursos existentes no Centro Musical Stop	27
Tabela 6: Análise da coordenação de atividades pelos atores da rede Stop.....	28
Tabela 7: Análise do processo de interação e relações de cooperação entre os atores da rede	30
Tabela 8: Análise das expectativas dos atores em relação à rede e do impacto das ações coletivas	31
Tabela 9: Análise da relação de poder e posição na rede do Stop e dos diferentes atores	34

Capítulo 1 – Introdução

O Centro Comercial Stop é um *cluster* criativo na cidade do Porto, que serve de casa a centenas de músicos portugueses. Esta é a maior comunidade de músicos e criativos do país e, pensa-se, da Europa. Neste espaço ensaiam, gravam e convivem músicos amadores a profissionais, tendo-se tornado um fascínio para os turistas e o sustento dos proprietários das frações do centro comercial¹. É, por esse motivo, aceite pelos proprietários, bem como, pela administração do mesmo como um centro musical ou centro cultural, sendo referido neste trabalho final de mestrado como Centro Musical Stop ou, simplesmente, Stop.

No entanto, para a maioria dos portuenses e dos portugueses, este é apenas um centro comercial abandonado. O Stop tem uma atmosfera especial e, por isso, o fenómeno de formação deste cluster tem vindo a ser estudado em algumas dissertações (Canha, 2008). Porém, a maioria do trabalho realizado neste centro musical não vê a luz do dia e, apesar da grande comunidade de músicos, não têm sido efetuados esforços de ação conjunta para que isso aconteça e os poucos realizados não têm sucedido a longo prazo.

Neste trabalho final de mestrado propõe-se estudar esta comunidade musical no sentido de perceber como criar ações coletivas com impacto positivo para estes músicos, apresentando a seguinte questão de investigação:

Como criar ações coletivas de forma a obter um impacto socioeconómico e artístico positivo nas mais de 300 bandas e profissionais de música agregados no Centro Musical Stop?

Para isso, recorre-se à literatura sobre a Abordagem pela Interação, ou Teoria das Redes Industriais, defendida pelo IMP Group². Este enquadramento conceptual tem como objetivo auxiliar a análise da rede de relações no Stop,

nomeadamente os interesses comuns entre os diferentes atores, a compartilha de recursos e coordenação de atividades e, ainda, os relacionamentos de poder e cooperação. E, dessa forma, partir para a possibilidade de criação de ações coletivas e, posterior, estudo dos seus impactos.

Para a recolha de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas a um pequeno número de atores, tentando-se representar todas as situações existentes na rede. Estes dados são de natureza qualitativa e a base da análise e conclusões retiradas deste trabalho.

Esta dissertação está estruturada da seguinte forma: nesta primeira parte são expostos o objetivo e a relevância do estudo de caso e, ainda, a revisão da literatura que o suporta; de seguida é apresentada a metodologia; e posteriormente é descrito o objeto de estudo, realizada a análise dos dados e discutidos os resultados da mesma e, por último, divulgadas as conclusões, contribuições e limitações deste estudo.

¹ Ferreira da Silva (administrador do Centro Comercial Stop) in Jornal de Notícias, 06/11/2017

² Site oficial do IMP Group: <http://www.impgroup.org/about.php>

Capítulo 2 – Revisão de Literatura

2.1. Teoria das Redes Industriais – IMP Group

Neste capítulo vai ser apresentada a base literária para a análise e conclusões retiradas sobre o objeto de estudo deste trabalho.

Porter (1998) define *cluster* como uma concentração geográfica de empresas no mesmo campo de atuação, podendo incluir fornecedores, canais de distribuição, clientes e até empresas de indústrias relacionadas. Dessa forma, o Centro Musical Stop é classificado como um *cluster* musical, onde diversos grupos com objetivos e experiências diferentes se juntam, num mesmo espaço físico, para desenvolverem a sua atividade. Segundo o autor, a partilha do espaço físico oferece aos diferentes atores do *cluster* a capacidade de troca de experiências, competências e de tecnologia, podendo ser uma fonte de vantagem competitiva. (Porter, 1990; Porter, 1998) Fazer uma análise sob uma perspectiva de *cluster* e de competitividade mostra, no entanto, algumas limitações. Esta perspectiva dá importância aos relacionamentos de competição e de cooperação entre os diferentes atores, no entanto foca-se essencialmente na dependência da vantagem competitiva das empresas na sua localização geográfica. (Lindberg & Säll, 2013; Porter, 1998)

Assim, sendo o Stop um *cluster* musical que não aparenta ser uma fonte de vantagem competitiva para as bandas e empresas aqui instaladas, sente-se a necessidade de analisar este fenómeno numa perspectiva de relacionamento e olhar para lá da indústria onde se insere em busca de ações coletivas dentro do *cluster*, mas também com organizações e instituições públicas e privadas, orientando a análise deste estudo numa perspectiva de rede.

No que diz respeito às redes e seus conceitos nas áreas de estudo de gestão e de marketing, existem diferentes abordagens. Ratajczak-Mrozeck propõe uma divisão em duas principais abordagens: a abordagem de rede do IMP (Industrial Marketing Purchasing Group), que apresenta conceitos como redes de negócios e redes industriais, e a abordagem estratégica de redes, que defende os conceitos de redes estratégicas e redes de valor. Estas duas perspectivas têm alguns pontos comuns, como o reconhecimento de redes de relacionamentos interconectados entre diferentes atores e a necessidade de relações de cooperação. (Ford et al. 2002; Ratajczak-Mrozeck, 2017)

No entanto, a abordagem estratégica difere da abordagem do IMP em muitos outros aspectos, sendo uma perspectiva baseada na gestão estratégica e apresentando elementos dos mercados e das hierarquias. As redes estratégicas apresentam fronteiras bem definidas, focando-se na competição com as empresas externas à mesma. O ator chave da rede identifica a posição desejada no mercado e constrói estrategicamente a sua rede de forma a atingir essa posição, sendo assim a figura central de poder na rede e gerindo os restantes atores e a própria rede. A rede é vista como uma ferramenta para alcançar os objetivos organizacionais. (Jarillo, 1988; Gulati, 2000; Ford et al. 2002)

Nas redes industriais, o foco está na interdependência e cooperação, dois conceitos que serão desenvolvidos ainda neste capítulo. A abordagem de rede do IMP oferece-nos uma visão dos relacionamentos como processos mais complexos do que meros processos de troca, dando ênfase à interação, formal e informal, entre os atores da rede e ao desenvolvimento de relações de confiança. Desta forma, é esta a abordagem que vai ser utilizada para estudar os benefícios das ações coletivas para os músicos deste *cluster* criativo, como é proposto neste trabalho.

A abordagem de rede do IMP, também conhecida como abordagem pela interação ou teoria das redes industriais, tem vindo a ser desenvolvida pelo

Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP) desde de meados dos anos 70, contando com o trabalho de investigadores de 5 países europeus (França, Alemanha, Itália, Suécia e Reino Unido). Atualmente, o IMP Group é uma rede internacional e informal de académicos que estudam as organizações (industriais e de serviços), em áreas como marketing, gestão e desenvolvimento tecnológico, através de uma perspetiva de interação, promovendo conferências anuais.¹ No desenvolvimento desta teoria destacam-se alguns autores, dos quais David Ford, Håkan Håkansson, Jan Johanson e Ivan Snehota, que contribuíram para a análise dos relacionamentos intra e interorganizacionais, partindo do pressuposto que o mercado é dinâmico e não estático. (Anderson, Håkansson, & Johanson, 1994; Ford, Håkansson, Snehota, & Gadde, 2002)

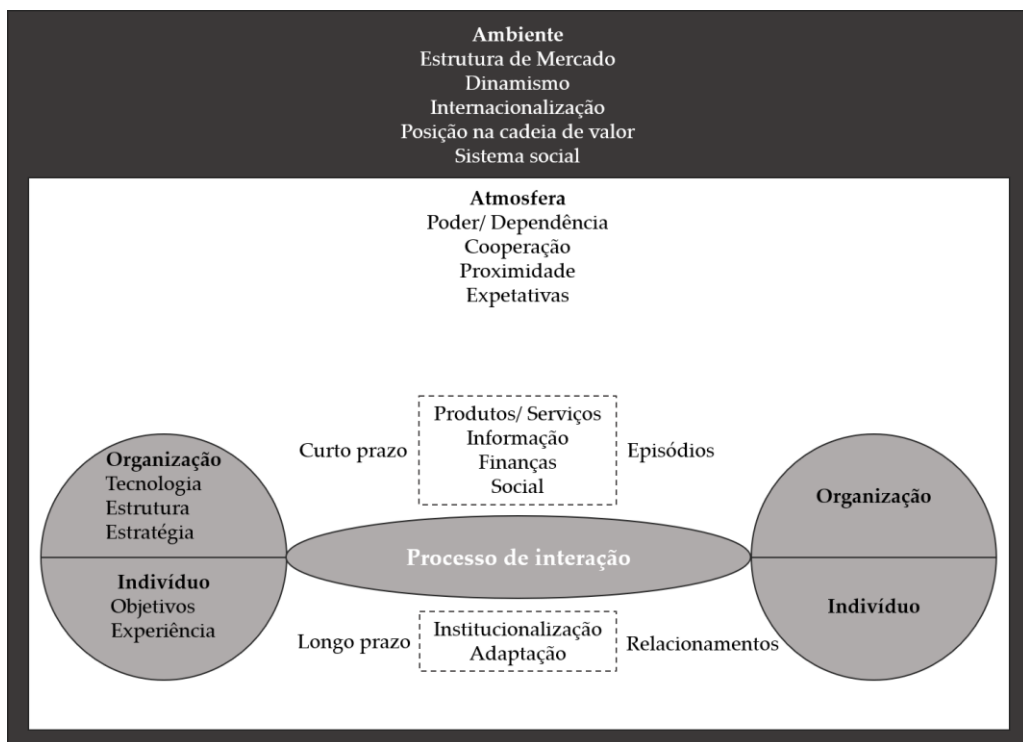


Figura 1: Modelo de Interação
 Fonte: (Håkansson, 1982)

Foi Håkansson, que em 1982, propôs o modelo de interação, representado na **Figura 1**, um dos trabalhos base no desenvolvimento da teoria do IMP. Este modelo identifica processos de troca de produtos ou serviços, informação, finanças ou interações sociais, de curta duração, denominados episódios; e

relacionamentos, processos de longa duração e, que por isso, têm de ser realizados com base na confiança mútua. As interações de curto e longo prazo são influenciadas pelas características dos indivíduos e das organizações, pelas suas experiências passadas, ambiente onde ocorreram e pela atmosfera de cooperação, conflito, interdependência ou proximidade. (Håkansson, 1982; Håkansson & Ford, 2002)

2.1.1. Conceito de Rede

Numa perspetiva de análise do Centro Musical Stop como uma organização que interage com o seu ambiente local e social, bem como, organizações públicas e privadas, podemos recorrer a uma definição das redes interorganizacionais, caracterizando-as como a conexão de vários relacionamentos negociais – sociais e económicos - entre organizações, como empresas, associações, universidades, instituições financeiras, organismos públicos, etc. (Silva, 2003)

No entanto, este estudo olha também para o Stop como uma organização de grupos, cada um com diferentes objetivos, história e relacionamentos e, por isso, propõe-se uma definição de redes numa perspetiva social, na qual as redes são vistas como relações que se estabelecem entre conjuntos de pessoas, grupos e comunidades. (Newman & Park, 2003)

Os relacionamentos desenvolvidos entre as organizações não são apenas entre duas partes, mas sim integrados num sistema que influencia os diferentes participantes, originando uma rede de interdependências. (Anderson et al., 1994; Håkansson, 1982) Na rede é necessário haver coordenação entre as relações, bem como dentro das mesmas, de forma a existir melhorias de produtividade do sistema. Assim, a gestão destas redes é fulcral, tendo em consideração que o comportamento e performance de cada entidade depende do comportamento e performance das outras organizações, existindo assim uma díade de dependências. (Brito & Silva, 2009; Wilkinson & Young, 2002) Estas

interdependências podem ser problemáticas quando todos os atores estão simultaneamente a tentar alcançar os seus próprios objetivos e implementar as suas próprias estratégias, não podendo esquecer como isso afeta os outros atores da rede e as suas respostas. (Anderson et al., 1994; Ritter, Wilkinson, & Johnston, 2004; Wilkinson & Young, 2002)

A gestão das redes e dos seus relacionamentos está diretamente ligada ao cumprimento de promessas, e por isso tem de se falar de gestão das expectativas dos atores, uma vez que estas são utilizadas para mostrar o valor futuro da rede. Atores com papéis diferentes na rede vão configurar as expectativas de acordo com a sua própria área de especialidade e, assim, reagir e avaliar os episódios à imagem das próprias expectativas. As expectativas não são, no entanto, estáticas, podendo ser confirmadas, desconfirmadas ou transformadas ao longo do tempo. Desta forma, pode-se dizer que as expectativas antecipam o contexto e circunstâncias das ações futuras e das suas consequências, incluindo a participação na rede e os relacionamentos futuros. (Araujo, Mason, & Spring, 2014; Mittilä, 2002) As expectativas estão sempre associadas ao risco e incerteza de participação na rede e, por isso, as organizações devem adaptar-se consoante as ações e respostas da rede às suas próprias, podendo muitas vezes mudar a rota do seu futuro. Desta forma, observa-se uma produção conjunta do futuro de cada organização na rede e da própria rede. (Ritter, Wilkinson, & Johnston, 2004; Wilkinson & Young, 2002)

2.1.2 Modelo de Atores, Recursos e Atividades (ARA)

O Modelo ARA, **Figura 2**, oferece uma framework para estudar a rede de interdependências através da análise de três elementos: atores, atividades e recursos. (Anderson et al., 1994; Håkansson & Johanson, 1992)

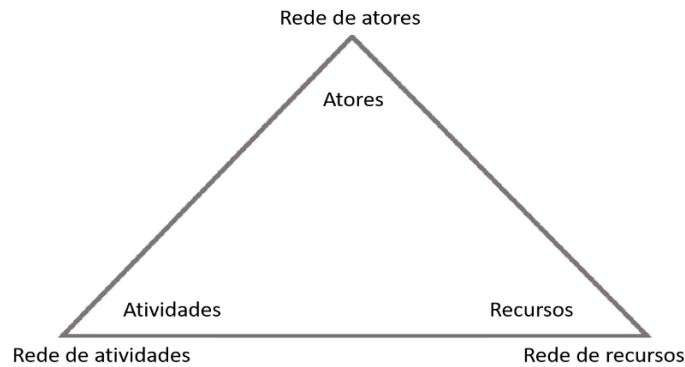


Figura 2: Modelo ARA

Fonte: (Håkansson & Johanson, 1992)

