U.PORTO
FLUP FACULDADE DE LETRAS
UNIVERSIDADE DO PORTO

MESTRADO
COMUNICAÇÃO E GESTÃO DE INDÚSTRIAS CRIATIVAS

Comunicação Estratégica e Branding Musical: A Gestão da Marca de Artistas nas Indústrias Criativas

Lara Cabral de Albuquerque Costa

M

2026

Lara Cabral de Albuquerque Costa

Comunicação Estratégica e Branding Musical: A Gestão da Marca de Artistas nas Indústrias Criativas

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas, orientada pelo Professor Doutor Ricardo Morais.

Faculdade de Letras da Universidade do Porto

2026



Este trabalho está licenciado ao abrigo de uma licença CC BY 4.0

A Manuel Albuquerque

Sumário

Declaração de honra / *Declaration of Honour* 8
Agradecimentos 9
Resumo 12
Abstract 13
Índice de Figuras 14
Índice de Tabelas (ou Quadros) 15
Índice de Gráficos 16
Lista de abreviaturas e siglas 17
Introdução 18
Capítulo 1. Comunicação Estratégica: fundamentos e abordagens 23
1.1. Origem e evolução do conceito 23
1.1.1. Da comunicação integrada à comunicação estratégica 25
1.1.2. Principais modelos e abordagens teóricas 26
1.2. Dimensões e componentes da comunicação estratégica 29
1.2.1. Identidade, mensagem e públicos 29
1.2.2. Storytelling e construção narrativa 31
1.3. Comunicação estratégica no contexto digital 33
1.3.1. Redes sociais como arena estratégica 34
1.3.2. Gestão da reputação e comunicação de crise 38
1.4. As Indústrias Criativas e a comunicação estratégica 40
1.4.1. A música como indústria criativa 41
1.4.2. Transformações digitais: *streaming*, plataformas e novos atores 42
Capítulo 2. *Branding* Musical e Gestão da Marca de Artistas 47
2.1. *Branding*: conceitos, modelos e evolução 47
2.1.1. Identidade, imagem e capital de marca 48
2.1.2. Da marca corporativa à marca pessoal 50
2.2. *Artist branding:* especificidades e modelos teóricos 51
2.2.1. Autenticidade, *persona* e construção identitária 52
2.2.2. Identidade visual e linguagem estética do artista 53
2.2.3. *Fandom*, co-criação e comunidades de marca 54
2.3. Gestão estratégica da marca musical 54

2.3.1. O papel do *management*, editoras e agências 55
2.3.2. Ciclos de vida e reposicionamento de marca 56
2.4. A comunicação como instrumento de construção de marca de artistas 57
2.4.1. Coerência estratégica entre identidade, discurso e imagem 57
2.4.2. Tensões constitutivas: autenticidade vs. mercado 58
Capítulo 3. Métodos e desenho de investigação 61
3.1. Objetivos, questões e hipóteses de investigação 61
3.2. Abordagem qualitativa 64
3.3. O estudo de caso enquanto abordagem metodológica 65
3.3.1. Critérios de seleção do estudo de caso: a Locomotiva Azul 66
3.4. O estágio enquanto componente da investigação e ferramenta para a recolha de dados 66
3.5. As técnicas e ferramentas de recolha de dados 67
3.5.1. As entrevistas enquanto instrumento de recolha de dados 68
3.5.2. A observação participante e o diário de bordo 71
3.5.3. O inquérito por questionário enquanto técnica de recolha de dados 73
3.6. Procedimento de análise de dados 74
Capítulo 4. Apresentação e discussão dos resultados 76
4.1. Apresentação das atividades realizadas no âmbito do estágio 76
4.2. Resultados da observação participante 82
4.2.1. Comunicação estratégica na prática 82
4.2.2. Planeamento, coordenação e comunicação institucional 83
4.2.3. Ferramentas de comunicação e construção da identidade artística 85
4.2.4. Observação comparativa entre artistas 86
4.2.5. Marca pessoal, autenticidade e exigências de mercado 87
4.3. Resultados das entrevistas 88
4.3.1. Comunicação estratégica na gestão de artistas 88
4.3.2. Construção da identidade e posicionamento artístico 89
4.3.3. Autenticidade como princípio orientador da comunicação 90
4.3.4. Plataformas digitais e desafios da comunicação contemporânea 91
4.3.5. Comunicação, notoriedade e relação com os públicos 92
4.4. Resultados do inquérito por questionário 93
4.5. Reflexão crítica sobre as práticas observadas 98

Considerações finais 101
Referências Bibliográficas 106
APÊNDICES 110
APÊNDICE 1 – Guiões das entrevistas 110
APÊNDICE 2 – Transcrição da entrevista a Paulo Sousa Martins 113
APÊNDICE 3 – Transcrição da entrevista a Cristina Branco 127
APÊNDICE 4 – Transcrição da entrevista a Pedro da Silva Martins 129
APÊNDICE 5 – Guião do questionário 132
APÊNDICE 6 – Respostas ao questionário 135
APÊNDICE 7 – Diário de Bordo 139
APÊNDICE 8 – Materiais complementares 154
ANEXO: Declaração da entidade de acolhimento do estágio (Locomotiva Azul) 164

Declaração de honra / *Declaration of Honour*

Declaro que o presente relatório é de minha autoria e não foi utilizado previamente noutro curso ou unidade curricular, desta ou de outra instituição. As referências a outros autores (textos, trabalhos, ideias) respeitam escrupulosamente as regras de atribuição de autoria e encontram-se devidamente indicadas no texto e nas referências bibliográficas, de acordo com as normas de referenciação. Tenho consciência de que a prática de plágio e auto-plágio constitui um ilícito académico.

I hereby declare that this report is of my authorship and has not been used previously in another course, degree, curricular unit or subject, at this or any other institution. References to other authors (statements, ideas, thoughts) scrupulously respect the rules of attribution and are duly indicated in the text and bibliographical references, in accordance with the rules of referencing. I am aware that the practice of plagiarism and self-plagiarism is an academic offence.

Declaro, ainda, que não utilizei ferramentas de inteligência artificial generativa (chatbots baseados em grandes modelos de linguagem) para realização de parte(s) do relatório.

I further declare that I have not used generative artificial intelligence tools (chatbots based on large language models) to carry out part(s) of this report.

Lisboa, 1 de Julho de 2026 / *Lisbon, July 1st 2026*

Lara Cabral de Albuquerque Costa

Agradecimentos

Ao meu orientador, Professor Doutor Ricardo Morais, por toda a ajuda antes e durante este processo, mas acima de tudo por ter acreditado nesta proposta desde o início e me ter dado liberdade para explorar um tema que acabou por se tornar tão pessoal quanto académico.

À Faculdade de Letras da Universidade do Porto e ao Professor Doutor Paulo Faustino, por me terem feito perceber que talvez houvesse espaço para juntar comunicação, cultura e música no mesmo caminho. Ao Bar do Tio pelas melhores tostas de queijo e cafés que foram o combustível de inúmeras tardes de estudo; às funcionárias da cantina e aos meus colegas que se tornaram amigos - nomeadamente, Luís, Tiago e Beatriz.

À equipa da Locomotiva Azul, por me deixar entrar a bordo desta locomotiva durante os últimos meses e acompanhar de perto uma viagem feita de concertos, lançamentos, *brainstormings*, "*very good*" disposição, "bandeiras vermelhas" e doces. Obrigada por me receberem tão bem desde o primeiro dia e por me deixarem observar - e participar - nos bastidores de um trabalho onde tudo parece acontecer ao mesmo tempo, mas onde existe sempre alguém a tentar manter os canais sintonizados, combater as entropias e manter a máquina em movimento. Um agradecimento especial ao Paulo Sousa Martins, pela disponibilidade constante, pela partilha de conhecimento e pelas muitas conversas que acabaram por influenciar não só este relatório, mas também a forma como hoje penso comunicação cultural, *branding* artístico e trabalho em equipa. *Last but not least*, aos músicos, por inspirarem este trabalho e tornarem todo o processo mais leve. Em particular, à Cristina Branco e ao Pedro da Silva Martins, pela generosidade com que aceitaram participar neste estudo ao partilhar as suas perspetivas.

Aos meus pais, por sempre incentivarem a minha curiosidade e, cada um à sua maneira, me empurrarem na direção dos meus sonhos. Ao meu pai, por todas as vezes que me fez ver *A Música no Coração* e por me ensinar, talvez sem saber, a olhar para a música como algo maior. À minha mãe, por me embalar ao som de *Não Há Estrelas no Céu* e pelo constante interesse e *feedback* nas minhas fotografias e vídeos.

À minha avó, por afirmar continuamente “tu és capaz”.

À Tia, pelo carinho e por me ter ensinado a importância de questionar e continuar curiosa.

Ao meu padrinho, por nos tempos do meu estudo em Direito me ter dado um conselho que ficou comigo até hoje: segue a tua intuição - tu sabes o que faz mais sentido.

Ao Afonso, Mariana, Maria e Maria Inês, pela companhia, motivação e lembretes de pausas para comer. Obrigada por não me deixarem transformar completamente numa pessoa consumida por *deadlines* e bibliografia. “É *okay*.”

Ao Tiago, pela paciência ao ouvir todos os desabafos e dúvidas existenciais. Obrigada por resolveres o problema dos ajustes de lista.

Ao meu avô, a quem dedico este trabalho.

Obrigada.

"*Without music, life would be a mistake*."
– Nietzsche

Resumo

O presente relatório foi desenvolvido no âmbito do Mestrado em Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas da Faculdade de Letras da Universidade do Porto e resulta da realização de um estágio curricular na agência e produtora cultural Locomotiva Azul, em Lisboa, Portugal. A investigação centra-se no estudo da relação entre comunicação estratégica e *branding* musical e procura compreender o papel assumido pela comunicação na construção e gestão da marca de artistas na indústria musical contemporânea.

Seguindo uma abordagem qualitativa, a investigação baseia-se no estudo de caso da Locomotiva Azul, articulando observação participante, entrevistas e questionários dirigidos a profissionais do setor musical. A análise procura compreender de que forma são desenvolvidas estratégias de comunicação aplicadas a diferentes artistas e projetos musicais, bem como o papel das redes sociais, da criação de conteúdos e da identidade visual na consolidação da presença pública dos artistas.

Ao longo do estágio foi possível observar práticas relacionadas com a promoção de concertos, lançamentos discográficos, gestão de conteúdos digitais e comunicação institucional, permitindo refletir sobre a importância da coerência entre música, imagem, discurso público e posicionamento artístico. O relatório aborda ainda questões relacionadas com autenticidade e as exigências do mercado musical contemporâneo.

Os resultados sugerem que a comunicação estratégica desempenha um papel central na diferenciação e reconhecimento de artistas musicais, constituindo um instrumento importante na construção de relações com os públicos e na consolidação de marcas artísticas no contexto das indústrias criativas.

Palavras-chave: Comunicação Estratégica; *Branding* Musical; Marca pessoal de artistas; Indústrias Criativas; Comunicação Cultural

Abstract

This report was developed within the scope of the Master's Degree in Communication and Management of Creative Industries at the Faculty of Arts and Humanities of the University of Porto and results from a curricular internship carried out at the cultural agency and production company Locomotiva Azul in Lisbon, Portugal. The research focuses on the relationship between strategic communication and music branding, seeking to understand the role of communication in the construction and management of artists' brands in the contemporary music industry.

Following a qualitative approach, the research is based on the case study of Locomotiva Azul, combining participant observation, interviews and questionnaires conducted with professionals working in the music sector. The analysis seeks to understand how communication strategies are developed and applied to different artists and musical projects, as well as the role of social media, content creation and visual identity in consolidating artists' public presence.

Throughout the internship, it was possible to observe practices related to concert promotion, album releases, digital content management and institutional communication, allowing for reflection on the importance of coherence between music, image, public discourse and artistic positioning. The report also addresses issues related to authenticity and the demands of the contemporary music market.

The findings suggest that strategic communication plays a central role in the differentiation and recognition of music artists, constituting an important tool for building relationships with audiences and consolidating artists' brands within the context of the creative industries.

Key-words: Strategic Communication; Music Branding; Artist Personal Branding; Creative Industries; Cultural Communication

Índice de Figuras

FIGURA 1. *POST* (VÍDEO VERTICAL *REEL*) PARA DIVULGAÇÃO DE CONCERTO 78

FIGURA 4. *POST* PARA ASSINALAR 8 ANOS DA LOCOMOTIVA AZUL 79

FIGURA 10. EXEMPLO DE *POST* A PROMOVER AS ENTREVISTAS "*BLUECOMOTIVE TALKS WITH...*" 81

FIGURA 2. VÍDEO HORIZONTAL PARA PUBLICIDADE INSTITUCIONAL NA RTP A PROMOVER CONCERTOS DE CRISTINA BRANCO 154

FIGURA 3. *POST* (VÍDEO VERTICAL *REEL*) "CICLO LOCOMOTIVA AZUL NO MACAM" 154

FIGURA 5. EXEMPLO DE *POST* (VÍDEO VERTICAL *REEL*) "BLUECOMOTIVE LIVE" 155

FIGURA 6. EXEMPLO DE *POST* "THROWBACK THURSDAY" 155

FIGURA 7. EXEMPLO DE FOTOGRAFIAS REGISTADAS EM CONCERTO 156

FIGURA 8. EXEMPLO DE VÍDEOS REGISTADOS EM MOMENTOS DE BASTIDORES 156

FIGURA 9. *POST* PARA COMUNICAR A PARTICIPAÇÃO NA FEIRA DA *WESTWAY LAB* 157

FIGURA 11. *POST* (VÍDEO VERTICAL *REEL*) SOBRE O FESTIVAL DA CANÇÃO 2026 157

FIGURA 12. EXEMPLO DE *POST VIDEO* ID 158

FIGURA 13. *POST* TENDÊNCIA DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL 158

FIGURA 14. *POST* PARA PROMOVER A BANDA CARA DE ESPELHO 159

FIGURA 15. *POST* (VÍDEO VERTICAL *REEL*) PARA PROMOVER CONCERTOS DE YAZZ AHMED 159

FIGURA 16. *POST* (VÍDEO VERTICAL *REEL*) PARA DIVULGAÇÃO DE CONCERTO DE CDE 160

FIGURA 17. *POST* PARA DIVULGAÇÃO DE CONCERTO 160

FIGURA 18. *POST* (VÍDEO VERTICAL *REEL*) "YAZZ ON THE ROAD" 161

FIGURA 19. *POST* (VÍDEO VERTICAL *REEL*) "CDE ON THE ROAD" 161

FIGURA 20. *POST* (VIDEO VERTICAL *REEL*) "NEW ARRIVALS" 162

FIGURA 21. *POST* (VÍDEO VERTICAL *REELS*) "*BEST OF 2025*" 162

FIGURA 22. *POSTS* DAS AGENDAS MENSAIS (VÍDEOS VERTICAIS *REELS*) 163

Índice de Tabelas (ou Quadros)

TABELA 1: HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO 63

TABELA 2: SÍNTESE CRONOLÓGICA DAS PRINCIPAIS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS DURANTE O ESTÁGIO..... 76

Índice de Gráficos

GRÁFICO 1. IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA 94
GRÁFICO 2. PLANEAMENTO DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA 95
GRÁFICO 3. ARTISTAS COMO MARCA 96
GRÁFICO 4. O PAPEL DAS REDES SOCIAIS E CONTEÚDOS DIGITAIS NO *BRANDING* MUSICAL 97

Lista de abreviaturas e siglas

BTL ..... BETTER TOURISM LISBON (FEIRA)

CB ..... CRISTINA BRANCO

CD ..... COMPACT DISC

CDE ..... CARA DE ESPELHO

FNAC ..... FÉDÉRATION NATIONALE D'ACHATS DES CADRES

LA ..... LOCOMOTIVA AZUL

LAR ..... LUCA ARGEL

MAVOA ..... FESTIVAL MONTEPIO ÀS VEZES O AMOR

MO ..... MONDAY (ARTISTA)

PJ ..... PEDRO JÓIA

PSM ..... PAULO SOUSA MARTINS

RTP ..... RÁDIO E TELEVISÃO DE PORTUGAL

SC ..... SARA CRUZ

US ..... UNDERWATER SONGS

WOMEX ..... WORLDWIDE MUSIC EXPO

YA..... YAZZ AHMED

Introdução

A música pode ser descrita como uma linguagem universal, assumindo um papel central no dia-a-dia de diferentes culturas. Como refere Jentetics (2012), "a música é um elemento fundamental nas nossas vidas", sendo também descrita como "o que nos torna humanos" (Frith, 2007, citado por Jentetics, 2012). Já segundo Hesmondhalgh (2013), a relevância da música decorre de duas dimensões complementares: por um lado, a sua forte ligação à esfera íntima e emocional de cada pessoa; por outro, a sua capacidade de gerar experiências coletivas e partilhadas. Quer isto dizer que a música acompanha relações pessoais, memórias e momentos significativos da vida quotidiana, mas constitui igualmente a base de experiências públicas e comunitárias, como concertos, festivais ou outros momentos de partilha social. Neste sentido, a sua importância reside no seu "potencial de enriquecer a vida das pessoas e das sociedades" (Hesmondhalgh, 2013, p. 1), precisamente porque ocupa uma posição singular na articulação entre experiências individuais e coletivas (Levitin, 2006).

A música não se limita, por isso, a uma dimensão artística, integrando igualmente dimensões comunicacionais, económicas e simbólicas, que a colocam no centro das indústrias criativas contemporâneas. O presente relatório insere-se no âmbito do Mestrado em Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas e resulta da realização de um estágio curricular na agência e produtora cultural Locomotiva Azul. Este contexto permitiu observar diretamente práticas profissionais relacionadas com a gestão e comunicação de projetos musicais, contribuindo para uma compreensão aprofundada das dinâmicas que caracterizam a indústria musical atual.

Nas últimas décadas a indústria musical tem sofrido uma profunda transformação graças a fenómenos como a digitalização, a expansão das plataformas digitais e o crescimento das redes sociais (Hesmondhalgh, 2019) – que rapidamente se tornaram uma das tecnologias mais marcantes do nosso tempo (Appel, 2020). Atualmente, mais de dois terços da população mundial (mais de 5,6 mil milhões de pessoas) utilizam redes sociais mensalmente, demonstrando a centralidade que os ambientes digitais assumem nas práticas de comunicação contemporâneas (Kemp, 2025). Esta evolução contribuiu

para o desenvolvimento da chamada "economia da atenção" (Simon, 1971; Franck, 2019), na qual a visibilidade e a capacidade de captar o interesse do público se tornaram fatores determinantes para o sucesso (*artístico*[1]) (Van Dijck et al., 2018; Baym, 2018).

A crescente complexidade deste ecossistema reforçou igualmente a importância da comunicação estratégica. Como refere Argenti (2023), "a comunicação, mais do que qualquer outra área no mundo dos negócios, tem implicações para todos os membros de uma organização - desde o assistente administrativo mais recente ao diretor executivo" (p. 21). Esta ideia torna-se particularmente relevante num contexto em que os processos de comunicação atuais ultrapassam largamente os limites dos canais institucionais tradicionais.