Os **atores** são indivíduos, grupos, departamentos ou organizações que realizam as atividades e/ou controlam os recursos. As relações e laços que são criados entre os vários atores influenciam a identidade das organizações e das partes envolvidas, pois é nesta interação que surgem problemas e soluções que desenvolvem o comprometimento, confiança e interdependência. Assim, a forma como estas relações são percebidas pelos diferentes atores afeta as suas ações na rede, dependendo não só do valor real, mas também do percebido. (Anderson et al., 1994; Håkansson & Ford, 2002; Håkansson & Johanson, 1992)

Os **recursos** são utilizados pelos atores na concretização de atividades, podendo ser tangíveis ou intangíveis. No entanto, para o desenvolvimento das atividades das organizações, os recursos próprios não são muitas vezes suficientes sendo, por isso, necessário obter recursos de outras partes. Assim, surgem redes de relacionamentos entre vários atores. Estes relacionamentos são necessários e potenciadores, uma vez que esta partilha de recursos origina mais oportunidades e novo conhecimento. No entanto, oferece também maior dependência entre as partes, podendo ser limitadores da ação. (Anderson et al., 1994; Håkansson & Ford, 2002; Håkansson & Johanson, 1992)

As **atividades** são organizadas e/ou desenvolvidas pelos atores, sendo que as organizações se relacionam com outros atores frequentemente devido às suas atividades ou a atividades conjuntas. Estas constituem a criação ou desenvolvimento de recursos - utilizando outros recursos - pelos atores. Por esta

razão, é necessário que as organizações adaptem as suas estruturas internas às dos seus parceiros, pois estas fazem parte de uma cadeia de atividades comuns e, dessa forma, influenciam a eficácia das mesmas. Quanto maior for a interdependência entre os atores maior será o impacto desta adaptação. Assim, criam-se rotinas e regras na relação que geram estabilidade para uma melhor cooperação e resolução de conflitos no desenvolvimento destas atividades. (Anderson et al., 1994; Håkansson & Ford, 2002; Håkansson & Johanson, 1992)

Este modelo auxilia, assim, a identificação das redes de interdependências identificadas neste estudo de caso, permitindo perceber quais os atores que partilham recursos na realização de atividades conjuntas.

2.1.2.1. Poder

Na análise da rede é importante perceber a relação de **poder** entre os atores, ou seja, a posição de cada um na rede. A posição na rede é a localização da organização no sistema complexo de relações em que está inserida. Desta forma, a organização é o resultado das suas próprias ações e estratégias em conjugação com as relações que mantém e a sua posição na rede. (Mattsson & Johanson, 2006; Wilkinson & Young, 2002) Um dos objetivos das organizações passa a ser aumentar o seu poder na rede, de forma a tornarem-se mais competitivas no mercado e combaterem os obstáculos à concretização das metas individuais que cada uma delimitou para si. (Brito & Silva, 2009; Madureira & Silva, 2004)

2.1.3 Relações de Cooperação

A cooperação desempenha um papel fundamental no desenvolvimento e evolução das redes, originando redes mais estruturadas e estáveis. Numa relação de cooperação é expectável que os diferentes atores aprendam uns com os outros nas suas interações, resultando de soluções mais viáveis e relações mais complexas e conectadas. (Brito & Silva, 2009; Wilkinson & Young, 2002)

Para estabelecer uma rede de cooperação e gerir estas relações é necessário encontrar outras organizações dispostas a cooperar e ainda investir mais esforços nestas relações do que seria necessário numa relação de competição, pois só através da experiência e operação conjuntas é possível perceber a viabilidade das mesmas. (Madureira & Silva, 2004; Wilkinson & Young, 2002) Uma rede competente não se pode esquecer que mais do que organizações, esta é composta por pessoas que desenvolvem e mantêm relações entre si e, neste sentido, devem poder fazer uso das mesmas. (Silva, 2003; Wilkinson & Young, 2002)

Silva (2003) apresenta um modelo das relações de cooperação com base nas dimensões do modelo ARA, o que se traduz na **Figura 3**. (Silva, 2003)



Figura 3: Elementos das relações de cooperação e o Modelo ARA
Fonte: (Silva, 2003)

Numa relação de cooperação é necessário existir **conjugação de interesses** entre os atores, ou seja, existirem interesses comuns entre os mesmos sobre os quais se baseará a cooperação. Quando as organizações estão no mesmo ramo de atividade, como se observa no Centro Musical Stop, é difícil encontrar estes interesses comuns e, por isso, averigua-se a existência de complementaridades, sendo estas áreas em que a ação coletiva pode ter melhores resultados. Para além disso, é necessário perceber se existe compatibilidade entre os diferentes atores, um fator essencial, pois só assim se poderão realizar atividades e trabalhar em sintonia. (Brito & Silva, 2009; Madureira & Silva, 2004)

Com para o desenvolvimento das atividades das organizações ocorre a utilização, consumo e até criação de recursos, sendo fundamental a **compartilha de recursos** entre os diversos constituintes da rede, uma vez que os individuais muitas vezes não são suficientes. (Brito & Silva, 2009; Madureira & Silva, 2004)

Constitui-se assim uma boa **coordenação de atividades**. Sem esta as organizações correm um grande risco de deixar de trabalhar autonomamente para os objetivos comuns. Assim, os objetivos da rede devem ser definidos no início do estabelecimento da relação de cooperação, uma vez que estes são o guia para a concretização de estratégias, definição de orçamentos e avaliação dos resultados das atividades. (Brito & Silva, 2009; Madureira & Silva, 2004)

2.1.3.1 Confiança

O modelo apresentado complementa o modelo ARA com a presença obrigatória do elemento confiança. A confiança tem sido referida como essencial numa relação contínua de cooperação (Anderson et al., 1994; Easton, Araújo, & Axelsson, 1992), no entanto era vista como um recurso das organizações na criação de valor. (Huemer, 2001) A confiança só é possível, no entanto, quando existem experiências comuns ao longo de um período de tempo, que levam ao conhecimento e compreensão mútuos entre as partes e à capacidade de prever e antecipar as ações dos parceiros. (Holst, 2016; Silva, 2003) Sem confiança toda a relação está comprometida, uma vez que é necessário estar assegurada a priorização dos interesses comuns quando se trata do cumprimento dos objetivos da cooperação para ambas as partes. Estes objetivos devem, ao ser definidos, ter em consideração a capacidades dos restantes atores os cumprirem, bem como, o bem-estar e segurança de todos os elementos da rede. Assim, para se manter uma relação de confiança é necessário evitar agir primeiramente e exclusivamente de forma oportunista e responder de forma recíproca à cooperação demonstrada pelos restantes parceiros. (Brito & Silva, 2009; Silva, 2003)

2.1.4. Ações Coletivas

Nas redes industriais surgem **ações coletivas**. Estas são atividades baseadas numa relação de cooperação com o objetivo de resolver um problema reconhecido pelas diferentes partes, sendo que os atores pretendem aumentar os seus benefícios individuais com a obtenção dos ganhos coletivos. É fundamental que haja interesses comuns nestas redes, que podem ser de caráter formal ou informal e possuir ou não obrigações económicas. (Brito, 1999; Loohuis, Groen, & The, 2011) A realização das atividades de ação coletiva depende da mobilização dos recursos por parte dos atores e, por isso, da relação entre estes mesmos atores, nomeadamente dos laços existentes. Quando não existe uma relação prévia, os atores devem procurar outro tipo de conhecimento sobre os outros atores da rede de forma a organizarem ações coletivas com os parceiros mais adequados. A visão e os objetivos devem ser comuns a todos os atores, potenciando um maior compromisso e confiança. Assim, a capacidade de networking na rede é um dos fatores críticos na obtenção de resultados reais na rede. (Loohuis et al., 2011; Roseira, Brito, & Garrett, 2009)

Resumindo, o estudo de caso do Centro Musical Stop vai ser analisado à luz das ações coletivas e relações de cooperação, sendo necessário identificar os atores e os seus interesses comuns e complementariedades; os recursos existentes e necessários às atividades e essas mesmas atividades que são realizadas no Stop e pelos atores do Stop. Ainda mais é necessário perceber a posição dos atores na rede e a sua influência na mesma, ou seja, o seu poder na rede, e as expectativas dos mesmos em relação à participação nesta, de forma a determinar ações coletivas adequadas e o seu impacto na rede.

Capítulo 3 – Metodologia

O objetivo deste trabalho final de mestrado é responder à questão de investigação: “Como criar ações coletivas de forma a obter um impacto socioeconómico e artístico positivo nas mais de 300 bandas e profissionais de música agregados no Centro Musical Stop?”.

Para responder à questão proposta, analisou-se a rede de relacionamentos existente no centro Stop, recorrendo à aplicação da Teoria das Redes Industriais, desenvolvida pelo IMP Group.

Esta dissertação é um estudo de caso, com questão de investigação do tipo “Como?” e o objeto de estudo contemporâneo e em contexto real. O estudo de caso do Centro Musical Stop consiste numa investigação descritiva, uma vez que é analisado um único caso com o objetivo de perceber em profundidade as redes de relacionamento dentro do mesmo e no seu contexto. Para perceber as redes de relacionamento são estudadas múltiplas unidades de análise e, dessa forma, esta é uma investigação embebida. Estas unidades de análise recaem sobre grupos pequenos, mais especificamente, conjuntos de bandas, organizações e parcerias. (Yin, 2003)

A realização deste estudo recorre ao Modelo ARA, aprofundado no capítulo anterior, que considera 3 elementos para a análise da rede de interdependências: atores, recursos e atividades, em conjunto com o fator confiança. Assim, é necessário identificar os atores desta rede.

Sendo este um objeto de estudo muito vasto e no qual não seria possível identificar, interagir e entrevistar todos os elementos desta população, identificou-se primeiro os seguintes grupos onde se inserem os atores deste objeto de estudo.

- Bandas e Músicos;

- Estúdios de gravação e produção musical;
- Locais de atuação (bares, salas de espetáculo, festivais e outros eventos);
- Outros atores relevantes (comerciantes e empresários locais, criativos, entre outros).

3.1. Recolha de dados

As entrevistas são consideradas uma das fontes de informação mais importantes nos estudos de caso. Por isso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas à amostra de atores identificada. (Yin, 2003) É utilizado como instrumento a entrevista semiestruturada, uma vez que esta oferece maior flexibilidade na colocação das questões e permite alterar as mesmas devido a informações relevantes que decorram na entrevista, sem comprometer a obtenção dos dados para análise. (Creswell, 2014)

Não sendo possível entrevistar todos os elementos desta rede no tempo definido, partiu-se dos estúdios de produção musical presentes, sendo estas empresas da indústria musical sediadas no Stop e a partir daí entrevistou-se os atores, nomeadamente, bandas, músicos e outros atores relevantes que foram sendo mencionados nas entrevistas. As razões para este método de amostragem, são:

- Ter uma representação de cada uma das situações representadas no CC Stop, neste caso: bandas, estúdios de produção musical, locais de atuação e outros atores relevantes;
- Não existir uma listagem ou base de dados atualizadas das bandas e músicos presentes no centro musical da qual pudéssemos partir. (Brito, 1999; Canha, 2008; Creswell, 2014)

É importante referir que uma amostragem aleatória não é relevante neste estudo de caso, uma vez que correríamos o risco de não representar todas as situações pretendidas. (Brito, 1999; Creswell, 2014)

Nesse sentido foram realizadas entrevistas, com duração média de 20 minutos, com os objetivos de:

- Conhecer a existência de interesses comuns entre os atores, identificando complementaridades e compatibilidades;
- Identificar os recursos disponíveis;
- Perceber se existe partilha de recursos;
- Identificar atividades realizadas ou possíveis, apontando as parcerias existentes;
- Reconhecer a existência de um relacionamento de confiança entre os atores;
- Identificar o tipo de impacto que o CC Stop e as sinergias neste existente têm nas bandas, músicos e estúdios instalados.

Na tabela 1 encontra-se a listagem das entrevistas realizadas para análise do objeto de estudo.

Tabela 1: Listagem das entrevistas realizadas no Centro Musical Stop

Entrevista	Data realização	Nome projeto	Tipo de projeto	Ínicio projeto	Nome entrevistados	Idade	Cidade	Ocupação Atual	No Stop desde...
Nº 1	08/12/17	The Lemon Lovers	Banda de rock alternativo	2012	Víctor Butuc	24	Porto	Baterista dos The Lemon Lovers; Agente/ Manager;	2010
					João Pedro Silva	25	Porto	Guitarrista dos The Lemon Lovers; Professor de guitarra	2009
Nº 2	14/12/17	Evoke Collective	Produção audiovisual	2017	Sérgio Morais	24	Porto	Produtor; Vocalista da banda Mount Meru	2010
Nº 3	29/12/17	LowRate	Banda de rock	2011	Gil Costa	25	Porto	Produtor audiovisual; Vocalista e guitarrista	2011
Nº 4	11/01/18	Wanderer	Banda de metal	2010	Nuno Machado	26	Póvoa de Varzim	Designer gráfico; Vocalista e guitarrista dos Wanderer	2013
Nº 5	15/01/18	Fera	Banda de rock alternativo	2012	Rodolfo Cunha	24	Póvoa de Varzim	Professor de Guitarra; Vocalista e Guitarrista dos Fera	2016
					Diogo Marafona	24	Póvoa de Varzim	Fisioterapeuta; Baterista dos Fera	2016
Nº 6	16/01/18	Manel Cruz	Músico a solo	2017	Manel Cruz	43	Porto	Músico; Artista plástico	2000
Nº 7	17/01/18	SenteMente	Produção audiovisual	2008	Carlos Costa Alves	37	Porto	Produtor; Músico	2006- 2008; 2016
Nº 8	26/01/18	MetalPoint	Local de concertos de Metal	2007	Hugo Louro de Almeida	39	Porto	NextProaudio; MetalPoint; Baterista dos Sadistic Overkill	1997
Nº 9	27/01/18	Vitamena	Café	2008	Rui Santos	44	Vila Nova de Gaia	Proprietário Vitamena (empresário)	1993

Durante este processo, foram identificados e contactados mais atores. A não realização dessas entrevistas deveu-se a dois fatores: a não possibilidade de realização da entrevista dentro do tempo designado para a conclusão deste trabalho final de mestrado e a falta de resposta por parte de alguns dos atores contactados.