De forma semelhante, Zerfass et al. (2018) observam que as conversas estrategicamente relevantes podem surgir em múltiplos contextos - desde os meios de comunicação e redes sociais, até às interações privadas entre consumidores, colaboradores ou outros *stakeholders*. Consequentemente, as organizações e agências de comunicação necessitam de acompanhar este panorama comunicacional em permanente mutação, marcado por alterações tecnológicas e pela crescente participação dos públicos.

Neste cenário, os artistas passaram a ser entendidos não apenas como criadores musicais, mas também como marcas culturais com identidades próprias e estratégias específicas de comunicação (Danilova & Krupa, 2021). A evolução do pensamento em *marketing* tem acompanhado estas transformações. No modelo Marketing 3.0 é introduzida uma nova dimensão centrada no ser humano, que defende que os consumidores procuram não só satisfação funcional e emocional, mas também realização espiritual pelas marcas que escolhem – e é assim que as empresas se podem diferenciar, pelos valores que representam (Kotler et al, 2021, p. 3). De igual forma, Pine e Gilmore (2019) argumentam que os consumidores contemporâneos procuram mais do que produtos ou serviços: procuram experiências capazes de contribuir para a concretização dos seus sonhos e aspirações. É neste contexto que se destaca o papel da música enquanto elemento relevante na construção de experiências e na missão

[1] Adição nossa.

cultural das organizações (Jentetics, 2012); e a gestão de marcas se assume como um instrumento essencial para responder às expectativas do público.

No entanto, a construção e gestão de marcas apresenta desafios significativos, sobretudo em áreas criativas como a música, onde os valores associados a uma marca incluem dimensões emocionais e simbólicas difíceis de quantificar (Kiseleva, 2006, citada por Danilova & Krupa, 2021). É neste contexto que a comunicação estratégica assume particular relevância, sendo o *branding* uma ferramenta fundamental para o reconhecimento da marca e para a promoção do envolvimento (*engagement*) dos públicos através da construção de relações de longo prazo (Keller & Swaminathan, 2020; Jentetics, 2012). Como refere Jentetics (2012), as marcas possuem a capacidade para criar relações duradouras, tornando-se elementos centrais na diferenciação de artistas num mercado cada vez mais competitivo.

Neste âmbito, a criação e gestão de conteúdos assumem um papel determinante. Após a definição da identidade da marca, torna-se necessário desenvolver estratégias de comunicação digital capazes de promover interação contínua com os públicos, nomeadamente através da produção de conteúdos relevantes e consistentes (Jentetics, 2012). O *content marketing* pode ser entendido como uma abordagem estratégica baseada na criação e distribuição de conteúdos relevantes e consistentes, procurando atrair e fidelizar públicos específicos (Content Marketing Institute, n.d.), constituindo assim um instrumento essencial para a consolidação da presença pública de artistas musicais.

A avaliação contínua destas estratégias representa igualmente um fator crítico para o sucesso da gestão de marcas musicais. A análise do *feedback* dos públicos, frequentemente expressa através de métricas digitais, permite aos gestores tomar decisões mais informadas e otimizar os processos de comunicação e promoção (Danilova & Krupa, 2021). Neste sentido, a gestão eficaz da marca contribui para tornar um artista reconhecível, construir uma base de fãs sólida e promover de forma consistente a sua presença no mercado musical (Danilova & Krupa, 2021). Assim, torna-se pertinente considerar o artista musical como uma marca cultural dotada de

características próprias, que podem ser estrategicamente moldadas e comunicadas (Danilova & Krupa, 2021).

Partindo deste enquadramento, o presente relatório tem como objetivo geral analisar a crescente importância da marca musical do ponto de vista da comunicação estratégica, recorrendo ao caso da agência e produtora cultural Locomotiva Azul como exemplo exploratório. A escolha deste tema justifica-se pela relevância crescente das práticas de *branding* e comunicação estratégica na indústria musical contemporânea, bem como pela oportunidade de observar estas dinâmicas em contexto profissional durante o estágio curricular numa empresa multifacetada.

De forma mais específica, este relatório procura identificar e compreender as práticas de comunicação estratégica que são aplicadas na indústria musical; analisar os processos associados à construção e consolidação das marcas de artistas; refletir sobre o papel da criação de conteúdos na definição e manutenção da identidade artística; e identificar estratégias utilizadas na comunicação de artistas com identidades distintas.

Tendo em conta estes objetivos, define-se a seguinte questão central de investigação: Como é aplicada a comunicação estratégica na gestão da marca de artistas na indústria musical?

A partir desta questão principal, emergem as seguintes subquestões:

- Existe planeamento estratégico formal na comunicação de artistas?
- Como se constrói coerência entre música, imagem e perceção pública?
- De que forma se desenvolve a comunicação de artistas com identidades diferentes?
- Qual é o papel da criação de conteúdos na consolidação da marca artística?

No que respeita à metodologia, este estudo adota uma abordagem qualitativa, adequada à análise de fenómenos complexos em contextos reais. Foram utilizadas técnicas como a observação participante no contexto do estágio realizado na agência Locomotiva Azul, bem como a análise de conteúdos associados à comunicação de artistas e projetos musicais. Esta abordagem permitiu recolher dados relevantes

diretamente no ambiente profissional, contribuindo para uma compreensão aprofundada das práticas de comunicação estratégica na indústria musical.

Por fim, o presente relatório encontra-se estruturado em quatro capítulos que procuram apresentar, de forma clara e sistemática, o enquadramento teórico, metodológico e prático do trabalho desenvolvido.

O Capítulo 1 apresenta os fundamentos teóricos da comunicação estratégica, abordando a sua evolução, principais modelos e dimensões, bem como o papel das indústrias criativas e das transformações digitais na indústria musical.

O Capítulo 2 centra-se no *branding* musical e na gestão da marca de artistas, explorando conceitos como identidade, autenticidade, construção de marca e coerência entre discurso, imagem e posicionamento artístico.

O Capítulo 3 descreve a metodologia e o desenho de investigação adotados, incluindo a definição dos objetivos e questões de investigação, a caracterização do estudo de caso - a agência Locomotiva Azul - e a apresentação das técnicas de recolha de dados utilizadas, como a observação participante, o questionário e as entrevistas.

Por último, o Capítulo 4 apresenta e discute os resultados obtidos, incluindo a descrição das atividades realizadas durante o estágio e a análise crítica das práticas observadas.

O relatório termina com as considerações finais, onde são sintetizados os principais resultados, discutidas as limitações do estudo e apresentadas sugestões para futuras investigações.

Capítulo 1. Comunicação Estratégica: fundamentos e abordagens

Este capítulo apresenta o enquadramento teórico da comunicação estratégica, procurando compreender a evolução do conceito, os principais modelos e abordagens desenvolvidas na literatura e as suas dimensões fundamentais. São igualmente analisadas as transformações introduzidas pelo contexto digital, bem como a importância da comunicação estratégica especificamente nas indústrias criativas e, em particular, na indústria musical.

Este enquadramento constitui a base conceptual do presente relatório, permitindo contextualizar a análise desenvolvida nos capítulos posteriores relativamente à gestão da comunicação e da marca de artistas.

1.1. Origem e evolução do conceito

A comunicação estratégica afirma-se atualmente como um campo central para compreender como as organizações constroem relações, gerem a sua reputação e articulam objetivos institucionais com processos de comunicação (Cornelissen, 2014; Zerfass et al., 2018). Contudo, a sua emergência resulta de uma evolução progressiva das práticas de comunicação organizacional, passando de uma abordagem predominantemente instrumental e operacional para uma perspetiva integrada, estratégica e relacional (Cornelissen, 2014).

A origem da teoria moderna da comunicação remonta à tradição clássica da retórica. Segundo Argenti (2023), o filósofo grego Aristóteles desenvolveu uma das primeiras estruturas explicativas da comunicação, ao identificar três elementos fundamentais do discurso: o emissor/orador, a mensagem e o público. Estes princípios influenciaram posteriormente modelos como o de Harold Lasswell, formulado em 1948, sintetizado pela questão: “quem diz o quê, através de que canal, a quem e com que efeito?” (Argenti, 2023, p. 22). Os primeiros modelos comunicacionais apresentavam, assim, uma lógica predominantemente linear e transmissiva, centrada na emissão de mensagens e nos seus efeitos (Hallahan et al., 2007).

No contexto organizacional, até à década de 1970, a comunicação era maioritariamente entendida como uma função de apoio. Cornelissen (2014) refere que o termo dominante era "relações públicas", utilizado para designar práticas sobretudo associadas à assessoria mediática e ao relacionamento com a imprensa. Tratava-se de uma função essencialmente tática e operacional, destinada a divulgar decisões empresariais, eventos corporativos ou produtos, funcionando como suporte a outras áreas, como o *marketing* e as finanças.

Contudo, o crescimento das exigências de informação por parte de diferentes *stakeholders* internos e externos conduziu a uma transformação significativa. A comunicação deixou progressivamente de se limitar à relação com os meios de comunicação e passou a incorporar áreas como comunicação interna, gestão de crise, assuntos públicos, *branding* e relações com investidores (Cornelissen, 2014). Esta evolução aproximou a comunicação da gestão organizacional e reforçou a importância da reputação, da identidade e das relações com os públicos. Assim, a comunicação deixa de ser apenas um conjunto de práticas dispersas e passa a focar-se na organização como um todo e em como esta se apresenta perante todos os seus stakeholders, de quem depende (Cornelissen, 2014). Segundo o autor, o próprio termo "*corporate*" remete para a ideia de corpo (*corpus*) e para uma visão unificada da organização, na qual as diferentes disciplinas devem ser articuladas de forma coerente.

Neste contexto, Hallahan et al. (2007) definem comunicação estratégica como "o uso deliberado da comunicação por parte de uma organização para cumprir a sua missão" (p. 3). Esta definição desloca o foco da comunicação para a sua intencionalidade, assumindo-a como um processo orientado por objetivos organizacionais e articulado com a missão institucional.

Paralelamente, Zerfass et al. (2018) observam que a comunicação começou a assumir um papel progressivamente mais estratégico e decisório nas organizações contemporâneas, deixando de ser entendida meramente como uma função operacional. Os autores sublinham ainda que o próprio conceito de comunicação estratégica surge também como resultado da evolução terminológica de áreas anteriormente associadas a designações como "propaganda" (Bernays, 1928, citado por

Zerfass et al., 2018), “relações públicas” (Ewen, 1996, citado por Zerfass et al., 2018) ou “gestão da comunicação” (Grunig, 1992, citado por Zerfass et al., 2018), refletindo mudanças mais profundas na forma como a comunicação passou a ser compreendida (p. 490).

Deste modo, a evolução da comunicação estratégica traduz uma mudança de paradigma: de uma lógica centrada na transmissão ou controlo de informação e persuasão, para uma abordagem integrada, de diálogo, e orientada para a construção de valor simbólico, reputação e relações duradouras com diferentes *stakeholders*.

1.1.1. Da comunicação integrada à comunicação estratégica

A transição da comunicação integrada para a comunicação estratégica constitui um momento essencial na evolução do campo. Inicialmente, a integração surge como resposta à fragmentação existente entre diferentes disciplinas comunicacionais, tradicionalmente tratadas de forma autónoma (Cornelissen, 2014).

Segundo Cornelissen (2014), durante várias décadas o *marketing* e as relações públicas eram compreendidos como áreas distintas: enquanto o *marketing* se centrava em mercados, produtos e consumidores, as relações públicas privilegiavam públicos mais amplos, como *media*, governos ou colaboradores. Contudo, as crescentes sobreposições entre objetivos, ferramentas, tarefas e públicos tornaram esta separação infrutífera e menos sustentável.

Esta evolução é também acompanhada por uma maior valorização do conceito de *stakeholder*: ao contrário de uma visão limitada aos mercados ou aos consumidores, a comunicação corporativa coloca os *stakeholders* como prioridade de foco, reconhecendo que as organizações dependem de múltiplos grupos para a sua sustentabilidade. Cornelissen (2014) defende assim uma comunicação ativa com todos os grupos relevantes e não apenas com os clientes ou investidores. Esta perspetiva é essencial para enquadrar a comunicação estratégica enquanto prática relacional e não apenas promocional.

Neste contexto, a comunicação integrada procurou coordenar mensagens, canais e práticas organizacionais, promovendo coerência entre a comunicação interna e externa.

Cornelissen (2014) define integração como a coordenação da comunicação organizacional de modo a transmitir eficazmente uma identidade corporativa consistente junto dos diferentes públicos. Esta integração revela-se especialmente urgente quando se consideram os múltiplos papéis de *stakeholder* que qualquer pessoa pode desempenhar - consumidor, colaborador, cidadão, fã - e que mensagens contraditórias podem comprometer a confiança na organização (Cornelissen, 2014).

Hallahan et al. (2007) associam esta transformação ao desenvolvimento da *Integrated Marketing Communication* (IMC), defendendo que a coordenação das atividades comunicacionais deveria ser orientada não só pelos objetivos organizacionais, mas também pelos interesses e preocupações dos públicos. Contudo, os autores argumentam que a comunicação estratégica ultrapassa a simples coordenação de mensagens, centrando-se na forma como a organização comunica através de todas as suas ações e práticas.

Assim, a integração deixa de ser suficiente por si só. A comunicação passa a ser entendida como um processo associado à construção de significado, reputação e relacionamento. Segundo Hallahan et al. (2007), a comunicação estratégica inclui dimensões informativas, persuasivas, discursivas e relacionais, tendo como fim a concretização da missão organizacional.

Esta evolução foi igualmente impulsionada pelas transformações tecnológicas e digitais. Cornelissen (2014) observa que as novas tecnologias reduziram as fronteiras entre comunicação interna e externa, tornando os públicos participantes ativos nos processos comunicacionais. O paradigma centrado no posicionamento organizacional evoluiu progressivamente para uma lógica de *stakeholder engagement*, marcada pela interatividade, autenticidade, transparência e participação.

Consequentemente, a comunicação estratégica pode ser entendida como uma evolução conceptual da comunicação integrada: mantém a necessidade de coerência, mas amplia o seu alcance ao incorporar objetivos estratégicos, relações organizacionais e processos contínuos de construção de significado.

1.1.2. Principais modelos e abordagens teóricas

À medida que a comunicação estratégica se foi consolidando enquanto campo de estudo, foram sendo desenvolvidos diferentes modelos teóricos que procuraram explicar a forma como as organizações utilizam a comunicação para cumprir objetivos e construir relações com os seus públicos (Hallahan et al., 2007).

Uma das formulações mais influentes foi apresentada por Hallahan et al. (2007), que definem comunicação estratégica como "o uso deliberado da comunicação por parte de uma organização para cumprir a sua missão" (p. 3). Esta perspetiva destaca o caráter intencional da comunicação e o seu alinhamento com objetivos organizacionais mais amplos.

Argenti (2023) aproxima-se desta visão ao defender que a comunicação corporativa deve estar estreitamente ligada à estratégia global da organização. Segundo o autor, as organizações mais eficazes tendem a incluir a comunicação nos processos de tomada de decisões e a aproximar os responsáveis de comunicação dos níveis superiores de gestão, permitindo que os profissionais de comunicação participem diretamente na própria estratégia corporativa, nomeadamente porque estes podem ajudar os gestores a desenvolver atividades de "análise do ambiente", ou trazer questões de identidade e perspetivas das partes interessadas para o processo de gestão estratégica. De facto, segundo Cornelissen (2014), as empresas de sucesso são aquelas em que a estratégia de comunicação corporativa não está dissociada da estratégia corporativa global da organização, para a qual deve contribuir se quiser desempenhar um papel estratégico genuíno.

Há, na verdade, uma lógica económica por trás da união de atividades e disciplinas em departamentos consolidados: não só reforça a especialização funcional e a base de competências dos profissionais de comunicação dentro dos departamentos, como também facilita a coordenação e minimiza a necessidade e os custos associados à interação entre unidades. Por outras palavras, é tudo uma questão de eficiência (Cornelissen, 2014).

Paralelamente, Cornelissen (2014) enfatiza a centralidade dos *stakeholders*, defendendo uma abordagem inclusiva e equilibrada baseada na comunicação ativa com

diferentes grupos dos quais a organização depende. Nesta perspetiva, a comunicação deixa de ser orientada apenas para consumidores ou mercados, assumindo uma função mais ampla de gestão de relações e reputação.

Os modelos mais recentes afastam-se também das abordagens lineares tradicionais. Enquanto os primeiros modelos privilegiavam a transmissão unilateral de mensagens, as abordagens contemporâneas entendem a comunicação como um processo interativo de construção partilhada de significado. Hallahan et al. (2007) distinguem, assim, modelos transmissivos e modelos interativos, nos quais públicos e organizações assumem papéis ativos num processo de troca de sentidos que é considerado contínuo - ou circular, segundo a proposta de Annette Shelby (Argenti, 2023, p. 23).

Argenti (2023) sustenta esta ideia, afirmando que atualmente, graças ao universo digital, os públicos tornaram-se mais informados, exigentes e críticos relativamente às ações das organizações, manifestando as suas opiniões de forma mais rápida e visível - o que tornou os processos de comunicação mais complexos, exigindo maior capacidade de adaptação por parte das organizações (Argenti, 2023, p. viii).

Zerfass et al. (2018) apoiam esta visão ao defender que a comunicação estratégica ocorre em contextos marcados por complexidade, risco e incerteza, e inclui simultaneamente processos de *messaging* e *listening*. Deste modo, para os autores, comunicar estrategicamente implica não apenas transmitir mensagens, mas também ouvir, participar e adaptar-se às interações com diferentes *stakeholders*.

No que diz respeito ao uso coloquial, o termo estratégico tende a ser utilizado como sinónimo de bom, bem executado (Zerfass et al., 2018). A própria palavra "estratégia" deriva do grego "*strategos*", que significa "arte de comandar" e traduz um conjunto geral de manobras realizadas para vencer um inimigo (Webster's New Collegiate Dictionary, 1984, citado por Cornelissen, 2014). No entanto, embora associado ao poder e à tomada de decisões, o conceito não deve ser reduzido a uma lógica puramente instrumental ou hierárquica. Hallahan et al. (2007) reconhecem que a comunicação estratégica pode envolver dimensões informativas, persuasivas, discursivas e relacionais, desde que estas estejam ligadas à concretização da missão organizacional

(p. 17). Além disso, a estratégia engloba mais do que planos e táticas, caracterizando antes uma abordagem frequentemente adaptativa, na medida em que por vezes necessita de adotar um foco mais imediato e de curto prazo.

A literatura recente evidencia, portanto, uma evolução conceptual significativa: a comunicação estratégica deixa de ser entendida apenas como transmissão ou persuasão e passa a assumir-se como um processo de diálogo, dinâmico, participativo e orientado para a construção contínua de significado, reputação e valor organizacional.