A amostra deste estudo de caso mostra-se, assim, pequena, mas relevante. Isto porque estão representados todos os grupos e situações encontradas no Centro Musical Stop, mas ainda pela escolha de atores como o MetalPoint, que é o centro da música Metal no Porto, e ainda do café Vitamena, que representa um ponto central e de convívio para todos os músicos do Stop e faz questão de se envolver nas atividades desenvolvidas pela comunidade artística do centro. Foram ainda entrevistados os The Lemon Lovers, que se encontram na primeira sala de ensaio à entrada do Stop, sendo um ponto de paragem quase obrigatório, e ainda o músico Manel Cruz, com uma presença tão proeminente na música portuguesa, assim como, na promoção do Stop como um centro musical.

Os dados analisados neste estudo são de natureza qualitativa, utilizando como fontes de dados primários entrevistas, observação de campo e documentos sobre o objeto de estudo, como artigos, reportagens e outros. (Yin, 1994)

3.2. Dimensões de análise

A análise deste estudo de caso recai sobre os pontos centrais e frequentes referidos ao longo das entrevistas. Para a sua realização foram elaborados guiões para as entrevistas, disponíveis no Anexo 1. Quer a análise dos resultados (ver Capítulo 5) quer a construção dos guiões foram desenvolvidos a partir das dimensões de análise representadas na **Tabela 2**. Estas têm por base a fundamentação teórica utilizada neste estudo de caso.

Tabela 2: Dimensões de análise do estudo de caso

Dimensões	
Conjugação de interesses	Existência de parcerias e a sua origem Existência de interesses comuns
Recursos existentes	Condições para a realização da atividade Partilha de sala de ensaio, material musical e/ou outros recursos
Coordenação de atividades	Papel do Stop na gravação e promoção da música Papel do Stop na promoção e volume de negócios das empresas Existência de parcerias informais Organização de atividades
Processo de Interação e Relação de Cooperação	Caracterização da relação com os outros atores Caracterização da relação com os parceiros Existência de comunidade Capacidade de cooperação Processo de interação
Expetativas e impacto das ações coletivas	Expetativas dos atores em relação à rede Importância da rede para a realização da atividade Expetativas futuras de ações coletivas e parcerias
Poder	Posicionamento da rede na indústria Posicionamento dos atores na rede Influência dos atores e da rede (poder)

A análise destes elementos permite-nos perceber e caracterizar os relacionamentos existentes nesta rede e assim, responder à parte da questão de investigação proposta: como criar ações coletivas.

Para além da análise das redes, este estudo visa analisar o impacto da criação de ações coletivas no Centro Musical Stop e, dessa forma, estudou-se as áreas que podem ser favorecidas com a criação de sinergias neste *cluster*, como se pode observar na **Tabela 3**.

Tabela 3: Impacto das sinergias e ações coletivas no Centro Musical Stop

Económico	Social
<ul style="list-style-type: none">• Profissionalização das bandas• Aumento da produção de bens e serviços• Crescimento do comércio local• Criação de emprego• Aumento do investimento• Aumento da coleta de impostos• Inflação das rendas	<ul style="list-style-type: none">• Melhoria da qualidade das infraestruturas• Mão-de-obra local• Aumento do nível cultural• Economia local sensíveis aos sucessos e insucessos do CC Stop• Aumento do turismo nesta zona do Porto
Cultural	Artístico
<ul style="list-style-type: none">• Enriquecimento cultural da cidade do Porto• Reabilitação de edifícios, monumentos e locais históricos e culturais	<ul style="list-style-type: none">• Criação de conteúdo musical original• Inovação na área criativa da música portuguesa

Capítulo 4 – O caso do Centro Musical Stop

4.1. Contextualização do panorama musical português

O apoio às artes e à cultura em Portugal foi e continua a ser motivo de discórdia entre o poder político, os artistas e outros trabalhadores da indústria e até entre os apreciadores.³ A cultura tem de ser acessível a todos, não só por uma questão de democratização do conteúdo produzido, mas também pela viabilidade da arte e dos artistas. A música não é exceção. No entanto, mesmo quando existem fundos públicos a apoiar a indústria, estes recaem maioritariamente nas áreas e instituições tradicionais. Assim, os projetos mais alternativos, e claramente sem menor importância cultural, são deixados nas mãos independentes dos artistas e no setor privado da indústria.

Contudo, tem-se assistido nos últimos anos a um crescimento na indústria musical portuguesa, com a expansão de festivais considerados mais alternativos e o aparecimento de novos festivais e novos projetos. A música portuguesa está em proliferação, havendo cada vez mais jovens a apreciarem o que é feito no panorama português e a apoiarem a música portuguesa.⁴ Há também cada vez mais projetos a serem lançados quer de músicos consagrados quer de novas bandas e músicos, que têm agora a oportunidade de conseguir entrar no mercado.

³ Pedro Carneiro (diretor artístico da Orquestra de Câmara Portuguesa) in Público, 13/09/2017

⁴ Cristina Branco (fadista) in Diário de Notícias, 06/09/2017

4.2. Centro Musical Stop

Este trabalho final de mestrado tem como objeto de estudo o Centro Musical Stop, localizado na Rua do Heroísmo, no Porto.

Esta superfície comercial foi inaugurada em 1982⁵, tendo comemorado a 6 de novembro de 2017, 35 anos.⁶ No entanto, após o sucesso da primeira década, as lojas foram fechando e o centro comercial ficou ao abandono, devido ao aparecimento dos *shoppings*. No fim dos anos 90, apareceram as primeiras bandas para arrendarem a baixo preço (rendas entre 100 e 175€)⁶ as lojas abandonadas como salas de ensaio. A partir daí, surgiu um grande movimento de músicos e bandas, bem como, estúdios de produção musical que se fixaram no Stop.⁵

Hoje o Centro Musical Stop é um cluster criativo de música, que conta com uma presença diversificada de bandas e artistas dos mais variados estilos musicais e *backgrounds*. Os músicos ocupam 107 frações distribuídas pelos 3 pisos deste centro comercial, mas muitas destas salas são partilhadas com outras bandas, sendo difícil dizer o número de bandas, músicos e artistas que habitam este centro, havendo mesmo filas de espera para as salas.⁷

Nestes espaços, na sua maioria insonorizados artesanalmente, são criados, desenvolvidos e até gravados muitos projetos musicais de bandas amadoras e semiprofissionais a profissionais, com os mais variados estilos musicais. É ainda de realçar que muitos músicos para além da sua banda de originais, formam bandas de *covers*, que têm maior saída para bares, eventos e até casamentos, de forma a suportarem os seus custos de material e deslocação e, às vezes, mesmo o seu custo de vida. Existem também alguns estúdios de gravação e produção musical, de realçar a SenteMente, Raising Legends, e Promised Land.

⁵ in Público, 27/02/2005

⁶ in Jornal de Notícias, 06/11/2017

⁷ Carlos Freixas (responsável segurança) in Jornal de Notícias, 06/11/2017

Pode-se ainda encontrar no rés-do-chão o Metalpoint, bar que oferece concertos underground de Heavy Metal, bastante conhecido por bandas e fãs deste estilo musical. No terceiro piso deste centro comercial pode-se encontrar ainda a Evoke Collective, uma produtora audiovisual ainda recente, mas com uma visão diferente do que tem vindo a ser feito neste contexto: criar um coletivo de músicos no Stop.

Falando em coletivos de músicos, apesar da grande presença de músicos neste espaço não têm existido ações coletivas para criar e partilhar oportunidades artísticas, dinamizar este cluster, ou mesmo obter melhores condições no próprio centro com impacto efetivo nos músicos. Houve, há aproximadamente 10 anos, a criação de uma associação de bandas do Stop, no entanto, este projeto caiu em esquecimento num curto período temporal. Da colaboração desta associação - Movimento de Músicos do Centro Comercial Stop com o Serviço Educativo da Casa da Música, surgiu em 2010 a Stopestra, uma orquestra composta por aproximadamente 100 músicos do Stop com a direção musical de Tim Steiner.⁸ Esta colaboração já não é visível, atualmente, e um dos motivos parece ter sido a remuneração dos músicos do Stop. Desde aí, não houve ações observáveis por parte das bandas ou outras pessoas envolvidas no Centro Musical Stop para criar qualquer tipo de associação de músicos ou mesmo eventos coletivos com impacto significativo, nem há estudos neste sentido, apesar de vários realçarem a importância de uma ação conjunta e existir vontade de criar um espaço comum.

⁸ in Público, 26/08/2010

Não há como negar a relevância deste centro de músicos para a cidade do Porto, a nível artístico, turístico, social, cultural e económico. Há cada vez mais turistas estrangeiros a visitar o centro, bem como estudantes de Erasmus do Porto, que se sentem fascinados pelo espaço. Mas para além de atração turística, o Stop é um local onde se formam e lançam músicos e conta com a presença de profissionais com nome consagrado, como é o caso das bandas Repórter Estrábico, Heavenwood e Per7ume e do músico Manel Cruz, ex-vocalista da banda Ornatos Violeta.

Apesar desta grande concentração artística e cultural, e dos proprietários das lojas e do próprio administrador admitirem que sem os músicos o Stop estaria condenado⁹, ao entrar no Centro Musical Stop continua-se com uma sensação de abandono. A vontade de criar música e de fazer acontecer transpira as paredes das salas de ensaio, no entanto, a estrutura do edifício está completamente degradada e mais cedo ou mais tarde carecerá de obras de restauro para continuar um espaço seguro e habitável. Para além disso, as salas não estão preparadas para receber músicos e, por isso, todo o isolamento destas fica ao encargo dos mesmos, podendo ser um investimento muito avultado dependendo da qualidade do isolamento e da área da sala.

Neste sentido, surge uma oportunidade de estudar como é que as ações coletivas poderiam trazer um impacto positivo para estas bandas e profissionais, quer a nível artístico e cultural, quer a nível socioeconómico.

⁹ Ferreira da Silva (administrador do Centro Comercial Stop) in Jornal de Notícias, 06/11/2017

Capítulo 5 – Análise e discussão de resultados

5.1. Análise da rede do Centro Musical Stop

As relações de cooperação, caracterizadas como a coordenação de atividades entre atores com interesses comuns, onde existe partilha de recursos, determinou as dimensões de análise que permitem compreender este cluster. A rede da **Figura 4** resulta das entrevistas realizadas neste estudo (ver Anexo 2), ficando á quem daquilo que é a rede completa do Centro Musical Stop. No entanto, esta representa as situações mais comuns existentes no centro e, por isso, vão se extrapolar algumas das conclusões retiradas desta análise.

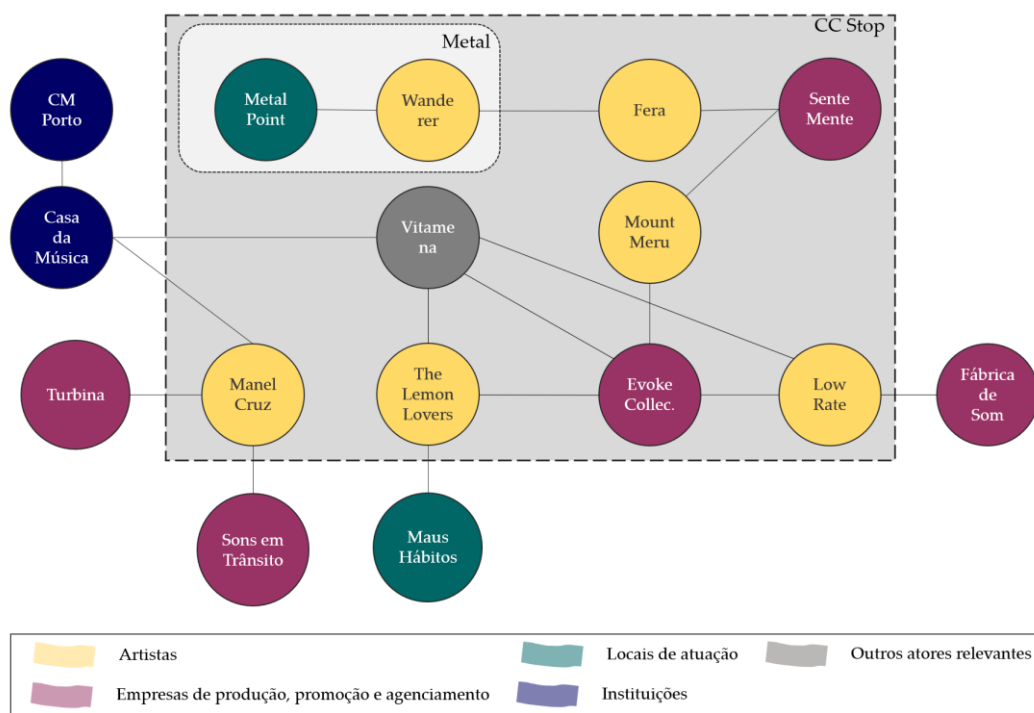


Figura 4: Rede do Centro Musical Stop resultante das entrevistas realizadas

Como se pode observar, existe uma rede de relacionamentos dentro do cluster, existindo mesmo um nicho dentro do estilo musical Metal, onde o MetalPoint desempenha um papel fundamental. A Casa da Música está representada como instituição, sendo limitado reduzi-la a um local de atuação, uma vez que esta está envolvida numa diversidade de projetos dentro e fora de portas, como as orquestras da Casa da Música, tendo inclusive o seu próprio departamento educativo.

Nesta rede estão presentes relações horizontais entre concorrentes da mesma indústria e relações verticais entre cliente e fornecedor. É, assim, a partir destas que se vão analisar a possibilidade de criação de ações coletivas, com base nas dimensões de análise descritas na metodologia, e os impactos das mesmas para a rede do Centro Musical Stop.

5.1.1. Conjugação de interesses entre os artistas do Centro Musical Stop

Tabela 4: Análise da conjugação de interesses entre os artistas do Centro Musical Stop

	Trabalham com alguma parceria? Se sim, como surgiram estas parcerias?	Consideram que existem interesses em comum entre os diferentes artistas, profissionais e empresas do Stop? Quais?
Bandas e Músicos	Todas as bandas e músicos entrevistados trabalham com parcerias que surgiram de forma orgânica, através de outros músicos ou por necessidade e pesquisa, principalmente dentro da indústria musical (músicos, produtores e técnicos de som) e em indústrias complementares à mesma (audiovisual e design).	As bandas e músicos do Stop consideram que existem interesses comuns entre os artistas, uma vez que a maioria dos músicos quer um local para criar música e ensaiar, de forma a serem sucedidos nesta indústria. Observam ainda que entre os músicos e outros profissionais e empresas, a relação deve ser <i>win-win</i> , havendo sempre interesses comuns que podem ser explorados.
Estúdios de produção	Os estúdios de produção consideram fundamental trabalhar com parcerias com profissionais da indústria (bandas, músicos, organizadores de eventos, profissionais de audiovisual, etc). Estas surgiram através do <i>networking</i> e <i>word of mouth</i> .	Os estúdios concordam com a existência de interesses comuns, pois os músicos usufruem dos negócios locais e estes beneficiam com a presença dos músicos. Há sempre interesses que se alinham e que originam interação.
Locais de atuação	Os locais de atuação trabalham com parcerias que surgiram por oferta de outras entidades e profissionais, como empresas de promoção de espetáculos.	Os negócios locais, nomeadamente o MetalPoint e o Vitamena, consideram que os músicos e as empresas estão presentes no Stop devido aos interesses comuns, sendo de ressaltar a partilha de conhecimento e experiência.
Outros atores	Não trabalham com parcerias.	

5.1.2. Condições e compartilha dos recursos existentes

Tabela 5: Análise das condições e compartilha dos recursos existentes no Centro Musical Stop

	Consideram o Stop um bom sítio para exercer a vossa atividade, em termos de rendas, condições de trabalho e do próprio edifício, entre outros fatores?	Partilham a sala de ensaio? Partilham ou alugam material a outras bandas?
Bandas e Músicos	<p>Todos os entrevistados consideram o Stop, no geral, um bom sítio para ensaiar, sendo a melhor opção no Porto, devido às rendas acessíveis (em regime de partilha) e seguranças e horário quase 24 horas por dia. Há uma crescente mentalidade de que o Stop existe para a música. No entanto, existem condições de higiene e segurança que foram apontadas pela maioria, sendo de destacar as melhorias da infraestrutura e dos WC.</p>	A maioria das bandas e músicos partilham ou já partilharam sala de ensaio, bem como material musical (como PA, colunas e amplificadores), mas têm tendência a partilhar com amigos.
		Partilham algum tipo de recursos ou espaço com os músicos e profissionais do Stop?
Estúdios de produção		Os estúdios de produção alugam a sala e disponibilizam material a amigos e clientes, sendo o último aliado ao serviço oferecido.
Locais de atuação		Os locais de atuação geralmente não partilham recursos ou espaço.
Outros atores		Em relação ao café Vitamena, partilhavam recursos com a Stopestra, no entanto, geralmente isso não acontece.

5.1.3. Coordenação de atividades pelos atores da rede

Tabela 6: Análise da coordenação de atividades pelos atores da rede Stop

	Qual é o papel do Stop na gravação e promoção da vossa música?	Recomendam outras bandas do Stop para atuações?	Alguma vez participaram em algum evento ou atividade em conjunto com outras bandas do Stop? Quais os vossos papéis e dos restantes atores? Voltariam a realizar atividades do género? Se não, porquê?
Bandas e Músicos	Algumas bandas gravam o produto final no Stop, outras apenas ensaiam e gram demos. No entanto, em relação à promoção é rara a banda que utiliza a imagem do Stop.	No geral, os músicos recomendam bandas de amigos e apenas quando questionados pelos promotores ou organizadores. No entanto, há quem ache que seria injusto recomendar umas e não as outras.	A maioria dos músicos já participou em atividades conjuntas com outras bandas, especialmente pequenos concertos, havendo referência à participação na Stopestra. Em relação aos papéis desempenhados foram de banda convidada ou organizadores do evento. Na sua maioria quem teve experiência com estas atividades voltaria a realizá-las.

	Qual é o papel do Stop na promoção e no volume de negócios da vossa empresa?	Recomendam bandas do Stop para atuações?	Alguma vez participaram em algum evento ou atividade em conjunto com outras bandas do Stop? Quais os vossos papéis e dos restantes atores? Voltariam a realizar atividades do género? Se não, porquê?
Estúdios de produção	O Stop não desempenha nenhum papel relevante na promoção e volume de negócios, mas oferece a oportunidade de conhecer mais pessoas para futuros projetos.	Os estúdios recomendam também bandas, nomeadamente de amigos, e são recomendados pelos anteriores clientes.	Os estúdios de produção também participam, nomeadamente, como organizadores ou desempenhando um papel técnico em concertos coletivos, e voltariam a fazê-lo.
Locais de atuação	O Stop tem impacto no negócio, pois é um ponto de referência.	N/A	Os locais de atuação já participaram em festivais e concertos (fora do espaço próprio), em que foram responsáveis pela logística e promoção de eventos. Voltariam a participar nestas atividades.
Outros atores			Outros atores já participaram na Stopestra e em outros eventos como concursos de bandas e concertos, sendo organizadores. Voltariam, no geral, a realizar este tipo de atividades conjuntas.

5.1.4. Processo de interação e relação de cooperação

Tabela 7: Análise do processo de interação e relações de cooperação entre os atores da rede

	Sentem o Stop como uma comunidade de músicos?	Como caracterizam a vossa relação com os outros artistas e profissionais do Stop?	Como caracterizam a vossa relação com os vossos parceiros?	Na vossa opinião, trabalhar em conjunto com outros músicos e profissionais beneficia-vos ou prejudica-vos? Em que sentido?
Bandas e Músicos	O sentimento de comunidade é comum, no entanto, muitos apontam para o facto de ser mais fácil criar relações com as pessoas com quem têm maior contacto e que há pessoas mais fechadas à partilha de conhecimento e recursos.	No geral, os músicos e profissionais do Stop mantêm uma boa relação entre eles que passa pelo profissionalismo à amizade.	As relações com os parceiros são pautadas pela confiança e interdependência.	No geral, os atores do Stop consideram que trabalhar em conjunto beneficia, devido à partilha de conhecimento e de experiências. No entanto, também existe a opinião que entre bandas este trabalho conjunto é dificultado devido à competitividade.
Estúdios de produção				
Locais de atuação				
Outros atores			N/A	

5.1.5. Expetativas e impacto das ações coletivas no centro musical

Tabela 8: Análise das expetativas dos atores em relação à rede e do impacto das ações coletivas

	Porquê que se instalaram no Stop?	Quais eram as vossas expetativas? Têm sido correspondidas?	Consideram que têm benefícios ou limitações por estarem sediados no Stop? Quais?	Qual a importância do Stop para a vossa atividade? De que forma contribuiu para o vosso crescimento? E previsões para o futuro?	Que entidades gostariam de ver a trabalhar em conjunto com o Stop? E que recursos gostariam de ver implementados no Stop? Qual o impacto que teriam, na vossa opinião?
Bandas e Músicos	No geral, os músicos e os estúdios vêm para o Stop pelas condições do espaço: localização, acessos e rendas; liberdade de horário e redução dos problemas de ruído.	As expetativas eram ter um sítio estável para ensaiar, sem problemas de ruído e com horário alargado, e têm sido correspondidas.	Em relação aos benefícios e limitações de ensaiar no Stop, as opiniões divergem-se. Há quem ache que estes são irrelevantes ou mesmo inexistentes, outros que existem algumas limitações, nomeadamente em relação às condições	O Stop é, para os músicos e para os estúdios, um local de trabalho, que ajuda no seu crescimento pelas condições e liberdade oferecidas e pela possibilidade de <i>networking</i> . No futuro, há o	Alguns músicos não sentem a necessidade de nenhuma entidade. Outros músicos e os estúdios sugeriram algumas que seriam relevantes no Stop, como: um chaveiro; lojas de música mais completas e com preços acessíveis, gráficas, agências e empresas na área do audiovisual. Estas trariam um impacto positivo para o Stop e para o negócio destas empresas e
Estúdios de produção					

			<p>do espaço e falta de estacionamento na zona (especialmente, para carregar e descarregar material). Mas existe uma prevalência da existência de benefícios, quer para os músicos como para os estúdios, como o estabelecimento de contactos com outros músicos e profissionais (<i>networking</i>), fazer parte do “ecossistema” musical e até a existência do MetalPoint.</p>	<p>consenso de que o Stop continuará a auxiliar o crescimento dos músicos e bandas e mesmo as empresas.</p>	<p>facilitariam o acesso por parte dos músicos. Sugeriram ainda uma parceria com a Câmara Municipal do Porto, que poderia trazer vantagens para o município, a nível social, cultural e económico e para os músicos, a nível de crescimento e promoção. Em relação aos recursos, o importante seria melhorar as condições de higiene e segurança e o isolamento e ventilação das salas de ensaio.</p>
--	--	--	--	---	---

	Porquê que se instalaram no Stop?	Quais eram as vossas expectativas? Têm sido correspondidas?	Consideram que têm benefícios ou limitações por estarem sediados no Stop? Quais?	Qual a importância do Stop para a vossa atividade? De que forma contribuiu para o vosso crescimento? E previsões para o futuro?	Que entidades gostariam de ver a trabalhar em conjunto com o Stop? E que recursos gostariam de ver implementados no Stop? Qual o impacto que teriam, na vossa opinião?
Locais de atuação	Para o MetalPoint, o contexto musical do Stop era o ideal, bem como a área (m ²) e preço do espaço.	A expectativa era ter um espaço adequado à atividade e tem sido correspondida.	O Stop traz benefícios, devido ao núcleo de músicos aqui presentes, mas também algumas limitações de horários.	A importância do Stop é conhecimento do Stop e das pessoas que lá trabalham, contribuindo para a logística e manutenção do espaço.	O MetalPoint é a favor de haver uma maior interação da CM Porto, de forma a dar mais visibilidade e reconhecimento ao Stop.
Outros atores	Pelo ambiente do Stop.	A expectativa do café Vitamena passava por trabalhar num ambiente motivador com bons músicos e tem sido correspondida.	Considera que existem limitações devido a restrições de horário e há dificuldade de promover e divulgar eventos e o próprio Stop.	O Stop é muito importante para o negócio, pela grande movimentação de músicos, mas também a nível cultural e social, pois há um grande contacto com músicos e culturas diferentes.	Em relação às entidades, defendem a existência de apoios da CM Porto, para a melhoria do espaço e das condições do espaço, bem como, divulgação do Stop, o que traria um impacto positivo para a cultura e turismo na cidade do Porto.

5.1.6. Poder e posição na rede

Tabela 9: Análise da relação de poder e posição na rede do Stop e dos diferentes atores

	Como veem o Stop no panorama geral da música portuguesa atualmente?	Como veem o vosso papel no Stop, neste momento e no futuro?	Sentem que o Stop, ou os artistas e profissionais do Stop, tem alguma influência nos locais de atuação do Porto ou noutros?	Há alguém ou alguma entidade que consideram fundamental para o desenvolvimento do Stop e crescimento dos músicos e entidades aqui instalados?
Bandas e Músicos	O Stop é visto como o centro da música no Norte, sendo único quer a nível nacional como europeu e sustentando a comunidade de músicos. É um sítio inspirador e que deve ser reconhecido.	Os músicos do Stop veem-se como apenas uma peça na organização, dando ênfase ao Stop como local de trabalho.	Os músicos concordam na maioria que existe influência das pessoas do Stop (não necessariamente d'O Stop), especialmente por parte dos estúdios.	Algumas entidades consideradas pelos músicos são: a CM Porto, a Faculdade de Belas Artes e o MetalPoint. No entanto, há uma forte opinião sobre o mais importante serem as pessoas que estão no Stop e não as entidades.
Estúdios de produção		Os estúdios de produção, veem também como local de trabalho, mas com alguma incerteza em relação ao futuro devido às intervenções necessárias.	Os estúdios divergem a sua opinião neste tópico, uns acham que a influência é óbvia e outros inexistente.	Os estúdios não dão importância às entidades, referindo sim o potencial da comunidade artística do Stop.

Locais de atuação		O MetalPoint desempenha o papel de atrair pessoas de fora para o Stop, devido à promoção de eventos.	Os locais de atuação concordam que o Stop tem influência devido ao impacto do mesmo na indústria musical.	Os locais de atuação referem parcerias com a Casa da Música e com a CM Porto.
Outros atores		O Vitamina desempenha um papel relevante e de unificação, mas vê o futuro do Stop um pouco incerto.	Concordam que existe influência do Stop na zona norte, o que se traduz em mais eventos.	Os atores locais falam de um investimento privado necessário para melhorar as condições do centro, da criação de uma associação de músicos do Stop e de um maior apoio à cultura por parte da CM Porto.

5.2. Discussão dos resultados

No geral, os **relacionamentos** no Centro Musical Stop são pautados por uma atmosfera de cooperação e interdependência, sendo de destacar o ambiente de amizade, partilha, entreaajuda e profissionalismo nas relações com os parceiros. (Håkansson, 1982) A interação entre os diferentes atores influencia a identidade da rede, pois é através desta que se desenvolvem relações de confiança e se encontram soluções comuns. (Håkansson & Snehota, 1995) As relações de cooperação dependem da abertura e disponibilidade para as mesmas e da percepção do valor de pertencer à rede pelos diferentes atores. (Håkansson & Ford, 2002) No Stop, nota-se algum clima de desconfiança com anteriores parceiros (caso da Stopestra e outros casos individuais), contudo, pode-se observar um esforço conjunto para o sentimento de comunidade e realização de ações coletivas. A visão geral é que trabalhar em conjunto com outros artistas e profissionais traz maioritariamente benefícios. Estas ações trazem oportunidades e a possibilidade de criar ações coletivas, para além do potencial de crescimento e aprendizagem. (Brito & Silva, 2009)

Após a análise dos **interesses comuns entre os músicos** do Centro Musical Stop é possível perceber que existe um objetivo comum, a “procura musical”^{E6} e um sítio para trabalhar e criar sem inconvenientes de ruído ou de horários. No entanto, muitas vezes é difícil criar ações coletivas entre as bandas devido à competitividade entre as mesmas. Isto acontece quando os atores estão mais concentrados nos ganhos individuais do que no coletivo, alternando entre relações de cooperação e de conflito. Este último deve ser evitado, pois pode pôr em causa os esforços coletivos. (Madureira & Silva, 2004; Wilkinson & Young, 2002) Apesar do sucesso de uns não depender do sucesso de outros, muitas

destas bandas e músicos partilham o espaço e outros recursos, havendo interdependências.