1.2. Dimensões e componentes da comunicação estratégica

A comunicação estratégica assenta num conjunto de elementos fundamentais que orientam a forma como as organizações articulam os processos de comunicação com os objetivos institucionais: a identidade organizacional, a formulação da mensagem e a compreensão das audiências. Cornelissen (2014) defende que a comunicação corporativa deve integrar diferentes formas de comunicação em torno de uma identidade coerente, enquanto Argenti (2023) sublinha a importância da definição de mensagens e da compreensão dos públicos como etapas centrais na formulação de estratégias de comunicação (pp. 28-35). De forma complementar, Zerfass et al. (2018) entendem a comunicação estratégica como um processo orientado para objetivos organizacionais e sustentado pela interação contínua com os *stakeholders*, reforçando a importância da reputação, *alignment* (congruência) e construção de relações duradouras.

1.2.1. Identidade, mensagem e públicos

Para além de definir objetivos de comunicação e decidir quais os recursos disponíveis para alcançar esses objetivos, as organizações devem determinar que tipo de credibilidade de imagem têm junto dos *stakeholders* (Argenti, 2023, pp. 23-32).

A identidade organizacional constitui uma das bases centrais da comunicação estratégica, uma vez que representa aquilo que a organização é e a forma como pretende ser reconhecida pelos seus diferentes públicos. Segundo Argenti (2023), a identidade corresponde ao conjunto de atributos que definem uma organização, incluindo a sua visão, valores, pessoas, produtos e serviços (p. 52). Ao contrário da

imagem, que resulta das perceções construídas pelos públicos, a identidade funciona como um elemento relativamente estável e orientador dos processos de comunicação.

De forma semelhante, Cornelissen (2014) defende que a identidade corporativa corresponde ao perfil que a organização pretende projetar junto dos seus *stakeholders*, exigindo coerência entre mensagens, elementos visuais e diferentes formas de comunicação.

Neste sentido, a definição da identidade assume uma importância estratégica. Argenti (2023) afirma que determinar a forma como a organização pretende ser percecionada constitui um dos pontos principais da estratégia de comunicação corporativa (p. 52).

A intenção da comunicação estratégica é precisamente reduzir a distância entre a forma como a organização deseja ser reconhecida e a forma como é efetivamente percecionada. Segundo Cornelissen (2014), a estratégia de comunicação resulta frequentemente de uma avaliação do fosso existente entre a reputação (como a organização é vista) e a visão organizacional (como pretende ser vista), definindo intenções estratégicas destinadas a consolidar ou alterar as perceções dos *stakeholders*.

A construção da mensagem surge, neste contexto, como elemento central. Argenti (2023) realça a importância da coerência: as mensagens, para serem eficazes, devem ser claras, compreensíveis, consistentes e estrategicamente repetidas, permitindo reforçar o reconhecimento e a confiança (p. 21).

No entanto, a eficácia das mensagens depende igualmente da compreensão dos públicos. Segundo Argenti (2023), a definição de estratégias de comunicação exige um conhecimento aprofundado dos públicos envolvidos (quem são, o que pensam da organização e quais os seus conhecimentos prévios relativamente ao tema em questão). O autor alerta para a complexidade crescente desta tarefa - reforçada pelo ambiente digital -, devido à possibilidade de as pessoas integrarem simultaneamente diferentes grupos de *stakeholders* (Argenti, 2023, pp. 28-32).

Esta transformação digital alterou igualmente a escolha dos canais comunicacionais. Segundo Argenti (2023), o crescimento exponencial dos meios digitais aumentou significativamente o número de canais disponíveis e a velocidade da circulação da

informação (p. 33). Consequentemente, a seleção do canal deixou de depender apenas do meio em si, passando a exigir uma articulação entre conteúdo, características do público e objetivos de comunicação.

A eficácia da comunicação depende ainda da monitorização dos resultados obtidos. Com efeito, após comunicar com o público-alvo, é necessário avaliar os resultados e determinar se a comunicação teve o efeito desejado. Argenti (2023) sublinha que o processo comunicacional possui uma natureza cíclica, exigindo avaliação contínua das respostas produzidas pelos públicos e eventual reformulação de mensagens, canais ou estratégias (p. 23). Esta perspetiva aproxima-se dos modelos de comunicação mais recentes, que entendem a comunicação não como transmissão linear de informação, mas como um processo contínuo de interação e adaptação.

Desta forma, identidade, mensagem e públicos constituem dimensões interdependentes da comunicação estratégica. A eficácia comunicacional depende não apenas daquilo que a organização comunica, mas também da coerência entre a identidade projetada, as mensagens desenvolvidas e as interpretações construídas pelos diferentes *stakeholders*.

1.2.2. Storytelling e construção narrativa

O *storytelling* é atualmente reconhecido como um dos principais recursos da comunicação estratégica, permitindo às organizações e às marcas estabelecer relações mais próximas com os seus públicos e reforçar ligações emocionais (Pine & Gilmore, 2019; Baym, 2018; Argenti, 2023). Mais do que transmitir informação, as narrativas permitem atribuir sentido e tornar as mensagens mais memoráveis (Argenti, 2023).

Segundo Argenti (2023), uma das formas mais eficazes de comunicar quem uma organização é consiste precisamente na construção da sua narrativa (p. 65). O autor sublinha ainda que as histórias possuem uma capacidade particular de estimular emoções e criar conexões, tornando-se instrumentos privilegiados de *engagement* e diferenciação.

Esta dimensão torna-se particularmente relevante porque as relações estabelecidas pelos públicos não se limitam a produtos ou serviços, envolvendo também

representações simbólicas e processos de identificação. Argenti (2023) refere que os indivíduos tendem a atribuir características humanas às organizações, percecionando-as como entidades com personalidade e emoções (p. 65). Além disso, Pine e Gilmore (2019) defendem que os públicos já não procuram produtos ou serviços, mas sim experiências, que os envolvam emocionalmente. Consequentemente, a construção de narrativas assume um papel importante na construção de proximidade.

A construção narrativa encontra-se também intimamente ligada à identidade organizacional. Argenti (2023) defende que, embora as características organizacionais possam ser comunicadas através de elementos visuais, símbolos ou mensagens institucionais, o caráter de uma organização é mais eficazmente transmitido através de histórias (Argenti, 2023, p. 65).

Esta perspetiva aproxima-se da ideia de gestão simbólica apresentada por Hallahan et al. (2007), que entendem a comunicação estratégica como um processo através do qual símbolos e significados organizacionais são construídos e partilhados (p. 13). Neste sentido, a narrativa não desempenha apenas uma função informativa, contribuindo igualmente para a construção de universos simbólicos associados à organização.

No contexto das marcas, esta dimensão assume particular relevância. A diferenciação deixa, assim, de depender exclusivamente de atributos funcionais, passando igualmente pela capacidade de criar ligações emocionais duradouras (Keller & Swaminathan, 2020).

No caso específico da indústria musical, esta lógica torna-se ainda mais evidente. Edlom (2023) refere que os profissionais de comunicação estratégica desenvolvem narrativas consistentes em torno dos artistas com o objetivo de promover o *engagement* e a identificação (e consequente participação) dos públicos. A narrativa deixa, assim, de se centrar exclusivamente na música enquanto produto, passando a integrar dimensões identitárias, visuais e simbólicas associadas ao artista enquanto marca (Edlom, 2023; Baym, 2018).

Deste modo, o *storytelling* afirma-se como um recurso relevante da comunicação estratégica contemporânea. As narrativas permitem às organizações construir significados, reforçar a identidade e desenvolver relações emocionais capazes de gerar

reconhecimento, proximidade e envolvimento por parte dos seus públicos (Argenti, 2023; Baym, 2018, Edlom, 2023).

1.3. Comunicação estratégica no contexto digital

A comunicação estratégica contemporânea desenvolve-se num contexto profundamente marcado pela digitalização, pela "*plataformização*" (Van Dijck et al., 2018; Geurts & Cepa, 2023) e pela crescente participação dos públicos nos processos de comunicação (Edlom, 2023). As transformações tecnológicas alteraram não apenas os canais de comunicação disponíveis, mas também as formas de produção, circulação e receção de informação, obrigando as organizações e as marcas a repensar as estratégias e os modelos de interação (Van Dijck et al., 2018; Geurts & Cepa, 2023).

Hallahan et al. (2007) observam que a proliferação dos meios de comunicação e a crescente "cacofonia" de mensagens que estes geram tornaram particularmente importante que as organizações adotem práticas de comunicação deliberadas e ponderadas. De forma semelhante, Argenti (2023) refere que vivemos numa era em que a informação circula "à velocidade da luz", impulsionada pelas comunicações digitais e pelas redes sociais (p. viii).

Esta transformação integra-se num processo mais amplo de transformação digital, que se encontra em constante evolução (Appel et al., 2020). Já em 2005, Teixeira salientava que o rápido desenvolvimento das tecnologias eletrónicas estava a transformar os processos de comunicação nas organizações, conduzindo a mudanças cada vez mais rápidas e significativas nos métodos de comunicação (p. 196). Com efeito, as tecnologias digitais remodelaram os modelos de negócio, mecanismos de criação de valor e processos organizacionais (Geurts & Cepa, 2023), tendo as redes sociais assumido um importante canal de *marketing* e comunicação (Appel et al., 2020). No domínio da comunicação, Edlom (2023) acrescenta que a *plataformization* da Internet, caracterizada por fenómenos como a programabilidade, conectividade e dataficação, criou novos enquadramentos para a comunicação organizacional.

De facto, o mundo contemporâneo tem-se caracterizado por transformações rápidas e dinâmicas, acompanhadas por uma crescente relevância das comunicações digitais

online (Sharakhina et al., 2018). Neste contexto, os públicos deixam de ser entendidos apenas como destinatários da comunicação e passam a desempenhar papéis ativos enquanto criadores e difusores de conteúdos (Jenkins, 2006; Sharakhina et al., 2018). Esta realidade assume particular relevância nas indústrias criativas e musicais, onde a construção da identidade, da visibilidade e da relação com os fãs assenta, em grande medida, na presença em plataformas digitais e redes sociais (Baym, 2018; Edlom, 2023; Geurts & Cepa, 2023).

1.3.1. Redes sociais como arena estratégica

As redes sociais têm uma significativa relevância cultural, constituindo, para muitos utilizadores, o principal meio de acesso e partilha de informação (Appel et al., 2020). Mais do que canais de divulgação, funcionam como espaços de interação, desenvolvimento de comunidades (Baym, 2018; Edlom, 2023) e fortalecimento da reputação junto dos públicos (Argenti, 2023; Edlom, 2023), constituindo atualmente uma arena estratégica central para as organizações, marcas e artistas (Argenti, 2023; Baym, 2018; Edlom, 2023).

Kietzmann et al. (2011) definiram as redes sociais como plataformas altamente interativas, baseadas em tecnologias móveis e digitais, através das quais indivíduos e comunidades partilham, criam, discutem e modificam conteúdos gerados pelos utilizadores. Esta definição evidencia uma evolução importante: a comunicação passa de uma lógica unidirecional para uma lógica participativa, onde os públicos deixam de ser apenas recetores de mensagens e passam a ser também produtores, curadores e distribuidores de conteúdo.

Cornelissen (2014) explica que a Internet evoluiu de uma lógica centrada na publicação de conteúdos pelas organizações para uma estrutura colaborativa e participativa, marcada pela criação contínua de conteúdos pelos próprios utilizadores. Neste novo ambiente, organizações e públicos coexistem num espaço comunicacional mais fluído.

Mais recentemente, Appel et al. (2020) descrevem as redes sociais como um ecossistema centrado na tecnologia, onde tanto indivíduos como organizações interagem: trocam informação e desenvolvem um conjunto diversificado de

comportamentos e relações. Segundos os autores, as redes sociais constituem espaços altamente transversais, amplamente utilizados e culturalmente relevantes, que transcendem a sua dimensão tecnológica ao integrarem conteúdos, informação e múltiplos atores num ambiente digital interligado e fortemente interativo.

A crescente relevância das redes sociais alterou igualmente as relações de poder entre as organizações e os públicos. Kietzmann et al. (2011) argumentam que a comunicação corporativa foi sendo progressivamente democratizada, uma vez que o poder deixou de estar concentrado apenas nos profissionais de *marketing* ou relações públicas e passou também para indivíduos e comunidades que produzem e partilham conteúdos. Neste sentido, os autores afirmam que atualmente a comunicação sobre marcas ocorre "com ou sem a permissão das marcas em questão" (p. 242). Desta feita, as organizações e marcas já não controlam plenamente o discurso sobre si próprias, podendo, contudo, escolher participar, escutar e responder de forma estratégica às conversas que ocorrem nas plataformas digitais (Kietzmann et al., 2011).

Consequentemente, a presença digital deixou de significar apenas visibilidade. As organizações necessitam de desenvolver estratégias adaptadas às especificidades de cada plataforma. Segundo Argenti (2023), a eficácia comunicacional depende da capacidade de apresentar a mensagem adequada, no momento adequado e no canal adequado (p. 73). E cada plataforma apresenta lógicas próprias de interação, exigindo adaptações ao nível do conteúdo, linguagem e objetivos.

Kietzmann et al. (2011) propõem, neste contexto, um modelo que permite compreender que diferentes plataformas privilegiam diferentes tipos de interação e, consequentemente, diferentes objetivos estratégicos.

Cornelissen (2014) acrescenta que as redes sociais representam simultaneamente desafios e oportunidades. Se, por um lado, reduzem a capacidade de controlo sobre as mensagens organizacionais, por outro oferecem possibilidades inéditas de diálogo, proximidade e construção de relações mais autênticas. O autor destaca particularmente a emergência de uma "voz conversacional", capaz de conferir uma dimensão mais humana às organizações e fortalecer relações com os *stakeholders*.

No contexto musical, estas transformações assumem especial importância. Edlom (2023) observa que os artistas e as organizações culturais dependem cada vez mais de públicos que não só consomem conteúdos, como também interagem, partilham, recomendam e participam na circulação das narrativas associadas aos projetos artísticos. Consequentemente, fãs e comunidades deixam de representar apenas audiências, assumindo igualmente funções de mediação, amplificação e construção simbólica.

Edlom (2023) refere que a indústria musical é altamente dependente das plataformas de *streaming* e das redes sociais, cuja estrutura interativa cria novas possibilidades de comunicação e relação com as audiências e fãs dos artistas. Neste sentido, as organizações inseridas nesta indústria recorrem a múltiplos formatos e princípios de distribuição *cross-platform* para promover o *engagement* e construir relações duradouras com os públicos (Baym, 2018; Edlom, 2023; Jenkins, 2006). As campanhas de comunicação articulam, assim, diferentes plataformas e formatos de conteúdo, procurando assegurar uma presença consistente ao longo dos diversos pontos de contacto com as comunidades de fãs.

Uma plataforma centrada na identidade pode, por exemplo, ser particularmente eficaz para reforçar a imagem de um artista, enquanto uma plataforma orientada para conversas pode favorecer a proximidade, diálogo e comunidade (Kietzmann et al., 2011). Como referem os autores, a estratégia digital deve ser ajustada aos objetivos da marca e às lógicas próprias de cada plataforma. Tal implica compreender que a mesma marca pode ser percecionada de formas diferentes consoante o canal, o formato e o tipo de interação estabelecida com a comunidade.

Deste modo, as redes sociais não substituem a estratégia de comunicação; tornam-na mais complexa. Exigem não só presença *online*, mas também coerência identitária, consistência, capacidade de adaptação, autenticidade e monitorização constante das relações estabelecidas com diferentes públicos (Argenti, 2023; Baym, 2018; Cornelissen, 2014; Edlom, 2023; Kietzmann et al., 2011).

Não obstante, representam também uma janela de oportunidade para as organizações. Proporcionam a oportunidade de participar em conversas e de partilhar a sua história ou mensagens-chave com os *stakeholders* de forma interativa, o que representa um verdadeiro avanço comparativamente com o modelo de comunicação associado aos canais mais tradicionais (Cornelissen, 2014).

Adicionalmente, como afirmou o economista Milton Friedman, "não há almoços grátis": estas plataformas sociais são de livre acesso para os utilizadores porque o seu modelo de negócio assenta na monetização das audiências (Appel et al., 2020), possibilitada pela recolha e exploração dos dados gerados pela atividade dos utilizadores, conforme ilustrado no documentário *The Social Dilemma* (Orlowski, 2020). Esses dados alimentam algoritmos que gerem a circulação e a visibilidade dos conteúdos em tempo real (Van Dijck et al., 2018; Geurts & Cepa, 2023). A chamada revolução do *big data* cria novos contextos para a comunicação organizacional, especialmente num ambiente marcado pela conectividade e *plataformização* (Edlom, 2023). Já em 2021, com *Marketing 5.0*[2], Kotler et al. tinham referido a emergência do *big data* e as consequentes possibilidades de personalização das estratégias de *marketing* junto de cada consumidor. Na indústria musical, tal significa que o *engagement* do público - traduzido em métricas como *likes*, partilhas, comentários, *saves*, *streams* ou visualizações - constitui simultaneamente um indicador da relação entre artistas e públicos, um recurso promocional e uma fonte de dados estratégicos para a comunicação e tomada de decisões (Baym, 2018; Edlom, 2023; Geurts & Cepa, 2023). Ou seja, constitui uma forma de as organizações recolherem informações para criar uma narrativa consistente e com impacto (Argenti, 2023).

Kotler (2014) reforça esta ideia, afirmando que os profissionais de marketing cultural devem saber mobilizar a Internet, o e-mail, as redes sociais e o *big data*. O autor acrescenta que as mudanças no estilo de vida, comportamentos e preferências dos públicos tornaram mais difícil atrair e fidelizar audiências, uma vez que estas tomam

[2] Para referência, a versão mais recente desta série é *Marketing 7.0*, publicada em março de 2026: https://www.wook.pt/en/livro/marketing-7-0-philip-northwestern-university-kotler/32908507

decisões de forma mais espontânea e próxima do momento de compra. O que, no setor cultural, implica uma comunicação mais ágil e personalizada.

Neste âmbito, Kotler et al. (2016) associam *branding*, experiência e valor, defendendo que as marcas criam estruturas mentais que ajudam os consumidores a organizar conhecimentos e a tomar decisões. Os autores sublinham assim que as experiências de marca moldam o que os consumidores aprendem, sentem, veem e ouvem sobre ela (Kotler et al., 2016). A comunicação digital torna-se, neste sentido, um espaço privilegiado para formar essas estruturas (Cornelissen, 2014), pois as redes sociais tornaram-se um dos melhores instrumentos para as marcas interagirem e estabelecerem relações com os consumidores (Appel et al., 2020). Aplicando esta perspetiva ao contexto da indústria musical, cada publicação, entrevista, vídeo, fotografia, campanha ou interação contribui para a construção da marca artística ao longo do tempo e para a forma como os públicos a percecionam (Edlom, 2023; Baym, 2018).

1.3.2. Gestão da reputação e comunicação de crise

A crescente digitalização dos processos de comunicação transformou profundamente a forma como as organizações monitorizam e protegem a sua reputação, exigindo uma avaliação contínua das perceções dos *stakeholders* e dos resultados das suas estratégias de comunicação (Cornelissen, 2014, pp. 166-167, pp. 210-213; Kietzmann et al., 2011). Num ambiente marcado pela conectividade permanente, pela circulação acelerada da informação e pela participação ativa dos públicos, a gestão da reputação e a comunicação de crise deixam de estar associadas a situações pontuais e assumem-se cada vez mais como dimensões estruturais da comunicação estratégica (Argenti, 2023; Cornelissen, 2014; Kietzmann et al., 2011).

Cornelissen (2014) identifica a construção, manutenção e proteção da reputação como uma das funções centrais da comunicação corporativa. A reputação constitui um ativo intangível particularmente relevante, construído ao longo do tempo através das perceções desenvolvidas pelos diferentes *stakeholders*.

Argenti (2023) acrescenta que a reputação resulta de um conjunto de perceções sustentadas pela consistência entre identidade, comunicação e experiência organizacional. O autor sublinha que, embora a identidade represente aquilo que a organização é, a reputação corresponde à soma das perceções desenvolvidas pelos diferentes públicos (p. 52). Consequentemente, a gestão da reputação depende menos do controlo direto das mensagens e mais da capacidade de alinhar a comunicação com os valores da empresa e expectativas dos *stakeholders*.

No ambiente digital, este processo tornou-se particularmente complexo. Argenti (2023) refere que atualmente o escrutínio público sobre as organizações é permanente e intenso, num contexto em que consumidores e comunidades expressam opiniões de forma imediata e amplificada pelas plataformas digitais. De forma semelhante, Kietzmann et al. (2011) observam que pequenos conteúdos - um comentário, uma publicação ou um vídeo - podem adquirir rapidamente escala viral e produzir impactos significativos sobre as organizações e as marcas.

Neste contexto, Cornelissen (2014) distingue entre questões (*issues*) e crises. Enquanto uma questão corresponde a preocupações públicas emergentes relativamente às atividades organizacionais, uma crise representa já uma situação que exige resposta imediata e decisiva por parte da organização. O autor alerta para a importância da monitorização do ambiente comunicacional, uma vez que questões aparentemente latentes podem evoluir progressivamente até se transformarem em crises públicas.

Ou seja, a gestão da reputação deixa de depender apenas de respostas reativas, exigindo processos contínuos de monitorização e antecipação (Zerfass et al., 2018).

Neste sentido, a gestão de crise deve começar antes do surgimento de situações críticas. Cornelissen (2014) defende a importância da análise do ambiente, do planeamento de cenários e da preparação de planos de contingência, permitindo às organizações antecipar riscos e desenvolver estratégias de resposta adequadas.

No entanto, a velocidade de resposta não elimina a necessidade de coerência. Argenti (2023) destaca que respostas rápidas devem manter o alinhamento com a identidade

organizacional e com a estratégia institucional, uma vez que mensagens contraditórias tendem a fragilizar a credibilidade e a confiança.

Cornelissen (2014) relembra que seria irresponsável centrar a comunicação de crise apenas na perspetiva da reputação da empresa junto dos seus principais *stakeholders*: em vez disso, qualquer situação de crise exige que os profissionais de comunicação concentrem os seus esforços para divulgar informações aos meios de comunicação social e para dar resposta às preocupações físicas e psicológicas das pessoas diretamente afetadas pela crise. Segundo o autor, só após esta primeira resposta ter sido concretizada é que a organização se deve concentrar no capital reputacional.

Contudo, mais do que reagir a imprevistos, a comunicação estratégica procura construir relações duradouras. A forma como uma organização comunica diariamente influencia diretamente a sua capacidade para enfrentar situações críticas no futuro.

1.4. As Indústrias Criativas e a comunicação estratégica

A análise da comunicação estratégica aplicada ao contexto musical exige um enquadramento da música não apenas enquanto produto económico, mas também enquanto prática cultural, simbólica e social (Hesmondhalgh, 2019).

Embora no contexto académico e político contemporâneo o termo "indústrias criativas" seja amplamente utilizado, Hesmondhalgh (2019) privilegia a designação de *"*indústrias culturais*"*, considerando-a mais adequada para descrever setores diretamente envolvidos na produção e circulação de significado social. O autor observa, contudo, que "indústrias criativas" se tornou uma alternativa frequentemente adotada por decisores políticos e investigadores, sobretudo a partir dos anos 90.

Segundo Hesmondhalgh (2019), as indústrias culturais têm como principal objetivo comunicar com públicos e criar ou disseminar "textos", entendidos de forma ampla como canções, imagens, *performances*, narrativas e outros produtos simbólicos. Incluem áreas como a televisão, rádio, cinema, artes performativas, edição de livros e edição discográfica.

A relevância destes setores decorre do facto de produzirem mais do que mercadorias ou serviços: produzem significados capazes de influenciar formas de pensar, emoções, identidades e experiências sociais (Hesmondhalgh, 2019). O autor argumenta que os produtos culturais influenciam profundamente a forma como as pessoas compreendem o mundo, constroem identidades e desenvolvem experiências coletivas (Hesmondhalgh, 2019). Neste sentido, a cultura e a comunicação encontram-se profundamente interligadas, uma vez que a circulação de produtos culturais implica igualmente a circulação de representações e sentidos (Hesmondhalgh, 2019).

A comunicação estratégica assume, por isso, uma importância crescente. Num setor marcado pela abundância de conteúdos e competição pela atenção dos públicos, torna-se necessário fomentar a visibilidade e o reconhecimento de projetos culturais (Hesmondhalgh, 2019). Neste contexto, a comunicação deixa de desempenhar apenas funções promocionais, assumindo um papel de mediação entre a criação simbólica, a circulação cultural e a construção de valor (Hesmondhalgh, 2019).

1.4.1. A música como indústria criativa

Entre as diferentes indústrias criativas, a música ocupa uma posição particular devido à sua forte dimensão emocional, identitária e social. Hesmondhalgh (2013) afirma que a música possui a capacidade de enriquecer vidas individuais e das sociedades, precisamente porque estabelece uma ligação entre experiências privadas e coletivas.

Segundo o autor, a música constitui um ponto de encontro entre os domínios íntimos e sociais, funcionando simultaneamente como suporte da identidade individual e coletiva (Hesmondhalgh, 2013). O entusiasmo, a nostalgia ou outras emoções associadas à experiência musical tendem frequentemente a ser reforçados através da sua partilha com outras pessoas, especialmente em contextos coletivos como concertos ou festivais.

Esta característica torna-se particularmente relevante para compreender fenómenos de *branding* musical. A relação entre artistas e o público raramente se limita ao consumo funcional de conteúdos; envolve processos de identificação, sentimento de pertença e investimento afetivo (Baym, 2018). A música aproxima-se, assim, das lógicas

contemporâneas de marca, onde a criação de valor depende igualmente da construção de associações emocionais e simbólicas (Edlom, 2023; Keller & Swaminathan, 2020).

Contudo, a música não constitui apenas uma prática cultural; integra também uma estrutura económica organizada. Hesmondhalgh (2019) argumenta que as indústrias culturais gerem e comercializam uma forma específica de trabalho - a criatividade. Os músicos podem, neste sentido, ser entendidos como criadores simbólicos, responsáveis pela produção de conteúdos que transmitem emoções e significados.

Esta criatividade, porém, depende igualmente de processos industriais e organizacionais. Segundo Hesmondhalgh (2019, p. 11), uma das funções centrais das indústrias culturais consiste em identificar públicos, adequar produtos a audiências específicas e encontrar mecanismos eficazes de circulação e visibilidade. Esta perspetiva permite compreender o papel estratégico desempenhado por agentes, editoras e agências de comunicação musical enquanto mediadores entre artistas, plataformas e públicos.

Paralelamente, as transformações nos comportamentos das audiências reforçaram a importância da comunicação estratégica. Kotler (2014) observa que os públicos contemporâneos se tornaram mais espontâneos, exigentes e orientados para experiências personalizadas, tornando o *marketing* digital e a gestão das relações com as audiências componentes centrais das organizações culturais.

1.4.2. Transformações digitais: *streaming*, plataformas e novos atores

A indústria musical foi uma das primeiras indústrias criativas a ser profundamente afetada pela digitalização. Segundo Hesmondhalgh (2019), a facilidade de cópia e partilha de conteúdos digitais provocou quebras significativas nas receitas da indústria discográfica e colocou em causa o modelo tradicional baseado na venda de suportes físicos.

Geurts e Cepa (2023) posicionam o início desta transformação com a introdução da tecnologia MP3, em 1993. A possibilidade de armazenar digitalmente conteúdos musicais e distribuí-los online conduziu progressivamente à desmaterialização da música enquanto produto. Com o desenvolvimento e expansão da Internet após

meados da década de 1990, tornou-se possível distribuir música diretamente aos consumidores, reduzindo a dependência de formatos físicos como vinil, cassete ou CD.

No ecossistema pré-digital, as editoras discográficas ocupavam uma posição central na indústria. Segundo Geurts e Cepa (2023), estas organizações coordenavam redes complexas de gravação, produção, distribuição, promoção e proteção da propriedade intelectual, funcionando como *gatekeepers* fundamentais na criação e apropriação de valor.

Contudo, a transição digital não ocorreu de forma linear. Numa fase inicial, a disseminação de plataformas *peer-to-peer* (P2P) alterou os hábitos de consumo ao permitir descarregar músicas individualmente e partilhar conteúdos gratuitamente (Geurts & Cepa, 2023; Hesmondhalgh, 2019). Embora estas plataformas respondessem a novas expectativas dos consumidores, contribuíram igualmente para a redução das receitas da indústria discográfica e para o aumento da pirataria musical (Geurts & Cepa, 2023; Hesmondhalgh, 2019).

Foi neste contexto que surgiu um dos momentos mais relevantes da transformação digital da música. Em 2003, a *Apple* lançou o *iTunes*, introduzindo a primeira plataforma legal de distribuição digital com um modelo de negócio economicamente viável (Geurts & Cepa, 2023). O *iTunes* permitiu aos consumidores adquirir músicas individualmente, alterando parcialmente a lógica tradicional da compra de álbuns completos e promovendo formas de consumo mais flexíveis e personalizadas - indo ao encontro das expectativas dos consumidores e portanto mais ajustadas às novas práticas de consumo digital (Geurts & Cepa, 2023).

Apesar da sua importância, o *iTunes* representava ainda um novo canal de distribuição. Segundo Geurts e Cepa (2023), muitas editoras continuavam a encarar o digital apenas como mais um suporte musical, mantendo as estratégias tradicionais de comercialização. A transformação mais profunda ocorreu posteriormente com a consolidação do *streaming*.

Hesmondhalgh (2019) destaca que, entre 2008 e 2010, surgiram novos modelos de negócio baseados em subscrições e publicidade, entre os quais se destacou o *Spotify*,

lançado em 2008. Mais tarde, o lançamento do *Apple Music*, em 2015, contribuiu para legitimar definitivamente o *streaming* enquanto estratégia dominante da indústria musical.

Atualmente, plataformas como *Spotify* e *Apple Music* ocupam posições dominantes no ecossistema musical contemporâneo (Hesmondhalgh, 2019). Para além da distribuição de conteúdos, estas plataformas assumem funções de mediação, recomendação algorítmica, recolha de dados e descoberta musical. A sua importância ultrapassa a disponibilização de música: influenciam práticas de consumo, estratégias promocionais e a visibilidade dos artistas (Geurts & Cepa, 2023; Edlom, 2023).

Ao contrário das previsões iniciais sobre uma suposta democratização total da música após a transformação digital, Hesmondhalgh (2019) argumenta que a Internet não eliminou intermediários - produziu novos intermediários. As grandes plataformas tecnológicas passaram a desempenhar funções centrais na circulação e mediação entre artistas e públicos.

Esta transformação alterou igualmente as práticas de comunicação da indústria musical. Segundo Edlom (2023), artistas e organizações dependem fortemente de públicos ativos que ouvem, seguem, comentam, partilham e interagem continuamente com conteúdos associados às marcas artísticas. A comunicação musical contemporânea desenvolve-se, por isso, através de estratégias multi-plataforma que articulam redes sociais, *streaming*, conteúdos audiovisuais e campanhas narrativas.

As atividades dos públicos passaram também a ser acompanhadas em tempo real através de métricas, algoritmos e grandes volumes de dados. Edlom (2023) observa que as interações digitais são progressivamente transformadas em dados utilizados para medir o *engagement* e assim orientar estratégias promocionais. Hesmondhalgh (2019) acrescenta que esta recolha sistemática de informação cria igualmente novas formas de monitorização e vigilância das audiências. Contudo, Edlom (2023) alerta para os riscos de compreender o *engagement* exclusivamente como instrumento de gestão do comportamento dos públicos. A autora defende uma abordagem mais humana,

centrada no diálogo e na construção de relações sustentáveis entre artistas e comunidades.

Na verdade, o poder da arte – neste caso, da música – reside precisamente na sua capacidade de criar ligações emocionais profundas entre artistas e públicos (Levitin, 2006). Ora, esta prática, de acordo com Levitin (2006), implica confiança, uma vez que os ouvintes se permitem ser emocionalmente afetados pela música, pelos compositores e intérpretes. Esta disponibilidade emocional é reforçada pela vulnerabilidade demonstrada pelos próprios artistas através da sua arte. Adicionalmente, as preferências musicais vão para lá dos gostos estéticos, sendo também influenciados pela ligação estabelecida com o artista e com aquilo que este representa (Levitin, 2006). A música afirma-se, deste modo, como um espaço privilegiado de construção de relações e identificação entre artistas e públicos.

Na atualidade estas dinâmicas são construídas num contexto profundamente marcado pelas plataformas digitais, que transformaram não apenas a forma como os artistas comunicam com os públicos, mas também a forma como a música é descoberta, consumida e promovida (Baym, 2018; Van Dijck et al., 2018). A crescente relevância de redes sociais como o TikTok fez com que uma parte significativa dessa promoção ocorra através de vídeos de curta duração, nos quais pequenos excertos das músicas – frequentemente refrões ou segmentos particularmente distintivos – são reutilizados por milhares de utilizadores. Apesar de esta lógica resultar das características técnicas e algorítmicas das plataformas digitais, parece também beneficiar de mecanismos associados à perceção e à memória musical. Como explica Levitin (2006), determinadas secções das músicas destacam-se progressivamente na memória dos ouvintes, funcionando como *hooks* particularmente memoráveis. Embora o autor analise este fenómeno no âmbito da cognição musical, o conceito revela-se igualmente pertinente para compreender as estratégias contemporâneas de promoção musical, nas quais a utilização estratégica destes excertos pode favorecer a memorização, a difusão das músicas, e, consequentemente, a visibilidade dos artistas.

A transformação digital alterou assim, e de forma profunda, a música enquanto indústria criativa. Se por um lado ampliou as possibilidades de acesso, circulação e autopromoção,

por outro aumentou a complexidade do ecossistema musical e reforçou a importância da comunicação estratégica enquanto elemento de articulação entre artistas, plataformas e públicos. Neste contexto, os profissionais de comunicação devem procurar potenciar as oportunidades proporcionadas pelas plataformas digitais sem perder de vista a construção de relações autênticas e duradouras entre artistas e públicos.

Capítulo 2. *Branding* Musical e Gestão da Marca de Artistas

Neste capítulo são explorados os principais conceitos relacionados com o *branding* e a gestão de marca, com especial foco na sua aplicação à indústria musical. A revisão da literatura aborda a evolução do conceito de marca, as especificidades da marca pessoal de artistas e o papel da comunicação estratégica na construção de identidades artísticas consistentes. Procura-se assim compreender de que forma a comunicação contribui para a diferenciação e consolidação da marca de artistas num contexto caracterizado por forte competitividade e constante transformação.

2.1. *Branding*: conceitos, modelos e evolução

A palavra "marca" deriva do antigo nórdico *brandr*, que significa "queimar" ou "fogo", sendo originalmente associada ao carimbo utilizado pelos criadores de gado para marcar os seus animais e distingui-los dos restantes (Danilova & Krupa, 2021, p. 54). Kotler et al. (2016) recordam igualmente que o *branding* existe há séculos enquanto mecanismo de diferenciação de produtos e serviços, referindo exemplos históricos como marcas em animais no Antigo Egipto, símbolos de artesãos na Europa medieval ou assinaturas de artistas nas obras de arte. Desde a sua origem, o conceito esteve, por isso, ligado a noções de propriedade, identificação e distinção (Danilova & Krupa, 2021, p. 54).

Keller defende que, "em última análise, uma marca é um produto que possui características e aspetos diferenciadores em relação a outros produtos que satisfazem as mesmas necessidades dos clientes" (Keller, 1998, p. 4, citado por Jentetics, 2012). De forma semelhante, Kotler et al. (2016) consideram que uma marca corresponde a "um nome, símbolo, logótipo, *design* ou imagem" (p. 423) capaz de identificar e distinguir um produto, serviço, pessoa ou lugar face aos concorrentes, acrescentando valor para os consumidores além da sua dimensão funcional. Embora o conceito de marca seja frequentemente dissociado do conceito de produto, Kotler (1998, citado por Jentetics, 2012) recorda que "as pessoas satisfazem as suas necessidades através de produtos", podendo estes ser entendidos como "qualquer coisa que seja adequada para satisfazer uma determinada necessidade".

Neste contexto, o *branding* surge como "o aspeto mais importante do processo de *marketing* de qualquer produto ou serviço" (Danilova & Krupa, 2021, p. 59). Kotler et al. (2016) definem *branding* como o processo de atribuição do "poder de uma marca" a produtos e serviços, criando diferenças significativas entre ofertas concorrentes e estruturas mentais que ajudem os consumidores a organizar os seus conhecimentos, emoções e perceções relativamente às marcas (p. 423).

Os autores defendem ainda que as marcas podem constituir "ativos extremamente valiosos" e motores de crescimento para as organizações. Na mesma linha, Holt (2004) argumenta que as organizações devem fazer uma "reflexão profunda" de forma a compreender a sua identidade e, em seguida, "incorporar o espírito da marca, para que possam expressá-lo em tudo o que fazem".

Danilova e Krupa (2021) distinguem, contudo, os conceitos de *branding* e gestão da marca: o *branding* corresponde sobretudo ao processo inicial de criação da marca, atribuindo-lhe características, elementos visuais e simbólicos próprios; já a gestão da marca consiste num processo contínuo de monitorização, apoio e promoção a longo prazo. Assim, a gestão da marca pode ser entendida como uma atividade planeada de manutenção e valorização da marca, enquanto o *branding* constitui uma ferramenta central desse processo (Danilova & Krupa, 2021, p. 59). Neste sentido, Kotler et al. (2016) sublinham que construir uma marca é um processo dispendioso e de longo prazo, exigindo uma gestão especializada capaz de criar, manter, reforçar e proteger o valor da marca ao longo do tempo (p. 423).