As **expetativas** iniciais dos atores do Stop focam-se em ter um espaço próprio para “fazer barulho”^{E7} e realizar o seu trabalho como músicos e profissionais da indústria, a um preço acessível. Estas têm sido cumpridas na generalidade, sendo fácil a manutenção da rede. No entanto, as expetativas não são estáticas e com o crescimento e abertura dos músicos as expetativas mudam, passando a dar-se mais importância à comunidade musical existente no Stop e, conseqüentemente, à possibilidade de *networking* e aprendizagem com as experiências e conhecimentos dos outros profissionais e, assim, evoluir. O cumprimento destas novas expetativas começa a ser cada vez mais fundamental para que os atores da rede continuem a ter a perceção de valor acrescentado. (Araujo et al., 2014; Mittilä, 2002)

Analisando os **interesses comuns entre os artistas, profissionais e empresas do Stop**, o quadro apresentado é diferente. Estas interações são verticais e, muitas vezes, reduzem-se a episódios de troca, apresentando uma maior estrutura e simplicidade. (Håkansson, 1982) Os músicos precisam de serviços de produção audiovisual, de promoção e de agenciamento, onde entram os estúdios e os locais de atuação, assim como de serviços mais básicos, como lojas de música (compra e manutenção do material) e até restauração. E estes serviços necessitam de clientes. Claro que depois o tipo de relação tem tendência a evoluir. Quando os atores investem mais tempo e partilham experiências, criam-se relações de confiança, surgindo parcerias e ações coletivas. (Brito, 1999; Roseira et al., 2009)

No desenvolvimento das atividades da rede são usados, e consumidos recursos. (Håkansson & Johanson, 1992) No caso do Stop, estes são, essencialmente, recursos de espaço e material musical (incluindo instrumentos). Em relação à **compartilha de recursos**, existe efetivamente partilha de salas de ensaio e, por vezes, de material, como amplificadores e mesas de mistura. Esta

partilha está muitas vezes ligada ao crescimento da banda, que se traduz numa tendência para deixar de partilhar estes recursos. Os atores concordam que, na maioria, as rendas das salas são acessíveis e o Stop é um bom sítio para ensaiar e tem melhorado ao longo dos anos, havendo uma maior mentalidade de que o Stop existe para a música. No entanto, colocam a questão das condições de segurança e higiene do centro, para além do investimento necessário para isolamento das salas (que não estão preparadas para receber músicos). O Stop tem um aspeto abandonado e maltratado, precisando de algumas reformas estruturais no edifício e aproveitamento dos espaços que não estão a ser aproveitados, o que exige um investimento por parte da administração do Stop e de outras entidades, que, neste momento, não existe.

A **coordenação de atividades** acontece, quer no Stop quer de forma independente do mesmo. São organizados alguns concertos em conjunto com outras bandas e locais de atuação, mas a maioria com pouca escala. Estes são, porém, eventos únicos e esporádicos. Houve ainda o desenvolvimento da Stopestra, em colaboração com a Casa da Música, havendo criação e desenvolvimento de recursos conjuntos, porém as reações a este evento são mistas e controversas. (Anderson et al., 1994) No geral, as bandas sentem o Stop como um sítio para ensaiar, mas são raras as bandas onde o Stop desempenha algum papel na promoção da sua música. Para os negócios, o Stop já desempenha um papel mais proeminente na promoção e volume de negócios.

Na análise da rede é importante investigar a relação de **poder**, neste caso a posição do Stop no panorama geral da música portuguesa e dos atores na rede. (Mattsson & Johanson, 2006) Pode-se dizer que as bandas e os músicos veem-se na rede como apenas uma peça do todo. A relação de poder entre os atores da rede é quase impercetível, pois os Stop como organização, é extremamente horizontal. Podemos apontar o Rui Santos (Vitamina) como um “pilar”^{E9} e uma figura de poder. Este ator foi mencionado num terço das entrevistas como

alguém de referência, tendo estado envolvido também no projeto Stopestra. O MetalPoint desempenha também um papel importante nesta comunidade, em especial no nicho do Metal, pois atrai mais pessoas para o Stop^{E8}. Estas duas organizações ganharam uma maior competitividade no mercado e facilidade na concretização dos seus objetivos individuais. (Brito & Silva, 2009) Em relação à influência do Stop, em particular dos artistas e profissionais do Stop, nos locais de atuação esta é notada como inexistente por parte das bandas, sendo que os estúdios representam uma maior influência. Porém, esta influência acontece de forma desorganizada e não está, ainda, conotada ao nome do Centro Musical Stop. Numa visão mais alargada do Centro Comercial Stop, este é caracterizado como centro cultural com poderio inigualável^{E2}, único no país e na Europa^{E1}. Este sustenta a comunidade de músicos, providenciando um sítio seguro para as bandas e músicos continuarem a lutar pelo seu sonho, sendo um sítio inspirador^{E4}.

Como arguido no início deste trabalho a criação de **ações coletivas** no Stop parece essencial para o seu crescimento e posicionamento na indústria. (Loohuis et al., 2011; Roseira et al., 2009) Ao falar com os atores percebe-se que o que o mais esperado é uma intervenção da Câmara Municipal do Porto, no sentido de tornar os Stop num centro cultural/ musical, ou mesmo património cultural da cidade. No entanto, esta intervenção também é vista como irrealista: *“Não é expectável haver fundos públicos investidos no Stop, mas seria uma boa oportunidade, quer para a CM Porto quer para o Stop, utilizar as infraestruturas públicas para a promoção cultural da cidade do Porto e injetar fundos nessas infraestruturas, que muitas das vezes não são utilizadas.”*^{E5}

O reconhecimento e a promoção de eventos ligados ao Stop, através de ações coletivas com entidades que gerem anfiteatros e locais de atuação, juntando a esfera privada e pública, são vistos como necessários para a “exportação”^{E7} da cultura que existe no Stop para a cidade.

Apesar de não ser possível, nesta fase, fazer uma análise quantitativa do **impacto das ações coletivas**, é obrigatório refletir sobre o assunto. Dessa forma, é exposta uma ponderação crítica, sustentada pela investigação qualitativa deste trabalho, sobre o impacto das ações coletivas no Centro Musical Stop. A criação de ações coletivas que permitam a construção de uma montra da música produzida no Stop potencia a profissionalização dos músicos deste *cluster*. O envolvimento e apoio da CM Porto dão segurança aos investidores privados para investirem no Stop, na cultura da cidade do Porto e mesmo em negócios locais. A nível económico, isto traduz-se no aumento da produção de bens e serviços e da coleta de impostos e o aumento do investimento privado, que por sua vez potencia o crescimento do comércio local e a criação de emprego. A nível cultural, permite a criação de mais conteúdo musical, potenciando a inovação na indústria, mas pode ainda contribuir para o enriquecimento cultural da cidade do Porto. Também a nível social, é possível ver um impacto positivo, com a reabilitação de infraestruturas públicas, empregabilidade de mão-de-obra local e aumento do turismo na periferia do Porto.

E1 Entrevista nº1: João Pedro Silva e Vitor Butuc – The Lemon Lovers

E2 Entrevista nº2: Sérgio Morais – Evoke Collective

E3 Entrevista nº3: Gil Costa – LowRate

E4 Entrevista nº4: Nuno Machado – Wanderer

E5 Entrevista nº5: Diogo Marafona e Rodolfo Cunha – Fera

E6 Entrevista nº6: Manel Cruz

E7 Entrevista nº7: Carlos Costa Alves – SenteMente

E8 Entrevista nº8: Hugo Louro de Almeida – MetalPoint

E9 Entrevista nº9: Rui Santos – Vitamena

Capítulo 6 – Conclusões

Este trabalho final de mestrado contribui para a compreensão do Centro Musical Stop como uma rede desorganizada, em que ocorrem processos de interação esporádicos e que ainda tem muito para crescer no que toca a relacionamentos de cooperação. Numa relação de cooperação os objetivos da rede devem ser definidos inicialmente, de forma a concretizar estratégias, definir orçamentos e avaliar os resultados das atividades. Entretanto, no Stop não existe nenhuma associação ou administração do mesmo enquanto comunidade de músicos. O que se traduz na sua posição na indústria não estar esclarecida nem para os atores da rede nem para os intervenientes externos.

Retomando a questão de investigação: Como criar ações coletivas de forma a obter um impacto socioeconómico e artístico positivo nas mais de 300 bandas e profissionais de música agregados no Centro Musical Stop?, propõem-se as seguintes ações:

- 1) Para a administração do Stop:
 - a) Divulgarem os horários e localização das reuniões de condomínios, para facilitarem o contacto entre os músicos e a própria administração do centro e promover uma atmosfera de confiança;
 - b) Apresentarem e discutirem as contas dos condomínios com os músicos e profissionais do Stop, com o intuito de aplicar fundos em melhorias estruturais do espaço ou noutras atividades com vista aos objetivos comuns.
- 2) Para os músicos e bandas do Stop:
 - a) Criação de uma associação de músicos do Centro Musical Stop, que auxiliaria o tratamento de questões legais e burocráticas, mas, para além disso, poderia ser uma rede de segurança para os músicos do Stop e um

- meio para exporem as suas ideias e trabalhem todos em conjunto para a promoção e divulgação dos seus projetos e do próprio centro;
- b) Presença assídua nas reuniões de condomínios do Stop, para estabelecer uma relação com a administração do centro e trabalhem em conjunto com a mesma.
- 3) Para a Câmara Municipal do Porto:
- a) Formalização legal do Stop como centro cultural ou centro musical. Esta ação daria segurança quer aos músicos e empresas quer à administração e proprietários das salas para exercerem a sua atividade e projetos relacionados com o Stop. Mas ainda oferece confiança a investidores privados, para investirem em negócios locais ou no próprio centro, e às instituições públicas e privadas para o estabelecimento de parcerias;
 - b) Parceria com o Centro Musical Stop para criação de eventos ao ar livre, em infraestruturas públicas ou em parceria com outras empresas, de forma a promover e divulgar os projetos do Stop.
- 4) Para a [futura] Associação de músicos do Centro Musical Stop:
- a) Criação de um regime de quotas, para adquirir fundos para projetos do Stop enquanto Centro Musical e para melhorias estruturais e recuperação dos espaços não utilizados. A inscrição na associação poderia também trazer benefícios adicionais para os músicos, como descontos nos parceiros do centro.
 - b) Promoção de concursos anuais na Faculdade de Belas Artes do Porto, para revitalizar a fachada, as montras e as paredes do Centro Musical Stop, que neste momento encontram-se com um aspeto abandonado. Esta ação tem como objetivo tornar o Stop mais apelativo para os habitantes e negócios locais e impulsionar o turismo na zona.
 - c) Criar parcerias com empresas da indústria musical, para promover eventos (concertos, festivais, etc) com a participação de bandas do Stop.

- Uma parceria vantajosa seria com a NOS para renovar as salas de cinema do centro (que são propriedade da empresa) e transformá-las em salas de espetáculo para concertos dos músicos do Stop e outros eventos culturais;
- d) Discutir uma possível parceria com a Casa da Música, que vise promover o crescimento dos músicos do Stop, por exemplo, com a oferta de formações e *workshops*, e a possibilidade de realizar concertos apenas com a participação de músicos e bandas do Stop para promoverem os seus próprios projetos.
 - e) Criar parcerias com outras empresas e até instituições culturais com interesse na projeção do Centro Musical Stop e da cultura portuense, mas também na revitalização daquela zona do Porto (com consequências para os negócios locais).

As ações coletivas só podem acontecer se a rede estiver organizada e formalizada e se existirem relacionamentos ao longo do tempo com partilha de experiências e aprendizagens, que originem um clima de confiança entre os atores da rede, e ainda com potenciais parceiros externos. Claramente, o Centro Musical Stop ainda tem um longo caminho pela frente. Enquanto o Stop não for visto como uma instituição cultural pelos próprios músicos e pela autarquia e indústria musical, pouco poderá ser feito. Espera-se que este projeto os inspire a procurar ações coletivas com impacto para a comunidade do Stop, contribuindo para o seu crescimento como organização e para a concretização dos objetivos individuais de cada um dos artistas, que todos os dias lutam pelo sonho de ser músico.

As contribuições teóricas desta dissertação são reduzidas. A Teoria das Redes Industriais tem sido desenvolvida por autores do IMP Group e outros investigadores, em ambientes industriais e tecnológicos, focando-se em trocas comerciais. O quadro apresentado nestas páginas é muito diferente. Assim, crê-se que esta abordagem à aplicação da teoria do IMP a um cluster criativo,

pautado por relacionamentos e interações informais, contribua para enriquecer a literatura nesta área.

Esta investigação apresenta algumas limitações, sendo as principais a amostra deste estudo ser reduzida e não terem sido estudadas as perspetivas dos atores relevantes exteriores à rede, como a CM Porto devido às limitações de tempo de uma dissertação deste cariz. Em futuras investigações propõem-se analisar o Centro Musical Stop na perspetiva de bandas de originais e bandas de *covers*, nichos de estilo musical e o grau de profissionalização das bandas presentes no centro (por exemplo: bandas amadoras, bandas semiprofissionais e bandas profissionais). Um estudo neste sentido ajudaria a perceber os objetivos individuais de cada tipo de ator na rede e como estes influenciam as suas expectativas e ações na rede. Para além disso, sugere-se o estudo das expectativas e relação de cooperação e poder de atores externos, públicos e privados, de forma a compreender quais os interesses comuns e expectativas destes atores em relação ao Stop e, assim, escolher as parcerias mais adequadas e desenvolverem ações coletivas com impacto positivo para toda a rede.

Bibliografia

- Anderson, J. C., Håkansson, H., & Johanson, J. (1994). Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing*, 58(4), 1–15.
- Araujo, L., Mason, K., & Spring, M. (2014). Expectations in networks: Market shaping devices of the driverless car. In *30th IMP Conference*. Bordeaux, France.
- Brito, C. M. (1999). Issue-based nets : a methodological approach to the sampling issue in research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 2(2), 92–102.
- Brito, & Silva, S. C. (2009). When trust becomes the fourth “C” of cooperation. *The Marketing Review*, 9(4), 289–299.
- Canha, A. (2008). *StopNonStop*. Universidade do Porto.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4rd editio). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Easton, G., Araújo, L., & Axelsson, B. (1992). Networks as relationships. In *Industrial networks: a new view of reality* (pp. 8–16). Routledge.
- Ford, D., Håkansson, H., Snehota, I., & Gadde, L.-E. (2002). Managing networks. In *18th IMP Conference* (pp. 1–22). Perth, Australia. <https://doi.org/10.1002/0471722987>
- Håkansson, H. (1982). *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*. Wiley, Chichester.
- Håkansson, H., & Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*, 55(2), 133–139.
- Håkansson, H., & Johanson, J. (1992). A model of industrial networks. In *Industrial Networks - A New View of Reality*. Routledge.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*.