2.1.1. Identidade, imagem e capital de marca

Na lógica da diferenciação, Kapferer (1997, citado por Jentetics, 2012, p. 3) afirma que uma marca "ajuda a identificar, reconhecer (...) e a diferenciar o produto na mente dos clientes" (p. 30). Do mesmo modo, Danilova e Krupa (2021) defendem que a "força da marca reside no facto de esta ser escolhida entre produtos semelhantes com qualidades comparáveis" (p. 54).

Atualmente, não existe uma definição única e consensual de marca, o que, segundo Danilova e Krupa (2021), comprova a sua versatilidade e natureza multidimensional (p.

54). Segundo a *American Marketing Association* (AMA), uma marca corresponde a um nome, termo, sinal, símbolo ou elemento gráfico, ou a uma combinação destes, destinado a identificar os produtos ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e a diferenciá-los dos da concorrência (Keller & Swaminathan, 2020, p. 32, tradução nossa). Holt (2004) acrescenta que "nomes, logótipos e *designs* são os marcadores materiais da marca", funcionando como elementos visíveis de reconhecimento e identificação cultural. De forma semelhante, Razumov (2019, citado por Danilova & Krupa, 2021, p. 53) entende a marca como uma combinação de nome, identidade, logótipo, *slogan*, símbolos, identidade corporativa e outros componentes que formam uma imagem global, permitindo distinguir uma organização ou produto face aos concorrentes.

Neste sentido, a marca não se limita aos seus elementos visuais. Segundo a abordagem semiótica, o sinal pode corresponder "não só a uma imagem visual (logótipo), mas também a conteúdo áudio e audiovisual" (Danilova & Krupa, 2021, pp. 54–55). Borisov (2001, p. 132, citado por Danilova & Krupa, 2021, p. 56) define ainda a marca como "um conjunto específico de qualidades positivas encerradas num símbolo". Kotler et al. (2016) acrescentam que uma marca pode ser entendida como uma experiência "holística, emocional e intangível" (p. 423), construída através das experiências, memórias e sentimentos acumulados pelos consumidores ao longo do tempo.

Estas definições sugerem que qualquer marca contém valores tangíveis e intangíveis, ligados à perceção dos indivíduos e ao simbolismo atribuído no momento da sua conceção (Danilova & Krupa, 2021, p. 57). A marca pode também funcionar como garantia de qualidade, na medida em que "confirma a auto-imagem que reflete a imagem idealizada de um grupo de referência" (Jentetics, 2012, pp. 3–4).

A diferenciação da marca ocorre, em grande parte, através das emoções e perceções que esta evoca. Achenbaum (1993, citado por Jentetics, 2012, p. 3) afirma que aquilo que confere valor único a uma marca é "a soma das sensações e perceções do consumidor relativamente às características do produto, ao nome da marca e ao próprio significado da mesma, bem como à empresa associada". Kotler et al. (2016) defendem

igualmente que marcas fortes podem despertar sentimentos de pertença e identificação emocional.

Gregory (1997, citado por Danilova & Krupa, 2021), reforça esta perspetiva ao afirmar que uma marca "não é um objeto nem um produto, nem é uma organização, empresa ou corporação; (...) é apenas uma construção mental presente na consciência coletiva e individual" (p. 15). Assim, segundo a abordagem psicológica mencionada por Danilova e Krupa (2021), a marca pode ser entendida como "uma imagem que surge na mente do consumidor e o influencia" (p. 55). Kotler et al. (2016) resumem esta lógica ao afirmar que "o poder de uma marca reside naquilo que permanece na mente dos consumidores" (p. 424), isto é, no conjunto de pensamentos, sensações, imagens, emoções e memórias associadas à marca.

2.1.2. Da marca corporativa à marca pessoal

Danilova e Krupa (2021) defendem que "as empresas raramente criam marcas por si próprias; limitam-se a dar o primeiro passo - criar um nome de marca, conceber o seu produto e conferir-lhe uma determinada imagem -, e a marca em si é moldada pelos consumidores, pois uma marca é, acima de tudo, uma relação" (p. 57). A marca surge, assim, no ponto de interseção "entre os principais pontos fortes de uma empresa, de um produto ou serviço e aquilo que os clientes valorizam" (LePla & Parker, 2003, citados por Danilova & Krupa, 2021, p. 56).

Neste sentido, quanto maior for o reconhecimento da marca, mais forte será a marca - do produto, da empresa ou da pessoa (Danilova & Krupa, 2021, p. 58). O sucesso da marca depende, por isso, da relação estabelecida com o consumidor. Para Danilova e Krupa (2021) uma marca registada transforma-se efetivamente numa marca através da comunicação desenvolvida pelo departamento de *marketing*, isto é, no momento em que o consumidor toma conhecimento dela, a memoriza e lhe atribui algum grau de popularidade ou notoriedade.

Esta transição é particularmente relevante quando se passa da marca corporativa para a marca pessoal. Como referem Danilova e Krupa (2021), uma marca pode traduzir-se numa "emoção reconhecível suscitada por uma empresa, um produto ou uma

determinada personalidade conhecida" (p. 54). Ou seja, uma marca pode ser personificada numa pessoa, através da sua estética, simbolismo, mensagem e relação com o público. Neste sentido, Hesmondhalgh (2019) afirma que, de certa forma, "cada filme, cada estrela, cada livro é algo semelhante a uma marca" (p. 12), demonstrando como as indústrias culturais transformam figuras mediáticas em ativos simbólicos reconhecíveis.

2.2. *Artist branding:* especificidades e modelos teóricos

Segundo Poplavskyi (2001, p. 8, citado por Danilova & Krupa, 2021), os traços característicos do mundo do espetáculo são "o lucro, o entretenimento, o caráter de massa e a popularidade". Por sua vez Danilova e Krupa (2021) sublinham que "fazer música e ganhar a vida com a música são duas coisas diferentes" (p. 60). Neste sentido, é possível distinguir dois mundos musicais: o mundo da música enquanto criação artística, composto pela inspiração, pelas canções, pelos ensaios e pelas atuações; e o mundo do negócio da música, entendido como uma indústria orientada para a obtenção de lucros através da produção musical (Dwi Putra & Hudrasyah, 2012, citado por Danilova & Krupa, 2021).

Assim, o mundo da música exige não apenas talento artístico, mas também competências de gestão, negociação, *performance* e comunicação (Danilova & Krupa, 2021, p. 51). É neste contexto que muitos artistas procuram estabelecer acordos com editoras, agências ou estruturas de gestão que lhes permitam promover o seu trabalho de forma mais eficaz.

A indústria moderna do espetáculo musical, "enquanto forma de produção estética e comercial, cria um produto musical sob a forma de um serviço artístico e estético" (Danilova & Krupa, 2021, p. 60). Neste sentido, Edlom (2023), citando Negus (1992), refere que o núcleo da indústria musical passa pelo "desenvolvimento de conteúdo musical e de personalidades" (p. 12), diferenciando e disseminando artistas enquanto marcas. A autora acrescenta ainda que o discurso comercial contemporâneo do mercado da música tornou necessário transformar o artista numa marca gerida estrategicamente, entendida como um ativo central e intangível da indústria musical.

Desta forma, a gestão da marca torna-se uma das formas mais relevantes de promoção de um artista musical, sendo a criação e promoção da sua marca pessoal uma prática cada vez mais importante e eficaz.

2.2.1. Autenticidade, *persona* e construção identitária

A criação de uma marca no mundo da música consiste na construção deliberada de uma identidade associada ao nome de um artista, grupo, produtor, editora ou estúdio de gravação (Danilova & Krupa, 2021, p. 61). Neste contexto, Danilova e Krupa sugerem considerar o artista musical como uma marca e promovê-lo no mercado de acordo com os princípios da gestão de marcas, permitindo consolidar a sua posição e atrair públicos leais ao longo do tempo.

A marca pessoal é, por isso, um fenómeno essencial no *branding* musical. Segundo Montoya (2010, citado por Jentetics, 2012), a marca pessoal é uma identidade individual capaz de suscitar no público uma perceção precisa e significativa dos valores e qualidades que essa pessoa representa (p. 10). Jentetics exemplifica esta ideia com nomes de diferentes áreas mediáticas, como Madonna, Michael Jackson, Armani, Tiger Woods ou Michael Jordan.

Holt (2004) acrescenta que as marcas funcionam como "veículos de auto-expressão", sendo dotadas de narrativas que ajudam as pessoas a construir as suas próprias identidades ou *personas*. Segundo este autor, os consumidores aproximam-se de marcas que incorporam ideais com os quais se identificam ou que representam aquilo que desejam ser.

A autenticidade surge, neste contexto, como uma dimensão particularmente sensível. Danilova e Krupa (2021) referem que a aparência dos artistas, o estilo de vestuário, os penteados e o comportamento em público são frequentemente pensados ao detalhe, uma vez que a imagem da "estrela" funciona como modelo para os fãs. No entanto, os autores reconhecem que comportar-se com sinceridade e "ser o próprio" também pode constituir uma estratégia eficaz de promoção da marca de um artista musical nos dias de hoje (p. 62).

Esta tensão entre autenticidade e construção estratégica da imagem aproxima-se da perspetiva de Holt (2004), segundo a qual a gestão da marca implica encontrar a "verdadeira essência" da marca e mantê-la relevante ao longo do tempo, adaptando os seus mitos e narrativas às mudanças culturais e sociais.

2.2.2. Identidade visual e linguagem estética do artista

A identidade visual constitui uma das dimensões fundamentais da marca artística. A "apresentação" do artista - aparência, imagem pública, estética visual e repertório - deve estar articulada com a imagem construída e com as expectativas do público-alvo (Danilova & Krupa, 2021, p. 62). Esta coerência permite ao público compreender os valores da marca e o posicionamento do artista.

Neste sentido, a marca musical não se comunica apenas através da música, mas também através de elementos visuais, audiovisuais e performativos. Segundo a abordagem semiótica referida anteriormente, a marca pode ser composta por sinais visuais, sonoros e audiovisuais, o que se revela particularmente relevante no caso dos artistas musicais, cuja identidade é comunicada através de capas de álbuns, videoclipes, fotografias, redes sociais, concertos, entrevistas e outros conteúdos digitais (Danilova & Krupa, 2021, pp. 54–55).

Holt (2004) reforça esta dimensão narrativa e simbólica ao afirmar que "uma marca emerge quando diferentes autores contam histórias que envolvem essa marca". Segundo o autor, as histórias de marca possuem personagens, narrativas e metáforas que estimulam a imaginação dos públicos, contribuindo assim para a comunicação cultural . No caso dos artistas musicais, esta lógica torna-se particularmente evidente através da construção de universos estéticos associados à identidade artística.

De facto, a música, enquanto linguagem universal, desperta emoções e ajuda a compreender mensagens através de uma experiência estética e sensorial. Como refere Brandamp (2009, citado por Jentetics, 2012), a música é capaz de despertar o "subconsciente (...), contornando quaisquer métodos lógicos ao influenciar as emoções" (p. 29). Também Kotler et al. (2016) defendem que o *branding* emocional procura criar

ligações profundas e duradouras com os consumidores através dos sentidos, das emoções e de experiências holísticas associadas à marca.

2.2.3. *Fandom*, co-criação e comunidades de marca

A relação entre artista e público é uma dimensão central do *branding* musical. Jentetics (2012) defende que a música proporciona não só uma relação pessoal, mas também comportamentos de lealdade a longo prazo, oferecendo emoções, experiências, exclusividade e envolvimento (p. 1). A criação ativa de comunidades de fãs é, por isso, incentivada através da estratégia de marca musical.

Através da interação com os artistas, os ouvintes podem tornar-se parte de grupos de fãs, o que facilita também a comunicação com outros fãs (Jentetics, 2012, pp. 2–3). Neste contexto, os fãs deixam de ser apenas recetores da comunicação e passam também a participar na construção da marca. Holt (2004) defende que as marcas ganham significado através das histórias contadas por diferentes "autores", incluindo consumidores e comunidades culturais. Esta perspetiva torna-se particularmente interessante no ambiente digital contemporâneo, onde os públicos produzem conteúdos, comentários, interpretações e narrativas em torno dos artistas.

Segundo Pine e Gilmore (2019), as pessoas já não procuram apenas produtos ou serviços, mas experiências associadas às marcas, capazes de gerar envolvimento pessoal e, por isso, ficar na memória. Jentetics (2012) acrescenta que estas experiências são frequentemente partilhadas nas redes sociais, onde as publicações e os comentários criados pelos fãs reforçam a interação dentro da comunidade online (p. 20).

Neste contexto, Argenti (2023) sublinha que as marcas já não conseguem controlar totalmente as suas narrativas, uma vez que grande parte do conteúdo relacionado com elas é produzido pelos próprios públicos. Segundo o autor, a autoridade deslocou-se das instituições para as comunidades de indivíduos, devendo a comunicação contemporânea ser menos centrada no controlo e mais focada na criação de relações e *engagement* com os públicos.

2.3. Gestão estratégica da marca musical

A gestão estratégica da marca musical procura tornar um artista reconhecível, criar uma base de fãs fiel e promover eficazmente a sua marca no mercado musical (Danilova & Krupa, 2021, p. 73). Com uma gestão de marca bem planeada, o público-alvo poderá desenvolver uma relação duradoura com determinado artista ou banda, consumindo a sua música, os seus álbuns e outros produtos associados (Danilova & Krupa, 2021, p. 74).

A marca de um artista musical é, contudo, uma estrutura dinâmica, que exige acompanhamento constante por parte do gestor (Danilova & Krupa, 2021, p. 74). Esta gestão deve integrar diferentes ferramentas de comunicação e promoção - desde a presença digital até às relações públicas, meios de comunicação, rádio, concertos, *merchandise*, colaborações e campanhas criativas.

Kotler et al. (2016) defendem que uma das principais competências da gestão de *marketing* consiste precisamente na capacidade de criar, manter, reforçar e proteger marcas através das diferentes variáveis do *marketing mix*. Neste sentido, a gestão da marca musical implica não apenas promover o artista, mas também consolidar valor simbólico, emocional e comercial ao longo do tempo.

2.3.1. O papel do *management*, editoras e agências

No contexto da indústria musical, as editoras, agências e equipas de *management* assumem um papel fundamental na estruturação e promoção da marca dos artistas. De acordo com Danilova e Krupa (2021), a editora discográfica "gere integralmente o processo de criação e promoção de uma obra musical e recebe uma percentagem dos lucros" (p. 61), permitindo que o artista se concentre no desenvolvimento criativo do seu trabalho.

A criação e promoção da marca de um artista ou banda corresponde, assim, a um processo coordenado, que envolve várias etapas. Danilova e Krupa (2021) identificam a comunicação como uma dessas etapas, incluindo o uso de comunicações de *marketing*, campanhas publicitárias, relações públicas, *marketing* digital, redes sociais, plataformas de *streaming*, interação com meios de comunicação, promoção em rádio, organização de concertos e venda de produtos de *merchandise*.

Neste sentido, o trabalho das agências e equipas de gestão é essencial para articular a dimensão criativa do artista com as exigências comerciais e comunicacionais do mercado musical. Edlom (2023) reforça esta ideia afirmando que o artista contemporâneo deve ser estrategicamente gerido enquanto marca, funcionando como um ativo central da indústria musical, explorado em diferentes plataformas e formatos.

Argenti (2023) acrescenta que o sucesso de uma estratégia de *branding* depende também da clareza identitária da organização ou da marca, sendo essencial determinar a forma como esta pretende ser percecionada pelos diferentes públicos. No caso dos artistas musicais, esta lógica traduz-se na necessidade de construir uma imagem coerente entre identidade artística, comunicação, narrativa e presença mediática.

2.3.2. Ciclos de vida e reposicionamento de marca

A indústria musical contemporânea é caracterizada por transformações rápidas e por ciclos de visibilidade cada vez mais curtos. Jentetics (2012) refere o surgimento de uma nova era, marcada por "marcas musicais e artistas instantâneos" (p. 25), isto é, artistas que alcançam fama rapidamente, muitas vezes através de concursos de talentos ou de música comercial, mas cuja notoriedade pode durar pouco tempo.

Esta realidade revela a importância de uma gestão estratégica capaz de acompanhar o ciclo de vida da marca musical. No estudo de Jentetics (2012), alguns inquiridos demonstraram interesse em acompanhar os seus artistas favoritos nas redes sociais, mas revelaram, ao mesmo tempo, pouca continuidade no acompanhamento das suas carreiras ao longo dos anos. Para a autora, esta situação pode indicar uma abordagem de curto prazo na promoção da marca musical, pouco favorável à criação de valor estratégico.

Holt (2004) defende que as marcas icónicas não permanecem estáticas, mas adaptam continuamente os seus mitos e narrativas às tensões culturais e sociais de cada período histórico. Segundo o autor, algumas teorias tradicionais de *branding* assumem que as marcas existem fora da história e devem manter-se consistentes independentemente das mudanças sociais; no entanto, as marcas culturais mais fortes distinguem-se

precisamente pela capacidade de reinterpretar a sua identidade e manter relevância cultural ao longo do tempo.

Neste contexto, o reposicionamento de marca pode tornar-se necessário para manter a relevância do artista, adaptar a sua comunicação às mudanças do mercado e reforçar a sua ligação com o público (Edlom, 2023; Baym, 2018). A gestão da marca artística exige, assim, um equilíbrio entre a coerência da identidade artística e a adaptação estratégica às transformações do contexto em que se insere.

2.4. A comunicação como instrumento de construção de marca de artistas

A comunicação assume um papel central na construção e consolidação da marca de artistas, designadamente porque, atualmente, muitos artistas musicais assumem igualmente o papel de criadores de conteúdos – produzindo não apenas música, mas também conteúdos visuais e digitais (Edlom, 2023). Para Jentetics (2012), conteúdo é "um conjunto de informações relevantes, quer de natureza artística quer de caráter geral, que cria valor para os seus utilizadores" (p. 14). Este conteúdo tornou-se central na indústria musical, uma vez que, a par dos eventos, produtos gravados e *merchandise*, permitem criar uma ligação emocional com os fãs.

Danilova e Krupa (2021) alertam, contudo, que "o consumidor moderno mostra-se cada vez mais crítico e exigente em relação ao conteúdo que consome" (p. 50). Num contexto marcado pela digitalização, pela abundância de estímulos e pela economia da atenção (Simon, 1971; Franck, 2019), torna-se essencial planear de forma eficaz a comunicação dos artistas. Kotler et al. (2016) defendem igualmente que os consumidores contemporâneos procuram cada vez mais experiências, emoções e significados associados às marcas. É neste sentido que é referido o *branding* emocional, que procura criar ligações profundas e duradouras entre públicos e marcas, através de experiências e associações emocionais (Sharakhina et al., 2018; Kotler et al., 2016, p. 424; Keller & Swaminathan, 2020; Jentetics, 2012).