London and New York: Routledge.

Holst, E. M. E. V. Z. Van Der. (2016). Thinking outside the box: a neuroscientific perspective on trust in B2B- relationships. In *32nd IMP-conference* (pp. 1–32). Poznan, Poland.

Huemer, L. (2001). Resource – Activity Dynamics : On the Mobilization of Trust and the Essence of Trusting. In *The 17th IMP Conference* (pp. 1–31). Oslo, Norway.

Lindberg, M., & Säll, L. (2013). The Contested Cluster Concept: Paradoxical Pathways to Nordic Innovations. *International Journal of Innovation Science*, 5(1), 11–20.

Loohuis, R., Groen, A., & The, K. M. (2011). *Mobilizing Resources for Collective Action and Sustainable Development* :

Madureira, R., & Silva, S. (2004). Late starter: a situation or a process? In *20th Annual IMP Conference*. Copenhagen, Denmark.

Mattsson, L., & Johanson, J. (2006). Discovering market networks. *European Journal of Marketing*, 40(3/4), 259–274.

Mittilä, T. (2002). Whose Expectations Count ? In *18th Annual IMP Conference* (pp. 5–27). Dijon, France.

Newman, M. E. J., & Park, J. (2003). Why social networks are different from other types of networks. *Physical Review E*, 68(3).
<https://doi.org/10.1103/PhysRevE.68.036122>

Porter, M. E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, November-D, 77–90.

Ritter, T., Wilkinson, I. F., & Johnston, W. J. (2004). Managing in complex business networks. *Industrial Marketing Management*, 33(3), 175–183.

Roseira, C., Brito, C., & Garrett, A. (2009). Innovation, Collective Action and

Network Positioning: A Case from the Automotive Industry Catarina Roseira. In *25th IMP-conference* (pp. 1–20). Marseille, France.

Silva, S. C. (2003). A internalização e as redes de negócios da Vitrocrystal, ACE. *Revista Portuguesa de Marketing*, 7(15), 55–67.

Wilkinson, I., & Young, L. (2002). On cooperating: Firms, relations and networks. *Journal of Business Research*, 55(2), 123–132.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods* (3rd ed.). Sage Publications.

Anexos

Anexo 1: Guião das entrevistas

Guião entrevistas: Bandas/ Músicos	
Dimensões	Questões
Enquadramento	Como conheceram o Stop? Quando se instalaram no Stop?
Conjugação de Interesses	Trabalham com alguma parceria? Se sim, como surgiram estas parcerias? Consideram que existem interesses em comum entre os diferentes artistas, profissionais e empresas do Stop? Quais?
Recursos existentes	Consideram o Stop um bom sítio para exercer a vossa atividade, em termos de rendas, condições de trabalho e do próprio edifício, entre outros fatores? Partilham a sala de ensaio? Partilham ou alugam material a outras bandas?
Coordenação de atividades	Qual é o papel do Stop na gravação e promoção da vossa música? Recomendam outras bandas do Stop para atuações? Alguma vez participaram em algum evento ou atividade em conjunto com outras bandas do Stop? Quais foram os vossos papéis e dos restantes atores? Voltariam a realizar atividades do género? Se não, porquê?
Processo de interação e Relação de Cooperação	Sentem o Stop como uma comunidade de músicos? Como caracterizam a vossa relação com os outros artistas e profissionais do Stop? Como caracterizam a vossa relação com os vossos parceiros? Na vossa opinião, trabalhar em conjunto com outros músicos e profissionais beneficia-vos ou prejudica-vos? Em que sentido?

Guião entrevistas: Bandas/ Músicos	
Dimensões	Questões
Expetativas e Impacto das ações coletivas	<p>Porquê que se instalaram no Stop?</p> <p>Quais eram as vossas expectativas? Têm sido correspondidas?</p> <p>Consideram que têm benefícios ou limitações por estarem sediados no Stop? Quais?</p> <p>Qual a importância do Stop para a vossa atividade? De que forma contribuiu para o vosso crescimento? E previsões para o futuro?</p> <p>Que entidades gostariam de ver a trabalhar em conjunto com o Stop? E que recursos gostariam de ver implementados no Stop? Qual o impacto que teriam, na vossa opinião?</p>
Poder	<p>Como veem o Stop no panorama geral da música portuguesa atualmente?</p> <p>Como veem o vosso papel no Stop, neste momento e no futuro?</p> <p>Sentem que o Stop, ou em particular artistas e profissionais do Stop, tem alguma influência nos locais de atuação aqui do Porto ou noutros?</p> <p>Há alguém ou alguma entidade que considerem fundamental para o desenvolvimento do Stop e crescimento dos músicos e entidades aqui instalados?</p>

Guião entrevistas: Estúdios de produção	
Dimensões	Questões
Enquadramento	<p>Como conheceram o Stop?</p> <p>Quando se instalaram no Stop?</p>
Conjugação de Interesses	<p>Trabalham com alguma parceria?</p> <p>Se sim, como surgiram estas parcerias?</p> <p>Consideram que existem interesses em comum entre os diferentes artistas, profissionais e empresas do Stop? Quais?</p>
Recursos existentes	<p>Consideram o Stop um bom sítio para exercer a vossa atividade, em termos de rendas, condições de trabalho e do próprio edifício, entre outros fatores?</p> <p>Partilham algum tipo de recursos ou espaço com os músicos e profissionais do Stop?</p>
Coordenação de atividades	<p>Qual é o papel do Stop na promoção e no volume de negócios da vossa empresa?</p> <p>Recomendam bandas do Stop para atuações?</p> <p>Alguma vez participaram em algum evento ou atividade em conjunto com outras bandas do Stop? Quais foram os vossos papéis e dos restantes atores? Voltariam a realizar atividades do género? Se não, porquê?</p>
Processo de interação e Relação de Cooperação	<p>Sentem o Stop como uma comunidade de músicos?</p> <p>Como caracterizam a vossa relação com os outros artistas e profissionais do Stop?</p> <p>Como caracterizam a vossa relação com os vossos parceiros?</p> <p>Na vossa opinião, trabalhar em conjunto com outros músicos e profissionais beneficia-vos ou prejudica-vos? Em que sentido?</p>
Expetativas e Impacto das ações coletivas	<p>Porquê que se instalaram no Stop?</p> <p>Quais eram as vossas expectativas? Têm sido correspondidas?</p> <p>Consideram que têm benefícios ou limitações por estarem sediados no Stop? Quais?</p> <p>Qual a importância do Stop para a vossa atividade? De que forma contribuiu para o vosso crescimento? E previsões para o futuro?</p>

Guião entrevistas: Estúdios de produção	
Dimensões	Questões
	<p>Que entidades gostariam de ver a trabalhar em conjunto com o Stop? E que recursos gostariam de ver implementados no Stop? Qual o impacto que teriam, na vossa opinião?</p>
Poder	<p>Como veem o Stop no panorama geral da música portuguesa atualmente?</p> <p>Como veem o vosso papel no Stop, neste momento e no futuro?</p> <p>Sentem que o Stop, ou em particular artistas e profissionais do Stop, tem alguma influência nos locais de atuação aqui do Porto ou noutros?</p> <p>Há alguém ou alguma entidade que considerem fundamental para o desenvolvimento do Stop e crescimento dos músicos e entidades aqui instalados?</p>

Guião entrevistas: Locais de atuação e outros atores	
Dimensões	Questões
Enquadramento	<p>Como conheceram o Stop?</p> <p>Quando se instalaram no Stop?</p>
Conjugação de Interesses	<p>Trabalham com alguma parceria?</p> <p>Se sim, como surgiram estas parcerias?</p> <p>Consideram que existem interesses em comum entre os diferentes artistas, profissionais e empresas do Stop? Quais?</p>
Recursos existentes	<p>Consideram o Stop um bom sítio para exercer a vossa atividade, em termos de rendas, condições de trabalho e do próprio edifício, entre outros fatores?</p> <p>Partilham algum tipo de recursos ou espaço com os músicos e profissionais do Stop?</p>
Coordenação de atividades	<p>Qual é o papel do Stop na promoção e no volume de negócios da empresa?</p> <p>Alguma vez participaram em algum evento ou atividade em conjunto com outras bandas do Stop? Quais foram os vossos papéis e dos restantes atores? Voltariam a realizar atividades do género? Se não, porquê?</p>
Processo de interação e Relação de Cooperação	<p>Sentem o Stop como uma comunidade de músicos?</p> <p>Como caracterizam a vossa relação com os outros artistas e profissionais do Stop?</p> <p>Como caracterizam a vossa relação com os vossos parceiros?</p> <p>Na vossa opinião, trabalhar em conjunto com outros músicos e profissionais beneficia-vos ou prejudica-vos? Em que sentido?</p>
Expetativas e Impacto das ações coletivas	<p>Porquê que se instalaram no Stop?</p> <p>Quais eram as vossas expectativas? Têm sido correspondidas?</p> <p>Consideram que têm benefícios ou limitações por estarem sediados no Stop? Quais?</p> <p>Qual a importância do Stop para a vossa atividade? De que forma contribuiu para o vosso crescimento? E previsões para o futuro?</p> <p>Que entidades gostariam de ver a trabalhar em conjunto com o Stop? E que recursos gostariam de ver implementados no Stop? Qual o impacto que teriam, na vossa opinião?</p>

Guião entrevistas: Locais de atuação e outros atores

Dimensões	Questões
Poder	<p>Como veem o Stop no panorama geral da música portuguesa atualmente?</p> <p>Como veem o vosso papel no Stop, neste momento e no futuro?</p> <p>Sentem que o Stop, ou os artistas e profissionais do Stop, tem alguma influência nos locais de atuação do Porto ou noutros?</p> <p>Há alguém ou alguma entidade que considerem fundamental para o desenvolvimento do Stop e crescimento dos músicos e entidades aqui instalados?</p>

Anexo 2: Resultados das entrevistas

Conjugação de interesses		
	Trabalham com alguma parceria? Se sim, como surgiram estas parcerias?	Consideram que existem interesses em comum entre os diferentes artistas, profissionais e empresas do Stop? Quais?
E1	Sim, nomeadamente nas áreas de vídeo e fotografia, design e estúdios de produção. Estas parcerias surgiram através da licenciatura e do trabalho, mas também através de pesquisa na internet quando necessário.	"...tocar e fazer acontecer."
E2	Sim, consideramos necessário. Estas parcerias surgem através de amigos, amigos de amigos, pessoal que se conhece aqui no Stop, quer no contexto musical como audiovisual.	Sim, os negócios ganham muito com a presença dos músicos aqui no Stop e os músicos também precisam dos negócios aqui. No entanto, há pouca comunicação. As sinergias, apesar de pouco visíveis, existem para quem as procuram.
E3	Sim, surgiram muito de forma orgânica.	"Há quem venha para cá trabalhar a sério e tentar que as coisas aconteçam e outros vêm porque acham que é fixe."
E4	Sim, surgiram por necessidade e pesquisa.	Sim, quer entre senhorios e bandas, quer a relação editora-banda, que geralmente deverá ser <i>win-win</i> .
E5	Sim, com a SenteMente, por exemplo. Surgiu através de músicos que já conheciam e amigos.	Sim. O Stop depende dessa interdependência e as bandas do Porto giram à volta do Stop, pois "tudo passa pelo Stop". O Stop funciona para quem está à procura do degrau para subir e sustenta toda uma geração que precisava de uma infraestrutura para "fazer vasqueiro". E depois disso, vem o <i>networking</i> e a manutenção do projeto.

Conjugação de interesses		
	Trabalham com alguma parceria? Se sim, como surgiram estas parcerias?	Consideram que existem interesses em comum entre os diferentes artistas, profissionais e empresas do Stop? Quais?
E6	Sim, com músicos, produtores e técnicos de som. Surgiram da vontade de ter pessoas com quem fazer música e da necessidade de ter pessoas a cumprir certas funções para libertar-te para fazer o que fazes.	Sim. Procura musical, a maioria está a tentar viver à custa da música.
E7	Sim, com organizadores de eventos, bandas e pessoas da área. Surgiram através de <i>networking</i> e do passa a palavra.	Sim, há várias coisas que se alinham. Não há procura ativa dessas sinergias, mas acontecem naturalmente. Há sempre interação: “um amigo que conhece o amigo de um amigo”.
E8	Sim, nomeadamente com duas empresas de promoção de espetáculos e, de forma, mais pontual com estágios profissionais. Surgiram porque as instituições contactaram o MetalPoint.	Sim, partilha de conhecimento e experiência.
E9	Não.	Sim, se não houvesse não estavam todos aqui.

Recursos			
	Consideram o Stop um bom sítio para exercer a vossa atividade, em termos de rendas, condições de trabalho e do próprio edifício, entre outros fatores?	Partilham a sala de ensaio? Partilham ou alugam material a outras bandas?	Partilham algum tipo de recursos ou espaço com os músicos e profissionais do Stop?
E1	É um bom local de trabalho, proporciona segurança e espaço físico disponível quase 24h/dia.	Já partilharam sala de ensaio, mas agora têm sala própria, e só emprestam algum material a amigos. Quando partilhavam sala sentiam-se pouco à vontade e tinham de os gerir com as outras bandas.	
E2	“Como músico e videógrafo é fantástico trabalhar aqui. Estás rodeado de músicos e artistas e oportunidades não te faltam para fazeres o que quiseres, as rendas são acessíveis por norma e existe um ambiente porreiro. Aqui a energia é diferente, parece que estou em casa. Mas o centro comercial está maltratado. Existe muita gente a trabalhar aqui e a gerência deveria melhorar as condições. É necessário investimento para melhorias estruturais.”		Sim, alugam sala e disponibilizam material a pessoas que conhecem há muitos anos e, por isso, existe perfeita confiança.
E3	É o centro da ação, no entanto tem de melhorar as condições de Higiene e Segurança e investir quer em melhorias estruturais. Para além disso, deveria haver mais apoio à cultura por parte da CM Porto e aproveitamento dos espaços que não estão a ser utilizados.	Já partilharam quer a sala, quer material, mas não atualmente.	
E4	Sim, é um bom sítio para ensaiar e é a melhor opção no Porto para bandas mais pequenas. No entanto, é necessário melhorar as condições, nomeadamente das casas de banho.	Partilham sala e algum material como PA e colunas com as bandas da sala. Para além disso, emprestam amplificadores a bandas amigas quando necessário.	