2.4.1. Coerência estratégica entre identidade, discurso e imagem

Para a construção de uma marca artística sólida é fundamental haver coerência entre identidade, discurso e imagem. Isto é, a comunicação deve traduzir os valores, a estética e o posicionamento do artista, garantindo que a forma como este se apresenta publicamente é consistente com a sua identidade musical. Esta perspetiva encontra fundamento em Cornelissen (2014), que defende que a identidade comunicada deve refletir a identidade e os valores da organização, projetando uma imagem autêntica e coerente; e em Argenti (2023), que acrescenta que essa identidade não deve variar entre diferentes públicos, por assentar na visão, nos valores, nas pessoas e nos produtos e serviços da organização.

Esta perspetiva torna-se particularmente relevante no contexto musical, onde a identidade artística é constantemente exposta e reinterpretada através de múltiplos canais mediáticos (Geurts & Cepa, 2023). As redes sociais desempenham aqui um papel decisivo. Danilova e Krupa (2021) sublinham que os fãs procuram informações atualizadas e exclusivas sobre os seus artistas favoritos, desejando estar o mais perto possível deles (p. 63). Por isso, o planeamento da estratégia de comunicação de um artista deve contemplar uma gestão consistente da sua presença nas plataformas digitais, uma vez que estas constituem um dos principais pontos de contacto entre artistas e públicos (Baym, 2018; Danilova & Krupa, 2021; Geurts & Cepa, 2023).

Jentetics (2012) identifica também o papel das redes sociais, como *YouTube* ou *Facebook*, na partilha de vídeos musicais e na criação de comunidades e experiências musicais (p. 11). No contexto atual, esta lógica pode ser alargada a plataformas como *Instagram*, *TikTok*, *Spotify* e *Apple Music*, que se tornaram centrais para a visibilidade dos artistas.

2.4.2. Tensões constitutivas: autenticidade vs. mercado

Como refere Baym (2018), a música contemporânea caracteriza-se por uma tensão entre a sua dimensão social e comunicacional e o seu valor de mercado ou condição de mercadoria (p. 176), sendo que os próprios valores sociais associados à música coexistem com o ambiente capitalista em que esta é produzida e circula (p. 82). Neste contexto, a gestão da marca de artistas implica conciliar uma identidade autêntica e

coerente com as exigências de visibilidade e competitividade da indústria musical (Hesmondhalgh, 2013, p. 10).

Neste âmbito, Holt (2004) afirma que a comunicação da marca deve criar "ligações emocionais" entre marca e consumidores, sendo através dessas emoções intensas que se consolidam vínculos duradouros com os públicos. De igual forma, e de acordo com Kotler et al. (2021), desde o Marketing 3.0 que alguns consumidores procuram ligações verdadeiras com as marcas, também através de uma dimensão emocional e espiritual. Gobé (2001, citado por Jentetics, 2012) acrescenta que o aspeto emocional das marcas constitui um dos principais indicadores de diferenciação na mente dos consumidores. No caso da música, esta ligação é particularmente intensa, uma vez que os ouvintes podem recorrer à música como forma de expressão pessoal e de construção da sua própria identidade (Jentetics, 2012, p. 7).

Holt (2004) defende igualmente que os consumidores procuram marcas que representem os ideais com os quais se identificam e que os ajudem a expressar quem desejam ser. Neste sentido, as marcas culturais mais fortes tornam-se espaços simbólicos de projeção identitária e emocional. Contudo, esta ligação exige cuidado. Jentetics (2012) alerta que os artistas devem escolher cuidadosamente as suas parcerias, uma vez que determinadas associações comerciais podem afetar a perceção dos fãs e prejudicar a autenticidade da marca artística.

No contexto da comunicação digital, Sharakhina et al. (2018) defendem que a elevada intensidade do fluxo de informação tem levado os profissionais de comunicação a desenvolver formas cada vez mais criativas e inovadoras de captar a atenção dos públicos, tanto através de um maior recurso à dimensão emocional das mensagens como do predomínio da comunicação visual, recorrendo a elementos como imagens, ilustrações, emojis e animações, que facilitam a transmissão de informação e reforçam a comunicação dos valores e da identidade das marcas (p. 59).

Assim, num mercado musical "supersaturado" (Danilova & Krupa, 2021, p. 51), o *branding* pode funcionar como uma resposta estratégica, permitindo criar valor na mente dos consumidores e estabelecer relações duradouras com os públicos. Neste

contexto, a confiança e a comunicação recíproca são essenciais na consolidação dessas relações, uma vez que favorecem uma cooperação mais eficaz e melhores resultados (Jentetics, 2012, p. 25).

Capítulo 3. Métodos e desenho de investigação

Este capítulo descreve a metodologia adotada no presente estudo e justifica as opções metodológicas que orientaram a investigação. São apresentados os objetivos e as questões de investigação, a abordagem qualitativa, o estudo de caso da Locomotiva Azul e as diferentes técnicas de recolha e análise de dados utilizadas no decorrer do estágio.

A apresentação destes procedimentos pretende garantir a transparência do processo de investigação e enquadrar a análise dos resultados apresentada no capítulo posterior.

3.1. Objetivos, questões e hipóteses de investigação

Tendo em conta a crescente importância da comunicação digital, procurou-se investigar as práticas profissionais concretas desenvolvidas por um interveniente na indústria musical contemporânea, articulando observação empírica com enquadramento teórico.

Define-se, assim, como objetivo geral deste estudo analisar o papel da comunicação estratégica na gestão da marca de artistas no contexto profissional de uma agência musical.

De forma complementar, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos:

- compreender de que forma são desenvolvidas estratégias de comunicação aplicadas a artistas musicais;
- identificar a existência (ou ausência) de planeamento estratégico formal nas práticas de comunicação observadas;
- analisar a construção da identidade artística através da articulação entre música, imagem e discurso público;
- observar de que forma a comunicação é adaptada a diferentes artistas e projetos musicais;
- compreender o papel da criação de conteúdos digitais na consolidação da marca artística;
- refletir sobre a relação entre comunicação estratégica, reputação pública e posicionamento artístico.

Tendo em conta estes objetivos, formula-se a questão central da investigação, cuja função consiste em captar a essência do fenómeno social em estudo e orientar todo o processo de investigação. Neste sentido, a questão de investigação funciona como um "fio condutor" do trabalho (Quivy & Van Campenhoudt, 2005) ou como um "guia" da investigação (Coutinho, 2011), delimitando o problema a estudar, orientando a revisão da literatura e indicando os dados necessários para responder ao fenómeno em análise (Coutinho, 2011). Simultaneamente, identifica a dificuldade ou problema que a investigação procura compreender e a que procura responder (Marconi & Lakatos, 2017).

Segundo Coutinho (2011, p. 47), a definição da questão de investigação resulta do interesse e da experiência do investigador, bem como da intenção de compreender um problema da realidade social à luz do enquadramento teórico adotado.

Neste caso, define-se a seguinte questão central de investigação: Como é aplicada a comunicação estratégica na gestão da marca de artistas na indústria musical?

A partir desta questão principal, emergem as seguintes subquestões de investigação:

- Existe planeamento estratégico formal na comunicação de artistas?
- Como se mantém a coerência entre música, imagem e perceção pública?
- De que forma se desenvolve a comunicação de artistas com identidades diferentes?
- Qual é o papel da criação de conteúdos na consolidação da marca artística?

Embora o presente estudo se insira numa abordagem qualitativa e exploratória, foram formuladas hipóteses de investigação com base na experiência pessoal decorrente do estágio (Marconi & Lakatos, 2017)[3] e, sobretudo, na revisão da literatura apresentada no enquadramento teórico. Segundo Coutinho (2011) a revisão de literatura contribui para a credibilidade da investigação ao relacionar o conhecimento científico existente com o problema em estudo (p. 55). Paralelamente, Quivy e Van Campenhoudt (2005)

[3] "A maneira particular pela qual o indivíduo reage aos factos, à cultura em que vive, à ciência, ao quadro de referência de outras ciências e às observações constitui também fonte de novas hipóteses" (Marconi & Lakatos, 2017).

defendem que, enquanto a revisão da literatura permite construir uma problematização teoricamente fundamentada, as entrevistas e os métodos exploratórios complementares proporcionam ao investigador um contacto direto com a realidade vivida pelos atores sociais.

Neste contexto, as hipóteses não assumem uma função de verificação estatística, mas antes de orientação da investigação. Como refere Cardona Moltó (2002, citado por Coutinho, 2011, p. 49), funcionam como linhas orientadoras da análise interpretativa dos dados recolhidos, permitindo estabelecer relações entre o enquadramento teórico e a realidade profissional observada (Tabela 1).

Tabela 1: Hipóteses de investigação

Hipótese	**Fundamentação na literatura**
H1: A comunicação estratégica constitui um instrumento fulcral na construção e consolidação da marca de artistas musicais.	Hallahan et al. (2007); Cornelissen (2014); Argenti (2023).
H2: A coerência entre identidade musical, imagem visual e discurso público contribui para o reconhecimento e diferenciação dos artistas.	Kapferer (1997, citado por Jentetics, 2012); Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021); Cornelissen (2014).
H3: A adaptação da comunicação a diferentes perfis artísticos influencia a eficácia das estratégias de comunicação.	Argenti (2023); Kietzmann et al. (2011); Edlom (2023).
H4: A criação regular de conteúdos digitais desempenha um papel determinante na visibilidade e consolidação da marca artística.	Danilova e Krupa (2021); Edlom (2023).

De acordo com Quivy e Van Campenhoudt (2005), as hipóteses traduzem o espírito de descoberta inerente à investigação científica. Neste estudo assumem sobretudo uma

função orientadora, sendo confrontadas com os dados recolhidos de forma a interpretar o fenómeno em análise, e não a confirmar ou refutar relações causais.

3.2. Abordagem qualitativa

O presente estudo segue uma abordagem qualitativa, adequada à compreensão aprofundada de fenómenos sociais complexos (Leandro & Bacalhau, 2025, pp. 133-134), particularmente relevantes no domínio da comunicação organizacional e cultural. Esta abordagem privilegia o contacto próximo com os participantes e a consideração da subjetividade do contexto em que estes se inserem (Leandro & Bacalhau, 2025, p. 134). De acordo com os autores a riqueza desta metodologia advém da sua natureza iterativa, bem como do entendimento de que a realidade é melhor compreendida em profundidade do que em quantidade.

Segundo Coutinho (2011) o objeto de estudo na investigação qualitativa são as situações e os comportamentos – e as intenções que lhes estão subjacentes. Quer isto dizer que se procura investigar ideias e descobrir significados nas ações individuais e nas interações sociais a partir da perspetiva dos atores intervenientes nesse contexto. O propósito da investigação qualitativa é, assim, compreender os fenómenos na sua totalidade e no contexto em que ocorrem (Coutinho, 2011, p. 289).

A palavra-chave desta abordagem é, portanto, compreender. Se o objetivo consiste em compreender o que sucede numa situação concreta, torna-se fundamental observar a interação entre os diferentes intervenientes tal como ocorre no seu contexto natural (Pérez Serrano, 1998, p. 27, citado por Coutinho, 2011). De acordo com Creswell (1994, citado por Coutinho, 2011), é precisamente através deste contacto direto com a realidade estudada que o investigador vai produzindo conclusões teóricas a partir dos dados empíricos que emergem ao longo da investigação.

Ao contrário do método quantitativo, que obtém força a partir dos números, o estudo qualitativo interessa-se pelo estudo de casos e de sujeitos que atuam em determinadas situações (Pacheco, 1993, citado por Coutinho, 2011). Nesta perspetiva, a teoria assume um caráter interpretativo, desenvolvendo-se numa relação dinâmica e constante com a

prática observada, da qual emergem as interpretações e conclusões teóricas (Coutinho, 2011).

Esta abordagem assume igualmente uma índole prática, procurando contribuir para a descrição e compreensão de situações concretas e para a melhoria da prática individual (Coutinho, 2011).

Relativamente às técnicas de recolha de dados, Coutinho (2011) defende que "observações, entrevistas, documentos pessoais e oficiais, fotografias, desenhos, e-mails e conversas informais podem constituir-se como fontes de informação em estudos qualitativos" (p. 290). Esta diversidade de técnicas permite ao investigador analisar o fenómeno em profundidade e a partir de diferentes perspetivas, adequando-se aos objetivos do presente estudo.

3.3. O estudo de caso enquanto abordagem metodológica

Um estudo de caso é um método empírico que investiga um fenómeno contemporâneo – o "caso" – em profundidade e no seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto podem não ser claramente evidentes (Yin, 2018). Por outras palavras, Yin (2018) considera que este método é particularmente adequado quando se pretende compreender um caso do mundo real, assumindo que essa compreensão envolve necessariamente as condições contextuais em que o fenómeno ocorre.

Segundo Yin (2018), as perguntas de investigação do tipo "como" e "porquê" tendem a conduzir à utilização do estudo de caso, uma vez que procuram explicar processos e acontecimentos contemporâneos sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controlo. Ao centrarem-se na compreensão dos processos ao longo do tempo, estas questões ultrapassam a mera descrição de frequências ou incidências, privilegiando a análise aprofundada do fenómeno estudado (Yin, 2018).

O estudo de caso caracteriza-se igualmente pela utilização de múltiplas fontes de evidência. De acordo com Yin (2018), depende fortemente da observação direta dos acontecimentos em estudo e das entrevistas às pessoas envolvidas nesses acontecimentos. O autor acrescenta que o recurso à teoria e às proposições teóricas

constitui um elemento essencial para definir o desenho da investigação, orientar a recolha de dados e sustentar a generalização analítica das conclusões.

No âmbito deste relatório foi adotado o estudo de caso como estratégia metodológica principal, tendo como objeto de análise o estágio curricular realizado numa empresa do setor cultural, entre outubro de 2025 e fevereiro de 2026. Conforme referem Leandro e Bacalhau (2025), o estudo de caso permite realizar uma análise aprofundada do fenómeno em estudo, no contexto real, possibilitando a sua exploração, descrição e explicação.

Foi desenvolvido, assim, um estudo exploratório no contexto do estágio curricular, procurando compreender práticas profissionais concretas e a forma como contribuem para a comunicação estratégica e para a gestão da marca dos artistas. Esta abordagem permitiu observar diferentes processos de comunicação ao longo do tempo, recorrendo a diversas fontes de informação e identificando padrões e estratégias recorrentes no trabalho desenvolvido pela equipa da agência.

3.3.1. Critérios de seleção do estudo de caso: a Locomotiva Azul

A seleção da agência Locomotiva Azul como estudo de caso justifica-se pelo facto de se tratar de uma estrutura profissional ativa no setor musical, com intervenção direta não só na área de comunicação, mas também nas áreas de gestão, produção e edição fonográfica.

A integração na equipa da agência permitiu um contacto direto com práticas reais de comunicação estratégica aplicadas a diferentes artistas e projetos musicais. O acesso a processos internos, decisões estratégicas e conteúdos produzidos no contexto profissional constituiu um fator determinante para a escolha deste caso de estudo, permitindo observar fenómenos comunicacionais em contexto real e contínuo.

3.4. O estágio enquanto componente da investigação e ferramenta para a recolha de dados

O estágio curricular constituiu o principal contexto de recolha de dados para esta investigação, permitindo a integração direta no funcionamento da agência e o acompanhamento contínuo das suas práticas profissionais.

Foi feita uma integração total da estudante na equipa da Locomotiva Azul, tendo participado em todas as reuniões de equipa e de comunicação, assim como em reuniões de projetos que englobassem a equipa no seu conjunto. Foi também possível observar processos associados às áreas de produção e *label* que, como mencionado anteriormente, acabam por ter reflexo direto no departamento de comunicação.

A presença nos escritórios da empresa foi realizada maioritariamente às terças, quartas e quintas-feiras, sensivelmente das 10h às 18h, além da reunião geral realizada à segunda-feira de manhã. Adicionalmente, verificou-se também contacto com processos internos em contexto de espetáculo, frequentemente ao fim de semana, permitindo observar práticas associadas à divulgação e execução de eventos ao vivo.

Esta participação ativa permitiu acompanhar decisões estratégicas e compreender a forma como as práticas de comunicação se desenvolvem no contexto prático de trabalho.

3.5. As técnicas e ferramentas de recolha de dados

Na investigação qualitativa, e particularmente no estudo de caso, é frequente recorrer a múltiplas técnicas e fontes de evidência, permitindo observar o fenómeno em estudo a partir de diferentes perspetivas (Yin, 2018; Coutinho, 2011).

Segundo Coutinho (2011), a utilização destes diferentes instrumentos possibilita o cruzamento ou triangulação da informação (p. 298), assegurando, por um lado, as diferentes perspetivas dos participantes e, por outro, várias “medidas” do mesmo fenómeno, criando condições para uma análise mais abrangente (pp. 298-299).

Também Yin (2018), no contexto do estudo de caso, defende que esta estratégia metodológica assenta em múltiplas fontes de evidência, sendo desejável que os dados confluam de forma triangulada. Do mesmo modo, Denzin e Lincoln (2000, citados por Coutinho, 2011, p. 208) consideram que a triangulação corresponde à combinação de

diferentes pontos de vista, métodos e materiais empíricos, constituindo uma estratégia capaz de conferir maior rigor, amplitude e profundidade à investigação. Neste sentido, Coutinho (2011) define a triangulação como a combinação de dois ou mais pontos de vista, fontes de dados, abordagens teóricas ou métodos de recolha de dados numa mesma investigação, permitindo obter um retrato mais fidedigno da realidade e uma compreensão mais completa do fenómeno em análise.

Neste estudo optou-se pela utilização de diferentes técnicas qualitativas de recolha de dados, nomeadamente a observação participante, o registo sistemático em diário de bordo e a realização de entrevistas semiestruturadas. Os métodos selecionados permitiram observar, registar e interpretar diferentes dimensões das práticas desenvolvidas durante o estágio curricular. A sua utilização combinada possibilitou, assim, recolher informação diversificada e compreender os processos de comunicação de forma contextualizada, considerando tanto as práticas de comunicação desenvolvidas como as dinâmicas organizacionais da equipa.

No âmbito da investigação qualitativa privilegiam-se técnicas de observação que permitam recolher os dados no contexto natural em que ocorrem, nomeadamente com a participação ativa do investigador – observação participante (Miles & Huberman, 1994; Lincoln, 1990, citados por Coutinho, 2011). Quanto à validade e fiabilidade dos dados, importa considerar que estes assumem uma natureza predominantemente descritiva, correspondendo a descrições verbais das observações realizadas (Coutinho, 2011, p. 103).

Importa ainda salientar que a investigação qualitativa segue uma lógica não linear. Como refere Coutinho (2011), um investigador qualitativo exemplar "anda para a frente e para trás entre planeamento e desenvolvimento para assegurar congruência entre a formulação da questão de investigação, a revisão de literatura, a amostragem e a recolha e análise de dados" (pp. 211-212), sendo todas estas etapas influenciadas e reajustadas ao longo do processo de investigação.

3.5.1. As entrevistas enquanto instrumento de recolha de dados

A entrevista constitui uma das principais técnicas de recolha de dados em investigação qualitativa (Coutinho, 2011), privilegiando o contacto direto com o fenómeno em estudo (Silva, 2025). Segundo estes autores, a entrevista qualitativa consiste numa conversa orientada por um objetivo específico, permitindo recolher dados relevantes para a investigação e compreender os fenómenos a partir da perspetiva dos participantes. Neste sentido, procura explicar a forma como estes pensam, interpretam ou atribuem significado aos seus comportamentos no contexto natural em que se inserem (Coutinho, 2011).

Segundo Quivy e Van Campenhoudt (2005), a entrevista constitui uma "verdadeira troca", durante a qual o interlocutor exprime as suas perceções ou interpretações de uma dada situação, enquanto o investigador facilita essa expressão com o máximo de autenticidade e profundidade e evita que se desvie dos objetivos da investigação. De acordo com os autores, a vantagem da entrevista é precisamente o grau de profundidade dos elementos de análise recolhidos e a flexibilidade que permite, ao recolher os testemunhos e as interpretações dos entrevistados e respeitando os seus próprios quadros de referência, nomeadamente a sua linguagem.

A entrevista caracteriza-se pela utilização de um conjunto de questões previamente definidas – o denominado guião de entrevista (Coutinho 2011) – podendo ser realizada presencialmente ou por meios digitais (Eisman, 1992; Charles, 1998, citados por Coutinho, 2011). De forma a obter dados comparáveis entre os diferentes participantes (Coutinho, 2011, p. 291), optou-se pela elaboração de guiões de entrevista semiestruturada adaptados às características de cada entrevistado. Apesar de apresentarem pequenas diferenças na formulação das questões, todos os guiões incidiam sobre os mesmos temas centrais, permitindo manter a coerência da investigação e, simultaneamente, aprofundar aspetos considerados relevantes no momento da entrevista.

No âmbito da presente investigação, foram realizadas três entrevistas semiestruturadas: duas a artistas representados pela Locomotiva Azul e uma ao diretor executivo da organização. Os guiões das entrevistas encontram-se disponíveis no Apêndice 1.

Quanto às limitações da entrevista enquanto técnica de recolha de dados, Marconi e Lakatos (2017) referem que podem surgir dificuldades de expressão e comunicação entre entrevistador e entrevistado, suscetíveis de ser minimizadas através do registo escrito das respostas. Neste sentido, as entrevistas realizadas aos artistas foram conduzidas em formato digital, via correio eletrónico, permitindo preservar integralmente as respostas fornecidas pelos participantes.

3.5.1.1. Caracterização dos participantes

No âmbito da presente investigação foram selecionados três participantes, cuja escolha teve por base a sua relevância direta no contexto organizacional e artístico da empresa em estudo. A seleção dos participantes seguiu um critério intencional, típico da investigação qualitativa, privilegiando elementos informativos-chave (Coutinho, 2011); isto é, indivíduos com experiência relevante e conhecimento aprofundado das práticas analisadas. Os participantes selecionados foram dois artistas representados pela empresa e o diretor executivo da organização.

A primeira entrevistada foi Cristina Branco, cantora portuguesa com um percurso consolidado no panorama musical nacional e internacional, cuja carreira é marcada pela construção de uma identidade artística própria e por uma presença regular em palcos nacionais e internacionais. A sua participação permitiu analisar as estratégias de comunicação associadas à gestão da imagem e da identidade artística (Apêndices 1 e 3).

A segunda entrevista foi realizada à banda Cara de Espelho, um projeto musical recente composto por artistas com experiência consolidada no setor musical português. Apesar da sua formação recente enquanto grupo, os seus membros possuem trajetórias individuais relevantes no panorama artístico nacional, constituindo um caso pertinente para analisar os processos de construção e posicionamento de uma identidade artística coletiva (Apêndices 1 e 4).

O terceiro participante foi o diretor executivo da empresa, responsável pela gestão estratégica e pela coordenação das atividades desenvolvidas pela organização. A seleção deste participante permitiu complementar a perspetiva artística com uma

perspetiva institucional e, assim, analisar os processos de comunicação estratégica, gestão artística e construção da marca no contexto organizacional (Apêndices 1 e 2).

A diversidade dos participantes permitiu recolher diferentes perspetivas – artística e organizacional – contribuindo para uma compreensão mais abrangente dos processos de comunicação analisados no âmbito do estudo.

3.5.1.2. Procedimento das entrevistas

O contacto inicial com os participantes foi realizado presencialmente durante o mês de outubro de 2025, momento em que foi apresentada a temática do estudo e os respetivos objetivos. Posteriormente, no caso dos artistas, as entrevistas foram conduzidas por escrito, através de correio eletrónico, tendo sido enviado um conjunto de perguntas previamente estruturadas no final do mês de abril de 2026. As respostas foram recebidas durante o mês de maio de 2026, pelo mesmo meio, permitindo assegurar a clareza e a reflexão nas respostas fornecidas pelos participantes.

Este procedimento enquadra-se nas práticas de entrevista estruturada, nas quais as perguntas são definidas e apresentadas de forma uniforme aos participantes, contribuindo para a recolha sistemática de dados relevantes para a investigação e facilitando a análise comparativa das respostas (Silva, 2025). A realização das entrevistas por escrito permitiu aos participantes responder com maior reflexão e precisão, possibilitou a recolha de informação de forma organizada e facilitou o registo integral das respostas, contribuindo para uma interpretação rigorosa dos dados recolhidos.

Já a entrevista ao diretor executivo da organização foi realizada em formato conversa, o que permitiu registar informações inicialmente não previstas ou expectáveis e estimular maior autenticidade nas respostas.

3.5.2. A observação participante e o diário de bordo

Na observação qualitativa, a observação participante constitui uma das principais técnicas de recolha de dados, permitindo ao investigador permanecer durante um período prolongado no contexto em estudo com o objetivo de compreender o fenómeno observado (Coutinho, 2011). De acordo com Quivy e Van Campenhoudt

(2005) esta técnica consiste em estudar uma comunidade participando na sua vida coletiva, procurando compreender os seus modos de funcionamento a partir do seu interior e perturbando o menos possível o contexto observado.

A observação participante procura colocar o observador e o observado do mesmo lado, fazendo do observador "um membro do grupo", de modo a que possa compreender a realidade a partir do sistema de referência dos participantes (Mann, 1970, p. 96, citado por Marconi & Lakatos, 2017). Entre as principais vantagens desta técnica destacam-se a recolha de informação espontânea e a autenticidade dos acontecimentos observados, quando comparados com os relatos produzidos posteriormente pelos participantes (Quivy & Van Campenhoudt, 2005).

De acordo com Marconi e Lakatos (2017), o contexto natural constitui o local privilegiado para a realização da observação participante. Neste estudo, esta técnica foi aplicada no contexto do estágio curricular desenvolvido numa agência musical, entre outubro de 2025 e fevereiro de 2026. A observação participante consistiu na observação direta das atividades e dinâmicas organizacionais relacionadas com a comunicação institucional, a produção de conteúdos e a preparação de eventos culturais.

Segundo Muller, a observação participante resulta numa descrição narrativa e interpretativa dos fenómenos observados. Neste sentido, Leandro e Bacalhau (2025), referem que esta técnica permite a imersão do investigador no contexto estudado, possibilitando captar detalhes que poderiam passar despercebidos e favorecendo a compreensão das práticas sociais e organizacionais tal como ocorrem na realidade.

A observação qualitativa materializa-se frequentemente em notas de campo descritivas e reflexivas (Coutinho, 2011). Neste estudo, a observação participante foi complementada por um diário de bordo, elaborado ao longo de todo o período de estágio, através do registo contínuo das observações realizadas no contexto profissional (Coutinho, 2011).

O diário de bordo (Apêndice 7) documentou as atividades desenvolvidas, as situações observadas, as reflexões da investigadora e as aprendizagens decorrentes da experiência profissional. Segundo Coutinho (2011), este instrumento constitui

simultaneamente uma importante fonte de dados e um apoio ao investigador durante o desenvolvimento do estudo. Do mesmo modo, Leandro e Bacalhau (2025) defendem que o registo sistemático das observações facilita o acompanhamento da evolução do estudo e a organização do material empírico recolhido.

No presente estudo, o diário de bordo incluiu o registo de decisões estratégicas, reflexões sobre as práticas profissionais e identificação de processos relevantes para a comunicação artística. A anotação sistemática destas observações facilitou o acompanhamento da evolução das estratégias ao longo do período de estágio e o apoio da reflexão crítica desenvolvida ao longo da investigação.

3.5.3. O inquérito por questionário enquanto técnica de recolha de dados

O inquérito por questionário constitui uma técnica de recolha de dados semelhante à entrevista, mas que dispensa a presença do entrevistador (Ghiglione & Matalon, 1997, citados por Coutinho, 2011). Comparativamente à entrevista, apresenta vantagens como um maior alcance, menores custos e maior impessoalidade, embora não permita recolher o mesmo nível de detalhe nem assegure a obtenção de respostas (Coutinho, 2011). Segundo Quivy e Van Campenhoudt (2005), este instrumento pode ser utilizado para a verificação de hipóteses teóricas e para a análise das correlações que estas sugerem.

Trata-se de um instrumento constituído por uma série ordenada de perguntas, que são respondidas por escrito sem a presença do investigador, o que permite maior liberdade e segurança nas respostas, devido ao anonimato; menor distorção e flexibilidade a responder, pela ausência de tempo limite. Não obstante, tem um inconveniente que se prende com a frequente pequena percentagem de devolução de respostas (Marconi & Lakatos, 2017).

Embora o presente estudo assente numa abordagem qualitativa, o questionário foi utilizado como técnica complementar à observação participante e às entrevistas semiestruturadas (Coutinho, 2011), procurando alargar o conjunto de perspetivas recolhidas e reforçar a triangulação dos dados. Assim, foi apresentado a profissionais do setor musical com funções nas áreas da comunicação, *management*, produção, *booking*

e *marketing*. O objetivo consistiu em captar as suas perceções sobre o papel da comunicação estratégica e do *branding* na gestão de artistas, bem como sobre a importância dos conteúdos digitais e os principais desafios associados a estas práticas.

O questionário foi desenvolvido na plataforma *Google Forms* e esteve disponível durante o período da realização do estágio curricular. A sua divulgação foi efetuada através do envio do respetivo link por mensagem privada a profissionais do setor, solicitando-se igualmente a sua partilha junto de outros profissionais com funções semelhantes, de forma a ampliar o alcance da recolha de dados.

No total foram recolhidas nove respostas válidas. Embora esta amostra não permita retirar conclusões estatisticamente representativas (Coutinho, 2011, p. 93), o questionário foi concebido como um instrumento complementar às restantes técnicas de recolha de dados, contribuindo meramente para a triangulação da informação obtida e possibilitando a integração de diferentes perspetivas profissionais sobre as práticas de comunicação desenvolvidas no contexto da indústria musical.

O questionário foi constituído por nove questões, combinando perguntas de escolha múltipla e de resposta aberta. Numa primeira fase procurou-se caracterizar os participantes quanto à sua ligação ao setor musical, através da área profissional e dos anos de experiência. Seguidamente foram abordadas questões relacionadas com a comunicação estratégica, o *branding*, o planeamento da comunicação, o papel das redes sociais e dos conteúdos digitais e os principais desafios atualmente enfrentados pelos profissionais do setor.

As questões fechadas permitiram identificar tendências gerais entre os participantes, enquanto as questões abertas possibilitaram aprofundar as respostas e integrar contributos qualitativos na análise dos resultados. O questionário e os resultados obtidos são apresentados na íntegra nos Apêndices 5 e 6.

3.6. Procedimento de análise de dados

No que respeita à análise dos dados recolhidos foi adotada a análise de conteúdo, técnica amplamente utilizada em estudos qualitativos. Neste sentido, Sampaio e Lycarião (2021) definem-na como uma técnica de pesquisa científica baseada em

procedimentos sistemáticos, intersubjetivamente validados e públicos, que possibilita a realização de inferências válidas sobre conteúdos verbais, visuais ou escritos, procurando descrever, quantificar ou interpretar fenómenos em função dos seus significados, intenções, consequências ou contextos.

Enquanto técnica de investigação científica, a análise de conteúdo deve assentar em princípios de replicabilidade, confiabilidade e validade (Sampaio & Lycarião, 2021).

Após a recolha dos dados, procedeu-se à sua organização e análise com base nos princípios da análise de conteúdo. O processo incidiu sobre as respostas às entrevistas realizadas aos participantes, bem como sobre os registos sistemáticos efetuados no diário de bordo ao longo do período de estágio. A análise iniciou-se com uma leitura exploratória dos dados recolhidos, permitindo identificar ideias principais e temas recorrentes. Posteriormente, procedeu-se à definição de categorias temáticas, organizando a informação de acordo com os objetivos da investigação.

A análise conduziu-se de forma progressiva, recorrendo ao cruzamento das diferentes fontes de informação e à identificação de padrões relevantes para responder à questão de investigação e compreender o fenómeno em estudo. Procurou-se, assim, desenvolver uma interpretação articulada dos dados obtidos com os objetivos definidos para a investigação, nomeadamente a compreensão das práticas de comunicação estratégica associadas à gestão artística e institucional no âmbito da Locomotiva Azul.

No contexto dos estudos em comunicação a análise de conteúdo pode assumir diferentes propósitos. Segundo Krippendorff (2004, pp. 45–46), com base nas formulações de Berelson (1952) e Holsti (1969), esta técnica permite, entre outros aspetos, avaliar conteúdos comunicacionais em função dos seus objetivos e intenções, identificar padrões e tendências discursivas, revelar focos de atenção e analisar as consequências do que é comunicado (citado por Sampaio & Lycarião, 2021). No presente estudo a análise de conteúdo permitiu identificar temas recorrentes, padrões de comunicação e práticas associadas à gestão da marca dos artistas, possibilitando interpretar os dados recolhidos à luz do enquadramento teórico e sugerir uma resposta à questão de investigação.

Capítulo 4. Apresentação e discussão dos resultados

Neste capítulo são apresentados e discutidos os principais resultados obtidos através dos diferentes instrumentos de recolha de dados utilizados durante o estágio curricular na Locomotiva Azul. Os resultados encontram-se organizados por instrumento de investigação – observação participante, entrevistas semiestruturadas e inquérito por questionário –, sendo posteriormente articulados com o enquadramento teórico apresentado nos capítulos anteriores, procurando compreender de que forma as evidências empíricas confirmam, complementam ou aprofundam os conceitos associados à comunicação estratégica, ao *branding* musical e à gestão da marca de artistas na indústria musical.

4.1. Apresentação das atividades realizadas no âmbito do estágio

Durante o estágio curricular na Locomotiva Azul, as atividades desenvolvidas centraram-se sobretudo na área da comunicação, com especial incidência na produção de conteúdos digitais, no apoio à gestão das plataformas digitais e na divulgação de artistas, concertos e lançamentos discográficos. Alguns exemplos representativos destes conteúdos são apresentados de seguida, podendo consultar-se um conjunto mais alargado no Apêndice 8.

Ao longo dos seis meses de estágio, as tarefas foram evoluindo em função dos projetos desenvolvidos pela agência e das necessidades de comunicação associadas aos diferentes artistas. A Tabela 2 apresenta uma síntese cronológica das principais atividades realizadas durante este período.

Tabela 2: Síntese cronológica das principais atividades desenvolvidas durante o estágio

Mês	**Principais atividades**
Novembro	Integração na equipa; produção dos primeiros conteúdos para as redes sociais, como a agenda mensal e vídeos "*Bluecomotive Live*";

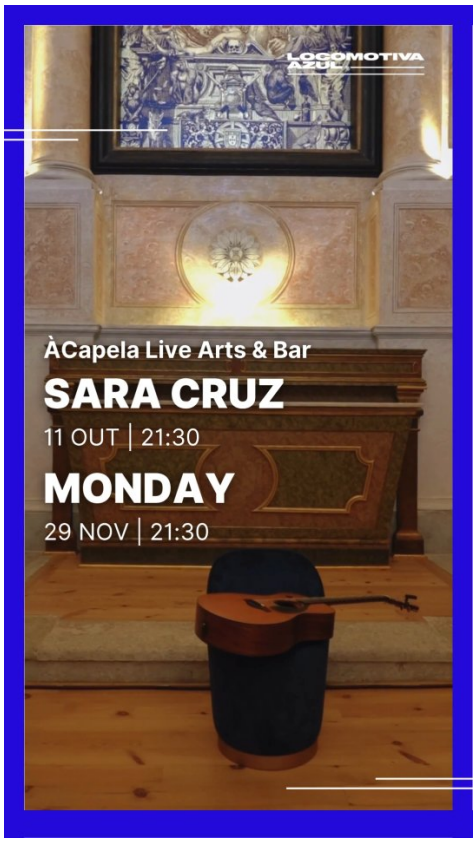
	acompanhamento do lançamento do álbum "*Mulheres de Abril"* de Cristina Branco e do *single* de Cara de Espelho.
Dezembro	Criação da página de *Substack*[4]; publicação dos primeiros artigos "*Bluecomotive Talks With…"*; elaboração da agenda mensal; promoção do álbum "*Mulheres de Abril"*; construção da base de dados WOMEX.
Janeiro	Produção dos vídeos "*Best of 2025*", "*New Arrivals*" e de divulgação de concertos; elaboração da agenda mensal; preparação da estratégia de lançamento do álbum "*B*" de Cara de Espelho; acompanhamento da digressão europeia de Cristina Branco.
Fevereiro	Produção da agenda mensal e de conteúdos para assinalar o ciclo Locomotiva Azul no MACAM; captação de fotografias e vídeos; acompanhamento da campanha do álbum "*B*".
Março-Abril	Produção de conteúdos institucionais sobre o aniversário da Locomotiva Azul, anúncios para a RTP e Festival MAVOA; comunicação do Festival da Canção 2026; continuidade da produção de conteúdos digitais e cobertura de eventos.

Além da evolução cronológica apresentada, as atividades desenvolvidas podem ser agrupadas em diferentes áreas de intervenção, descritas de seguida.

A integração no departamento de Comunicação permitiu acompanhar diferentes tarefas associadas à promoção de projetos musicais, nomeadamente a criação de conteúdos para as redes sociais, a redação de textos promocionais, a divulgação de concertos (Figura 1), a promoção de novos lançamentos discográficos e o apoio à realização de entrevistas e colaborações. Estas atividades foram adaptadas às características de cada artista e projeto, tendo em consideração o tom de comunicação, a identidade e estética visual e a narrativa pública associada a cada um.