Recursos			
	Consideram o Stop um bom sítio para exercer a vossa atividade, em termos de rendas, condições de trabalho e do próprio edifício, entre outros fatores?	Partilham a sala de ensaio? Partilham ou alugam material a outras bandas?	Partilham algum tipo de recursos ou espaço com os músicos e profissionais do Stop?
E5	Sim. As rendas são acessíveis, porque as bandas tendem a dividir o espaço – o modelo funciona por causa da partilha. No entanto, se pensarmos nas condições que são oferecidas e o investimento que é necessário por parte dos músicos, já são altas. Apesar de este ser um espaço assente na música, a verdade é que não está preparado para ter músicos e, por isso, é necessário um grande investimento dos músicos. “Há consenso de que isto é para artistas, mas os donos estão mais preocupados com fazer dinheiro do que com preparar e facilitar o espaço para receber músicos.	Partilham sala. E partilham material com bandas que conhecem e têm relações de amizade. Com outras bandas, com quem têm menos confiança, é mais difícil.	
E6	Ótimo sítio para trabalhar e está cada vez melhor, pois existe uma maior mentalidade de que o Stop existe para a música. Isto foi sendo conquistado através das relações sociais entre os músicos e a administração. As pessoas começaram a investir mais nas salas e no isolamento e, conseqüentemente, há uma maior independência das salas.	Não. É dono do espaço.	
E7	Mais ou menos, não é perfeito, mas também não é péssimo. É um espaço onde se pode fazer barulho. Nalguns aspetos, está em mau estado. Relativamente às salas de ensaio depende, algumas são bastante razoáveis.		Não propriamente. Só a bandas de amigos ou projetos pessoais. Ajuda a monetizar, mas é sempre

Recursos			
	Consideram o Stop um bom sítio para exercer a vossa atividade, em termos de rendas, condições de trabalho e do próprio edifício, entre outros fatores?	Partilham a sala de ensaio? Partilham ou alugam material a outras bandas?	Partilham algum tipo de recursos ou espaço com os músicos e profissionais do Stop?
			aliado ao serviço e só para clientes do estúdio.
E8	Sim, sem dúvida. O mais adequado.		Geralmente, não.
E9	Claro. A renda é acessível, há muito movimento de músicos, mas há condições do edifício a melhorar.		Partilhava com a Stopestra.

Atividades				
	Qual é o papel do Stop na gravação e promoção da vossa música?	Qual é o papel do Stop na promoção e no volume de negócios da vossa empresa?	Recomendam outras bandas do Stop para atuações?	Alguma vez participaram em algum evento ou atividade em conjunto com outras bandas do Stop? Quais foram os vossos papéis e dos restantes atores? Voltariam a realizar atividades do género? Se não, porquê?
E1	Não há necessariamente, só fornece o espaço físico para ensaiar e gravar demos.		Bandas de amigos, não necessariamente do CC Stop.	Sim, juntamente com a equipa dos Maus Hábitos, onde estiveram responsáveis pelo <i>booking</i> e promoção do evento. Repetiriam a experiência.
E2		Na promoção e volume de negócios nenhum. O facto de estar aqui dá abertura para conhecer mais gente.	Sim. "As pessoas tentam lembrar-se umas das outras quando as conhecem."	Alguns concertos, mas nada de especial. Sim.

Atividades				
	Qual é o papel do Stop na gravação e promoção da vossa música?	Qual é o papel do Stop na promoção e no volume de negócios da vossa empresa?	Recomendam outras bandas do Stop para atuações?	Alguma vez participaram em algum evento ou atividade em conjunto com outras bandas do Stop? Quais foram os vossos papéis e dos restantes atores? Voltariam a realizar atividades do género? Se não, porquê?
E3	Apostam na imagem do Stop para a promoção da banda.		Sim, recomendam e são recomendados.	Já, quer como sócios-promotores, quer como convidados. Não voltariam a repetir, pois é demasiado sacrifício para o retorno e realização obtidos.
E4	De certa forma, sim. Mas não muito pronunciado, por exemplo, já gravaram demos na sala de ensaio.		Quando perguntam, recomendamos.	Sim, organizaram um concerto com uma banda com quem partilhavam sala e mais duas bandas amigas. Voltariam a fazê-lo.
E5	É onde se localiza o estúdio onde estamos a gravar e é aqui que ensaiamos, mas o Stop em si não tem nenhum papel. "O Stop é o cimento".		Se perguntarem, sim.	Não.
E6	É no Stop que grava. Mas a promoção já não está ligada ao Stop.		Não, seria injusto recomendar umas e não outras. São todas válidas.	Participou na Stopestra. Sim, voltaria a participar em eventos semelhantes.
E7		Nenhum.	Sim, eventualmente. Bandas amigas. As pessoas também recomendam o estúdio, houve um maior crescimento através do	Já, mas independentes do Stop. No entanto, este foi importante como local de ensaio para preparação do evento. Foi responsável pela gestão técnica.

Atividades				
	Qual é o papel do Stop na gravação e promoção da vossa música?	Qual é o papel do Stop na promoção e no volume de negócios da vossa empresa?	Recomendam outras bandas do Stop para atuações?	Alguma vez participaram em algum evento ou atividade em conjunto com outras bandas do Stop? Quais foram os vossos papéis e dos restantes atores? Voltariam a realizar atividades do género? Se não, porquê?
			passa-palavra e da confiança.	Voltaria a participar em eventos destes se surgir a oportunidade.
E8		Tem impacto, o Stop é um ponto de referência.	N/A	Já, festivais e concertos fora do MetalPoint, em que esteve responsável pela logística e promoção dos eventos. Voltaria a participar neste tipo de eventos.
E9		Bom.	N/A	Sim: Stopestra, concurso de bandas, entre outros. Em todos os projetos participou como organizador. Voltaria a organizar eventos com os músicos do Stop, mas sem o apoio da Casa da Música.

Relações/ Processos de interação				
	Sentem o Stop como uma comunidade de músicos?	Como caracterizam a vossa relação com os outros artistas e profissionais do Stop?	Como caracterizam a vossa relação com os vossos parceiros?	Na vossa opinião, trabalhar em conjunto com outros músicos e profissionais beneficia-vos ou prejudica-vos? Em que sentido?
E1	A imagem de comunidade é um pouco “falsa”, pois há pessoas mais fechadas e outras que não gostam de partilhar conhecimento ou recursos.	Relação de amizade e partilha, especialmente com pessoas da mesma geração e com bandas do mesmo estilo musical.	Relação de confiança.	Trabalhar com outros músicos é complicado na zona do semiprofissional/ profissional, pois há maior competitividade. Enquanto que as bandas amadoras/semiprofissionais estão mais abertas a sinergias, até porque há mais partilha de espaço.
E2	Sim, como uma comunidade de artistas, não só de músicos.	Boa. Simpatia mútua e ambiente familiar.	Confiança e simpatia mútuos.	Beneficia, proporciona sempre maior valor e mais oportunidades.
E3	Sim. “Juntos somos mais fortes.”	Boa.	Boa. Confiança.	Beneficia. Tiveram um maior crescimento quando abriram as portas às pessoas, abriram-se à necessidade de contacto e originaram-se sinergias orgânicas. No entanto, entre bandas é difícil haver sinergias, pois são “sete cães a um osso”.
E4	Claramente, uma comunidade de músicos. É como uma família	Amizade com outras bandas e espaços de atuação, como o MetalPoint.	Geralmente, boa, apesar de uma má experiência com uma editora.	Beneficia. Trabalhar em conjunto, nomeadamente, organizar eventos

Relações/ Processos de interação				
	Sentem o Stop como uma comunidade de músicos?	Como caracterizam a vossa relação com os outros artistas e profissionais do Stop?	Como caracterizam a vossa relação com os vossos parceiros?	Na vossa opinião, trabalhar em conjunto com outros músicos e profissionais beneficia-vos ou prejudica-vos? Em que sentido?
	grande, especialmente entre as bandas que dividem sala.			com bandas locais, tem potencial e boa aderência.
E5	Sim. O Stop permite viabilizar alguns projetos musicais dentro do próprio, pois há quase um mercado “fantasma” sustentado pela comunidade do Stop. Vê-se isso no Metal, pois todas as bandas do Stop vão parar ao MetalPoint. É um circuito interno. “O Stop não é o Stop, são as pessoas do Stop”.	Geralmente, sim. Mas depende da personalidade das pessoas, colidem com pessoas “que acham que são artistas”. Mas há relações de amizade com pessoal com quem partilham os mesmos valores e visão de futuro, mesmo de diferentes estilos musicais.	Muito boa e produtiva, baseada em amizade e objetivos comuns. Interdependência.	Beneficia, porque aprende-se muito com os outros músicos, não só sobre música, mas também pela visão diferente das coisas. “Há pessoas a fazerem isto há mais 15 ou 20 anos do que tu e podes beneficiar dessa experiência. Há pessoal a virar frangos há mais tempo do que tu. Não acontece com toda a gente, porque nem todos estão abertos a partilhar essa experiência e nem todos têm a mesma oportunidade de estar em contacto com estas pessoas.”
E6	Sim, claramente uma comunidade.	Relação familiar.	Relação de amizade.	“Só beneficia, porque aprendes, partilhas e conheces-te.”
E7	Um bocadinho, depende das relações que se criam. É mais fácil criar relações com as pessoas que passam lá mais tempo a trabalhar.	Relações profissionais. Alguns amigos e eventuais parcerias.	Ótima. Baseia-se em confiança e desenvolveram-se na sequência de anos de trabalho.	“Escolho com quem trabalho. Não tenho de fazer coisas que não quero fazer. Envolve-te com projetos e pessoas com os quais te identificas.”

Relações/ Processos de interação				
	Sentem o Stop como uma comunidade de músicos?	Como caracterizam a vossa relação com os outros artistas e profissionais do Stop?	Como caracterizam a vossa relação com os vossos parceiros?	Na vossa opinião, trabalhar em conjunto com outros músicos e profissionais beneficia-vos ou prejudica-vos? Em que sentido?
E8	Sim.	Relação de companheirismo e entreajuda.	Relação de companheirismo e entreajuda.	Beneficia, no contexto do conhecimento e entreajuda.
E9	É a maior comunidade de músicos do mundo.	A melhor possível.	N/A	Beneficia, no sentido cultural.

Expetativas e Impacto das sinergias					
	Porquê que se instalaram no Stop?	Quais eram as vossas expectativas? Têm sido correspondidas?	Consideram que têm benefícios ou limitações por estarem sediados no Stop? Quais?	Qual a importância do Stop para a vossa atividade? De que forma contribuiu para o vosso crescimento? E previsões para o futuro?	Que entidades gostariam de ver a trabalhar em conjunto com o Stop? E que recursos gostariam de ver implementados no Stop? Qual o impacto que teriam, na vossa opinião?
E1	Imagem do Stop. Único sítio para ensaiar com condições. É quase a única solução para os músicos.	Local para ensaiar sem problemas de barulho. Sim.	Só benefícios, apesar de serem mais fechados, estabelecem-se sempre contactos.	Apenas como local físico para ensaiar e criar.	Nenhuma em particular, é um bom sítio para existirem estúdios e agências. Falta um chaveiro, porque as pessoas têm de andar sempre a fazer cópia da chave da sala, ou porque perdem ou porque partilham com mais alguém a sala.
E2	Era o sítio onde se podia ensaiar.	O Stop é um espaço de trabalho. Sim.	Ter abertura para conhecer mais pessoas e estar atento a mais projetos. Mas existem limitações devido ao investimento necessário para isolar as salas. Mas	Local físico. Networking. No futuro, esperam tirar maior proveito do Stop.	“Acredito que a Câmara Municipal tenha o maior respeito pelo Stop, mas se fizesse aqui uma intervenção acho que toda a gente lucraria com isso... se vissem a potencialidade que este sítio tem como centro cultural.” Empresas de maior renome na área do audiovisual e do agenciamento, dariam outra vida ao Stop. E se ainda se inserissem aqui gráficas e lojas de

Expetativas e Impacto das sinergias

	Porquê que se instalaram no Stop?	Quais eram as vossas expectativas? Têm sido correspondidas?	Consideram que têm benefícios ou limitações por estarem sediados no Stop? Quais?	Qual a importância do Stop para a vossa atividade? De que forma contribuiu para o vosso crescimento? E previsões para o futuro?	Que entidades gostariam de ver a trabalhar em conjunto com o Stop? E que recursos gostariam de ver implementados no Stop? Qual o impacto que teriam, na vossa opinião?
			todos têm direito a ensaiar cá.		música surgiria aqui um núcleo com tudo o que é essencial.
E3	Necessidade de espaço de ensaio.	Ter um espaço de ensaio sem problemas de ruído ou horários. Sim.	É irrelevante.	Armazém, local de criação, convívio social, escape e disponibilidade de horários. Sim, tem contribuído para o crescimento por estarem num meio musical.	Entidades só criadas pelas pessoas do Stop. Os projetos do Stop devem ser realizados pelas pessoas do Stop. Um dia gostaria de ver o envolvimento da Câmara Municipal do Porto (CM Porto) e de fundos da Comunidade Europeia, para melhorar as condições de Higiene e Segurança e as condições de isolamento e ventilação das salas de ensaio (qualidade do ar).
E4	Pela localização, bons acessos (Metro do Porto) e rendas.	Ter maior liberdade para ensaiar, nomeadamente em termos de	Benefícios. Desde conhecer outros músicos a tocar no MetalPoint, o que implica pouca logística.	Permite ter um espaço de ensaio, devido às rendas baixas; liberdade de horário, o que dá maior motivação. E ainda dá a	Lojas de música mais completas, com bom material a preços acessíveis, que traria maior facilidade para os músicos e mesmo um bom negócio para a loja.

Expetativas e Impacto das sinergias

	Porquê que se instalaram no Stop?	Quais eram as vossas expectativas? Têm sido correspondidas?	Consideram que têm benefícios ou limitações por estarem sediados no Stop? Quais?	Qual a importância do Stop para a vossa atividade? De que forma contribuiu para o vosso crescimento? E previsões para o futuro?	Que entidades gostariam de ver a trabalhar em conjunto com o Stop? E que recursos gostariam de ver implementados no Stop? Qual o impacto que teriam, na vossa opinião?
		ruído e tempo. Sim.		oportunidade de atuar no MetalPoint e alargar a rede de contacto com outros músicos. No futuro, acham que vai continuar a contribuir para o crescimento da banda.	
E5	Na altura, foi o sítio para ensaiar com mais estabilidade, ou seja, sem problemas de ruído e com liberdade de horário. “Tens um espaço só para aprimorar o que queres fazer.” Para além disso, o estúdio com quem gravam	A estabilidade para criar. Sim.	Benefícios por fazer parte deste “ecossistema”. Limitações pelas condições do espaço e pela falta de estacionamento, principalmente,	“É a base de operações.” Providencia infraestrutura e possibilidade de networking. Psicologicamente, o Stop dá-te um	A CM Porto, apesar de, se calhar, ser irrealista. Era bom o Stop passar a ser património cultural da cidade do Porto. Trazer também mais oportunidades de negócios, por exemplo, boas lojas de música locais. Falta ligação a entidades que gerem

Expetativas e Impacto das sinergias

	Porquê que se instalaram no Stop?	Quais eram as vossas expectativas? Têm sido correspondidas?	Consideram que têm benefícios ou limitações por estarem sediados no Stop? Quais?	Qual a importância do Stop para a vossa atividade? De que forma contribuiu para o vosso crescimento? E previsões para o futuro?	Que entidades gostariam de ver a trabalhar em conjunto com o Stop? E que recursos gostariam de ver implementados no Stop? Qual o impacto que teriam, na vossa opinião?
	também veio instalar-se no Stop, por isso fez todo o sentido.		quando é preciso carregar e descarregar material.	<i>mindset</i> diferente: é um local de trabalho. O Stop ofereceu tudo o que tinha a oferecer e ajudou a consolidar a banda, agora é só manutenção para “perpetuar a cena.”	anfiteatros e locais de atuação para “puxar muita coisa para fora”. Haver promoção de eventos, juntando a esfera privada e pública, ou seja, músicos do Stop, infraestruturas públicas e privadas e empresas privadas de promoção, por exemplo. Não é expectável haver fundos públicos investidos no Stop, mas seria uma boa oportunidade, quer para a CM Porto quer para o Stop, utilizar as infraestruturas públicas para a promoção cultural da cidade do Porto e injetar fundos nessas infraestruturas, que muitas das vezes não são utilizadas.
E6	Precisava de um sítio para assentar, fazer barulho sem ser	Sítio para ensaiar com	Nem benefícios, nem limitações.	Total. É o sítio de trabalho. Cresce	Não sente a necessidade de nenhuma entidade. O Stop é um exemplo de

Expetativas e Impacto das sinergias

	Porquê que se instalaram no Stop?	Quais eram as vossas expectativas? Têm sido correspondidas?	Consideram que têm benefícios ou limitações por estarem sediados no Stop? Quais?	Qual a importância do Stop para a vossa atividade? De que forma contribuiu para o vosso crescimento? E previsões para o futuro?	Que entidades gostariam de ver a trabalhar em conjunto com o Stop? E que recursos gostariam de ver implementados no Stop? Qual o impacto que teriam, na vossa opinião?
	expulso, com condições de trabalho e conforto e para criar.	condições. Sim.		como músico e como pessoa.	autogestão, uma mistura de anarquismo com socialismo. As coisas foram sendo construídas com autonomia, o que fez com que o Stop não seja dependente de uma instituição. Há compreensão por parte da CM Porto. Em relação aos recursos, é complicado fazer chegar ao ideal, porque as coisas estão muito viciadas em termos legais e burocráticos. Gostaria que melhorasse o conforto e segurança, apesar de já reunir as condições mínimas e ter melhorado ao longo dos anos.
E7	Antes o estúdio estava localizado na zona industrial do Porto. Mas surgiu uma oportunidade vantajosa de vir	As expectativas era facilitar o trabalho,	Benefícios por ser um sítio central da cidade com grande concentração de	A mudança para o Stop, devido à melhoria do espaço de trabalho,	É necessária uma ligação estreita entre a concentração de músicos/artistas com o município para “exportar” a cultura que existe no

Expetativas e Impacto das sinergias

	Porquê que se instalaram no Stop?	Quais eram as vossas expectativas? Têm sido correspondidas?	Consideram que têm benefícios ou limitações por estarem sediados no Stop? Quais?	Qual a importância do Stop para a vossa atividade? De que forma contribuiu para o vosso crescimento? E previsões para o futuro?	Que entidades gostariam de ver a trabalhar em conjunto com o Stop? E que recursos gostariam de ver implementados no Stop? Qual o impacto que teriam, na vossa opinião?
	para o Stop. A sala tem maior área (m ²) e um melhor <i>workflow</i> . Claro que não é um estúdio construído de raiz e, por isso, tem algumas deficiências, como o ruído exterior de outras salas, mas tenta-se ultrapassar esses obstáculos.	especialmente no que toca ao espaço físico e, por isso, têm sido correspondidas.	músicos e, por isso, é bom para <i>networking</i> . É um íman para músicos. Muita gente vai lá parar.	proporcionou um maior crescimento.	Stop para a cidade. Por exemplo, criar eventos específicos que sirvam de montra para o que é feito no Stop.
E8	Já conhecia o espaço. A relação área (m ²) / preço era boa e o contexto do Stop era o ideal para o MetalPoint.	A expectativa era ter espaço adequado à atividade. Sim.	Benefícios, devido ao núcleo de músicos aqui presente. Limitações relativas à restrição de horários em dias específicos.	O conhecimento do Stop e das pessoas que lá trabalham ajuda na logística e manutenção do espaço.	Maior interação da CM Porto para dar mais visibilidade e reconhecimento ao Stop.
E9	Sempre teve negócios no Stop e gosta do ambiente e mundo do Stop.	Ambiente motivador, há muitos	Limitações devido a restrições de horário e dificultarem a	Muito importante. Conhece-se músicos, culturas e pessoas	Deveria haver apoio para os músicos, nomeadamente para isolamento e melhoria das condições das salas,

Expetativas e Impacto das sinergias

	Porquê que se instalaram no Stop?	Quais eram as vossas expectativas? Têm sido correspondidas?	Consideram que têm benefícios ou limitações por estarem sediados no Stop? Quais?	Qual a importância do Stop para a vossa atividade? De que forma contribuiu para o vosso crescimento? E previsões para o futuro?	Que entidades gostariam de ver a trabalhar em conjunto com o Stop? E que recursos gostariam de ver implementados no Stop? Qual o impacto que teriam, na vossa opinião?
		bons músicos com vontade de fazer coisas fantásticas. Sim.	promoção de eventos e divulgação do Stop como maior comunidade de músicos do país, porque "a Casa da Música não deixa".	muito diferentes e aprende-se muito. Grande movimentação de músicos no café.	bem como, reconhecimento do CC Stop como a maior concentração de bandas do país, apoio por parte da CM Porto e divulgação do espaço. O impacto seria muito positivo para a cultura e turismo da cidade do Porto e do Norte do país, e para outros músicos e apreciadores de música.

Poder				
	Como veem o Stop no panorama geral da música portuguesa atualmente?	Como veem o vosso papel no Stop, neste momento e no futuro?	Sentem que o Stop, ou os artistas e profissionais do Stop, tem alguma influência nos locais de atuação aqui do Porto ou noutros?	Há alguém ou alguma entidade que considerem fundamental para o desenvolvimento do Stop e crescimento dos músicos e entidades aqui instalados?
E1	Muito importante, pois é único no país e até na Europa.	Neste momento, é só o local de ensaio. Pode mudar no futuro por iniciativa própria.	Os estúdios poderão ter alguma influência.	O Stop é um refúgio para muitos músicos, mais do que uma plataforma de lançamento. Um investimento externo pode ser mau e levar os músicos a sair. Achamos que a reação dos músicos à presença de turistas tem sido de revolta e desconfiança. No entanto, também achamos que se poderia tornar o Stop mais visualmente e artisticamente apelativo e haver financiamento para algumas obras de restauro, mas este financiamento deveria ser livre de regras e controlado pelos músicos (por exemplo: parceria com a CM do Porto e com a Faculdade de Belas Artes do Porto). O desenvolvimento vai ser inevitável devido ao crescimento e expansão da cidade nos últimos anos.

Poder				
	Como veem o Stop no panorama geral da música portuguesa atualmente?	Como veem o vosso papel no Stop, neste momento e no futuro?	Sentem que o Stop, ou os artistas e profissionais do Stop, tem alguma influência nos locais de atuação aqui do Porto ou noutros?	Há alguém ou alguma entidade que considerem fundamental para o desenvolvimento do Stop e crescimento dos músicos e entidades aqui instalados?
E2	Centro cultural com poderio inigualável. Tem um papel muito importante para a música portuense e portuguesa. Permite o contacto com músicos mais experientes, proporcionando maior valor para os músicos, quer a nível de conhecimento quer a nível sentimental.	Atualmente, é só local de trabalho. No futuro, esperam organizar eventos e concertos. “Não quero que isto acabe nunca. Se tiver de ficar assim ou pôr isto abaixo, fica assim.”	Nenhuma.	Toda a comunidade artística é fundamental: Sem isso o Stop perde o sentido.
E3	Ambíguo. Tanto pode ser visto por alguns como a “galinha dos ovos de ouro” como por outros como “um poço sem fundo”.	Local de trabalho.	Não. No entanto, existe influência externa no Stop.	“O entrave no Stop são as entidades e empresas.”
E4	O Stop é bastante importante, principalmente no Norte, pois sustenta a comunidade de músicos, providencia um sítio seguro para as bandas e músicos continuarem a lutar pelo sonho e	“O Stop é mais importante para nós do que nós para o Stop.”	Sim, até porque quantas mais bandas existem mais interesse existe em abrir locais de atuação localmente para dar um palco às mesmas.	Envolvimento da CM Porto seria fundamental; e o MetalPoint é fundamental para o nicho do Metal.

Poder				
	Como veem o Stop no panorama geral da música portuguesa atualmente?	Como veem o vosso papel no Stop, neste momento e no futuro?	Sentem que o Stop, ou os artistas e profissionais do Stop, tem alguma influência nos locais de atuação aqui do Porto ou noutros?	Há alguém ou alguma entidade que considerem fundamental para o desenvolvimento do Stop e crescimento dos músicos e entidades aqui instalados?
	dá acesso a estúdios que também ajudam a impulsionar as bandas. E é ainda um sítio inspirador para futuras bandas e músicos.			
E5	É o centro da música do Norte, especialmente a mais alternativa. As pessoas que estão no Stop poderiam aprender com as que estão fora do Stop e vice-versa. "O Stop é o que há no Stop e o que falta no Stop"	"Somos uma pecinha num organismo muito grande. Há muita mais malta como tu." O Stop, como organização, é extremamente horizontal, não há hierarquia.	As pessoas que estão dentro da indústria e os estúdios sim, pois "têm de colocar o produto nas prateleiras".	O potencial do Stop está nas mãos das pessoas do Stop. Ganhar uma cara nova depende sempre das pessoas. Mas está tudo a remar para sítio diferentes. Não existe nenhuma associação ou administração do Stop enquanto comunidade de músicos.
E6	É um fenómeno inspirador, sob o ponto de vista sociológico. É exemplo de algo que nasceu das necessidades e sem megalomanias.	"Um parafuso de toda esta engrenagem."	Sim, o Stop é a consequência de todas as necessidades individuais e estas passam para fora, mas não de uma maneira	O fundamental é o relacionamento afetivo e emocional e o respeito entre todas as pessoas que utilizam o centro.

Poder				
	Como veem o Stop no panorama geral da música portuguesa atualmente?	Como veem o vosso papel no Stop, neste momento e no futuro?	Sentem que o Stop, ou os artistas e profissionais do Stop, tem alguma influência nos locais de atuação aqui do Porto ou noutros?	Há alguém ou alguma entidade que considerem fundamental para o desenvolvimento do Stop e crescimento dos músicos e entidades aqui instalados?
			organizada e intencional enquanto plano comum. Mas a influência é inevitável.	
E7	É um sítio na cidade do Porto com grande concentração de pessoal da música e que deve ser reconhecido. “Se fores dar uma volta pelos corredores ouves de tudo um pouco.”	Para já está estável e a ideia é continuar assim. No futuro, não sei. O edifício precisa de renovações que não são feitas. É complicado contactar a administração do Stop, mas são necessárias intervenções estruturais que são da responsabilidade dos proprietários.	Claro que sim. Mas não está muito relacionado com o facto de ser “O Stop”, e não há muitos eventos regulares.	Não sei. Houve coisas a acontecer no sentido de criar sinergias no Stop, mas nunca mais se ouviu falar muito disso.
E8	“É a Casa da Música do Porto.”	O MetalPoint atrai pessoas para o Stop e é o único sítio que o faz.	Sim, alguma influência devido ao impacto que o Stop tem.	Parcerias com entidades como a Casa da Música e CM Porto. Projeto para transformar o Centro Comercial Stop em Centro Musical Stop, legalmente. (O projeto já foi apresentado à CM Porto, pela

Poder				
	Como veem o Stop no panorama geral da música portuguesa atualmente?	Como veem o vosso papel no Stop, neste momento e no futuro?	Sentem que o Stop, ou os artistas e profissionais do Stop, tem alguma influência nos locais de atuação aqui do Porto ou noutros?	Há alguém ou alguma entidade que considerem fundamental para o desenvolvimento do Stop e crescimento dos músicos e entidades aqui instalados?
				administração de condomínios do CC Stop e está alegadamente à espera de aprovação.)
E9	Muito bom. Mas infelizmente, investe-se só nos músicos que pagam para ser músicos. Devia haver mais apoios para o crescimento dos músicos aqui do Stop.	“Os músicos veem-me como um pilar. Ajudo no que posso. Mas vejo o futuro do Stop um bocado negro (possível compra do centro para por empresários para outro tipo de atividade, por exemplo, um hotel.)”	Sim. As cidades do Porto, Braga, Guimarães e outras aqui do Norte beneficiam com esta cultura musical. Desde há 7/8 anos atrás há mais eventos de rua e atuações em bares para as bandas.	“Não vejo ninguém interessado.” Faltam projetos viáveis e que tenham os músicos do Stop como interesse máximo. “Uma associação criada pelos músicos do Stop é a única viável.” Poderia haver investimento privado para melhorar as condições do centro em nome da cultura musical. É também fundamental criar as condições essenciais, como licenciamento e isolamento das salas e os músicos serem pagos justamente pelas atuações, bem como um maior apoio à cultura por parte da CM Porto.