[4] https://substack.com/@locomotivaazul

Figura 1. *Post* (vídeo vertical *reel*) para divulgação de concerto



Fonte: https://www.instagram.com/p/DPj1wBDjCEc/

A parte mais significativa do estágio esteve relacionada com a produção e gestão de conteúdos digitais. Neste âmbito foram desenvolvidos diversos materiais para os canais de comunicação da agência e dos artistas representados, incluindo *newsletters*, publicações (*posts*) para as redes sociais – Facebook e Instagram –, vídeos em formato *reels*, vídeos horizontais curtos para publicidade institucional da RTP (Figura 2), cartazes e *banners* promocionais.

Entre os trabalhos realizados destacam-se a elaboração dos "*Bluecomotive Live*", dos "*Throwback Thursday*", dos vídeos e *posts* das agendas mensais, dos vídeos "*Yazz on the Road*" (com registos seguindo a lógica *behind the scenes*), "*Best of 2025*" (imagens de momentos-chave nesse ano dos artistas da agência), "*New Arrivals*" (com destaque dos lançamentos discográficos mais recentes), "Ciclo Locomotiva Azul no MACAM"

(apanhado geral dos espetáculos de artistas da agência neste espaço – Figura 3) e "Locomotiva Azul – 8 anos" (animação gráfica com o *branding* institucional para assinalar a data – Figura 4).

Figura 2. *Post* para assinalar 8 anos da Locomotiva Azul



Fonte: https://www.instagram.com/p/DU71WUKkTXc/

Além da partilha de conteúdos digitais relacionados com temas mais imediatos, agendados semanalmente de acordo com as necessidades de comunicação da agência, a Locomotiva Azul publica regularmente dois tipos de conteúdos: "*Bluecomotive Live*" (Figura 5) e "*Throwback Thursday*" (Figura 6). Ambos podem revestir o formato de fotografia ou vídeo e têm como objetivo assegurar a regularidade das publicações, bem como destacar os diferentes artistas representados pela agência, mesmo quando estes não têm lançamentos ou projetos recentes para divulgação. Neste sentido, o planeamento das publicações é realizado de forma a garantir um equilíbrio entre a

promoção de iniciativas atuais e a visibilidade contínua de todos os artistas sob representação da agência.

O estágio incluiu igualmente tarefas de captação e edição de conteúdos visuais, através da recolha de fotografias e vídeos em concertos (Figura 7), ensaios, sessões de assinatura de discos e outros momentos associados à atividade dos artistas. Estas tarefas envolveram o registo de bastidores (Figura 8), a documentação de eventos ao vivo e a posterior organização e edição dos materiais produzidos – com recurso frequente a *hooks* memoráveis (Levitin, 2006) – para utilização nos canais digitais da agência e dos artistas.

Ao nível da gestão de redes sociais, foi possível acompanhar a calendarização de publicações, a adaptação de conteúdos para diferentes plataformas e a observação de métricas básicas de *engagement*. Este acompanhamento permitiu compreender a importância da adequação da linguagem aos diferentes públicos, bem como a necessidade de garantir coerência entre os diversos canais de comunicação utilizados.

Durante o estágio foi também possível observar e participar em diferentes processos de planeamento e implementação de estratégias de comunicação. Entre estes destacam-se o lançamento do álbum "*Mulheres de Abril*" de Cristina Branco, a preparação da *tour* europeia e da *tour* internacional da artista na China, Bélgica e Países Baixos, o lançamento de *singles* e do EP de Sara Cruz, o lançamento do disco "*O Homem Triste*" de Luca Argel, bem como o lançamento do álbum "*B*" de Cara de Espelho.

No âmbito da comunicação institucional da agência, foram produzidos conteúdos sobre a participação da Locomotiva Azul em feiras internacionais do setor (Figura 9), foi criada a página de *Substack* da Locomotiva Azul e feita a partilha de conteúdos da rubrica "*Bluecomotive Talks With…*" (artigos sob o formato entrevista feita a artistas da agência – Figura 10). Foram igualmente desenvolvidos materiais promocionais para diferentes entidades e eventos, incluindo anúncios para a RTP, conteúdos para o Festival "*Montepio Às Vezes o Amor*" (MAVOA) e materiais relacionados com o Festival da Canção de 2026 (Figura 11).

Figura 3. Exemplo de *post* a promover as entrevistas "*Bluecomotive Talks With...*"



Fonte: https://www.instagram.com/p/DavsmnBs75c/

O estágio proporcionou ainda contacto com atividades de pesquisa e organização de informação, nomeadamente através da criação de uma base de dados de contactos de meios de comunicação presentes na WOMEX, da reorganização e atualização de conteúdos nas redes sociais (como os destaques ou *highlights* nas páginas dos artistas no *Instagram*) e outras plataformas digitais e da atualização ou criação de páginas informativas *online* de alguns artistas representados pela agência, designadamente na Wikipédia.

Paralelamente e sistematicamente, houve participação em reuniões de equipa e momentos de *brainstorming* criativo, permitindo acompanhar decisões relacionadas com o planeamento estratégico, a definição de objetivos de comunicação e a preparação de campanhas. Estes momentos possibilitaram uma melhor compreensão da articulação entre a comunicação e outras áreas da empresa, como o *management*, o *booking*, a produção e a *label*.

Por fim, embora o estágio se tenha desenvolvido maioritariamente na área da comunicação, existiu também contacto pontual com tarefas relacionadas com a produção de eventos e a edição discográfica. Foi possível acompanhar a preparação de diferentes eventos, observar processos técnicos e logísticos inerentes à realização de espetáculos e colaborar na organização e venda de *merchandise*. Esta proximidade com outras dimensões da atividade da agência permitiu observar a articulação entre as diferentes áreas envolvidas na gestão e promoção de projetos musicais.

4.2. Resultados da observação participante

A observação participante permitiu acompanhar diretamente as práticas de comunicação desenvolvidas pela Locomotiva Azul, auxiliando a compreensão do funcionamento quotidiano da agência e da aplicação das estratégias de comunicação na gestão dos seus artistas. Os resultados são apresentados de seguida, organizados em função dos principais temas identificados ao longo do estágio.

4.2.1. Comunicação estratégica na prática

A análise das atividades desenvolvidas ao longo do estágio permitiu compreender que a comunicação estratégica desempenha um papel central na construção e consolidação da identidade pública dos artistas. No contexto da Locomotiva Azul, a comunicação não se limita à divulgação pontual de conteúdos, funcionando antes como um instrumento de gestão da marca artística, através da articulação entre imagem, discurso, narrativa e presença digital – como defendido por Danilova e Krupa (2021) sobre o papel das agências e editoras discográficas ao articularem a dimensão criativa com as exigências comerciais da indústria musical; e por Hesmondhalgh (2019) ao nomear as agências de mediadoras entre artistas, plataformas e públicos.

Uma das dimensões mais relevantes observadas foi a adaptação da comunicação às especificidades de cada projeto artístico. Cada artista apresenta uma identidade própria, marcada pela sua trajetória, género musical, públicos, estética visual e posicionamento no mercado – daí constituírem “marcas”, no sentido de identificação e distinção (Danilova & Krupa, 2021, p. 54). Consequentemente, a comunicação exige abordagens diferenciadas, capazes de respeitar a singularidade de cada projeto e de,

simultaneamente, responder às exigências de visibilidade da indústria musical contemporânea.

Durante o estágio foi possível observar a importância da construção de narrativas (Holt, 2004) coerentes associadas aos diferentes momentos de comunicação, nomeadamente lançamentos discográficos, divulgação de concertos, digressões e promoção mediática. Esta lógica manifesta-se na seleção de imagens, na redação de textos promocionais, na produção de conteúdos audiovisuais e na forma como os artistas são apresentados aos meios de comunicação e ao público; pois a marca musical não se comunica apenas através da música, mas também através destes elementos visuais e performativos (Danilova & Krupa, 2021, pp. 54-55), que contribuem para as perceções do público (Edlom, 2023; Baym, 2018).

O planeamento estratégico revelou-se igualmente uma componente fundamental do trabalho desenvolvido pela agência. Neste âmbito, as reuniões semanais desempenham um papel fulcral no acompanhamento dos diversos projetos em curso, através da definição de prioridades, calendarização de conteúdos e coordenação de campanhas. Estes momentos permitem articular as diferentes áreas de atividade da empresa e garantir uma gestão integrada da comunicação. Tal como apontado por Argenti (2023), as organizações são mais eficientes quando incluem a comunicação nos processos de tomada de decisões; não devendo a estratégia de comunicação ser dissociada da estratégia corporativa global (Cornelissen, 2014).

Tornou-se assim evidente que a comunicação estratégica ultrapassa a simples produção de conteúdos, envolvendo processos contínuos de construção de significado, gestão de relações e consolidação da identidade artística junto dos diferentes públicos (Hallahan et al., 2007; Baym, 2018).

4.2.2. Planeamento, coordenação e comunicação institucional

Além da comunicação diretamente associada aos artistas foi possível acompanhar diferentes processos de planeamento da comunicação institucional desenvolvidos pela agência. A observação destas atividades permitiu compreender a importância da

coordenação interna e da definição de estratégias de médio e longo prazo para a promoção dos projetos representados.

Entre as iniciativas acompanhadas destacam-se a preparação da participação da agência em eventos profissionais do setor, como os *Digital Music Days*, o *Talkfest* e a *BTL*. A presença nestes contextos revelou-se importante não apenas para a promoção dos artistas, mas também para o fortalecimento da rede de contactos profissionais da agência e para o reforço da sua visibilidade institucional.

Foi igualmente possível acompanhar a participação de artistas da Locomotiva Azul na edição de 2026 do Festival da Canção, o que envolveu reuniões de planeamento, articulação com diferentes entidades e o desenvolvimento de materiais de comunicação associados aos artistas envolvidos, especificamente Cristina Branco e João Ribeiro. A participação da agência neste contexto demonstrou a importância da comunicação estratégica em momentos de elevada exposição mediática, nomeadamente para efeitos de gestão da reputação, através da monitorização contínua e antecipação de processos comunicacionais em jeito de prevenção de questões e de crises (Cornelissen, 2014; Zerfass et al., 2018).

Outro exemplo relevante foi a reformulação do catálogo institucional da Locomotiva Azul, documento utilizado sobretudo pelo departamento de *booking* na apresentação dos artistas junto de programadores, festivais e promotores culturais. Apesar de formatado pelo departamento de Comunicação, este trabalho exigiu contributos de diferentes departamentos da empresa, evidenciando a natureza transversal dos processos de comunicação.

A observação das atividades da agência permitiu também comprovar a relevância da monitorização contínua dos resultados e consequente capacidade de adaptação das ações de comunicação. Em diversos momentos foram discutidas estratégias destinadas a reforçar a divulgação de concertos e eventos cuja procura se encontrava abaixo das expectativas, recorrendo ao reforço da comunicação digital, ao envio de *newsletters* e à articulação com parceiros institucionais, como autarquias, salas de espetáculo e rádios. Estas situações evidenciaram a necessidade de ajustar constantemente as estratégias

implementadas em função dos resultados obtidos, sublinhando assim a relevância da comunicação estratégica e a necessária capacidade de adaptação para atingir objetivos.

4.2.3. Ferramentas de comunicação e construção da identidade artística

Ao longo do estágio foi possível acompanhar a utilização e interligação constante entre diversos canais e formatos, nomeadamente redes sociais como *Instagram* e *Facebook*, *newsletters* através da plataforma *Mailchimp*, comunicados de imprensa, entrevistas em meios de comunicação, plataformas digitais como *YouTube* e *Spotify*, bem como materiais gráficos associados a concertos, digressões e lançamentos discográficos.

A articulação entre todas estas ferramentas revelou-se fundamental para assegurar uma comunicação integrada e coerente, especialmente em momentos de lançamentos, divulgação de espetáculos ou reforço da visibilidade mediática dos artistas. Neste contexto, verificou-se que a eficácia da comunicação depende não apenas da utilização de múltiplos canais, mas também da consistência da linguagem, da identidade visual e da narrativa associada a cada projeto artístico. A coerência entre estes elementos contribui para que a identidade dos artistas permaneça reconhecível ao longo do tempo e em diferentes plataformas – a denominada plataformização (Van Dijck et al., 2018; Geurts & Cepa, 2023).

A preocupação com a coerência refletiu-se igualmente na produção de conteúdos especificamente concebidos para reforçar a proximidade entre artistas e públicos. Entre os formatos produzidos com maior regularidade destacam-se os denominados *vídeo ID* (Figura 12) – vídeos curtos em que os próprios artistas recordam a proximidade de um concerto e/ou convidam o público a assistir ao espetáculo. Apesar da sua aparente espontaneidade, estes conteúdos integravam a estratégia de comunicação da agência e procuravam transmitir uma imagem mais próxima e autêntica dos artistas, num esforço de humanizar a comunicação e fortalecer a relação com o público (Argenti, 2023).

Paralelamente, foram também testados conteúdos de carácter mais informal dirigidos à comunicação institucional da própria Locomotiva Azul. Um exemplo consistiu na adaptação de uma tendência que circulou nas redes sociais através da publicação de fotografias de infância dos colaboradores da agência acompanhadas de descrições

humorísticas (Figura 13). Embora este tipo de conteúdo representasse um registo menos habitual para a organização e se afastasse da linguagem normalmente adotada, a experiência revelou níveis de *engagement* superiores aos habitualmente registados, evidenciando o potencial de humanização da marca institucional.

Entre as ferramentas observadas, as redes sociais assumiram particular relevância, funcionando simultaneamente como espaços de divulgação, interação e estimulação do desenvolvimento de comunidades (Appel et al., 2020; Baym, 2018; Geurts & Cepa, 2023). A gestão destas plataformas exige uma monitorização contínua e uma adaptação constante dos conteúdos, procurando um equilíbrio entre os objetivos promocionais e a manutenção de uma imagem autêntica (Hesmondhalgh, 2013).

Neste contexto verificaram-se diferenças entre artistas cuja comunicação é maioritariamente gerida pela agência e artistas que mantêm uma presença digital mais autónoma, traduzidas na linguagem utilizada, na relação estabelecida com os públicos e no diferente nível de controlo sobre a imagem pública. Evidencia-se, desta feita, a diversidade de abordagens de comunicação presentes no universo artístico acompanhado durante o estágio.

4.2.4. Observação comparativa entre artistas

Para além dos casos analisados em maior profundidade foram igualmente observados outros artistas representados pela Locomotiva Azul, nomeadamente Luca Argel, Sara Cruz e Monday (Catarina Falcão). Apesar das diferenças de percurso, género musical e posicionamento artístico, estes projetos permitiram observar a diversidade de abordagens comunicacionais existentes no contexto da agência.

A análise comparativa destes casos permitiu identificar diferentes níveis de envolvimento dos artistas na gestão da sua comunicação. Uns mantêm uma participação muito ativa na definição dos conteúdos e da sua presença digital, enquanto outros delegam uma parte significativa desse trabalho à agência.

Esta diversidade permite concluir que não existe um modelo único de comunicação musical. Pelo contrário, a construção da marca de cada artista depende da articulação entre identidade, objetivos de carreira, perfil dos públicos e contexto específico de cada

projeto, exigindo abordagens flexíveis e continuamente ajustadas às suas características particulares.

4.2.5. Marca pessoal, autenticidade e exigências de mercado

Uma das questões mais relevantes observadas ao longo do estágio foi o equilíbrio entre a marca dos artistas, a sua autenticidade artística e as exigências do mercado musical. A construção da identidade pública de um artista exige a definição de uma narrativa reconhecível e coerente, capaz de refletir os seus valores, percurso e proposta artística, ao mesmo tempo que estabelece uma ligação significativa com os públicos – que, segundo alguns autores, se faz através de associações emocionais (Kotler et al., 2016; Sharakhina et al., 2018; Keller & Swaminathan, 2020; Jentetics, 2012; Holt, 2004). Neste âmbito, observou-se que a comunicação digital depende fortemente da capacidade de captar e produzir conteúdos espontâneos, promovendo uma ligação mais próxima entre artistas e público.

Contudo, este processo desenvolve-se num contexto marcado por elevadas exigências de visibilidade e competitividade. A necessidade de manter uma presença digital regular, acompanhar a dinâmica das plataformas e assegurar relevância mediática coloca frequentemente os artistas perante desafios relacionados com a gestão da sua imagem pública e comunicação.

Neste âmbito observou-se também uma preocupação constante em adaptar os conteúdos às exigências do ambiente digital. Era frequente privilegiar mensagens mais curtas e diretas, procurando transmitir a informação essencial logo nos primeiros segundos de um vídeo ou nas primeiras linhas de uma *newsletter*. Esta orientação assentava no reconhecimento de que a elevada quantidade de conteúdos disponíveis – a crescente "cacofonia" de mensagens (Hallahan et al., 2007) – e a competição pela atenção dos públicos tornam menos provável que os utilizadores acompanhem integralmente um vídeo ou leiam um texto até ao final, reforçando a importância de captar o interesse de forma imediata.

Ao longo do estágio esta tensão tornou-se visível em diferentes decisões estratégicas, nomeadamente na definição da identidade visual dos projetos, na seleção dos

conteúdos a divulgar, na gestão da presença nas redes sociais e na forma como os artistas são posicionados perante os meios de comunicação e os públicos. Verificou-se, assim, que a construção de uma marca artística musical implica um processo contínuo de negociação entre expressão criativa e objetivos de comunicação.

A observação das práticas desenvolvidas pela Locomotiva Azul permitiu compreender que a sustentabilidade de uma marca artística depende, em grande medida, da capacidade de conciliar estes dois polos. Neste sentido, a comunicação estratégica não procura apenas aumentar a exposição mediática dos artistas, mas também assegurar que a imagem projetada permanece alinhada com a sua identidade artística, contribuindo para a construção de relações duradouras com os diferentes públicos.

4.3. Resultados das entrevistas

Com o objetivo de aprofundar as práticas observadas durante a observação participante, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a Paulo Sousa Martins, diretor executivo da Locomotiva Azul, à artista Cristina Branco e a Pedro da Silva Martins, membro da banda Cara de Espelho. Os resultados obtidos através deste instrumento são apresentados de seguida, organizados de acordo com os principais temas abordados pelos participantes.

4.3.1. Comunicação estratégica na gestão de artistas

A comunicação estratégica surge, nas entrevistas realizadas, como um elemento central da gestão de artistas, assumindo um papel que ultrapassa a divulgação de conteúdos e se estende ao planeamento e desenvolvimento dos diferentes projetos artísticos.

Neste sentido, Paulo Sousa Martins destaca que a comunicação constitui um eixo estruturante do funcionamento da Locomotiva Azul, articulando a gestão artística, a produção, o marketing e a comunicação institucional – corroborando a perspetiva de Argenti (2023), que a entende como uma função de gestão. Segundo o entrevistado, cada estratégia é desenvolvida em função da identidade do artista (do seu “ADN”), do momento específico da sua carreira e dos objetivos associados a cada lançamento, digressão ou projeto, procurando garantir a coerência entre todas as ações comunicacionais. A comunicação acompanha assim todas as fases do desenvolvimento

dos projetos, sendo planeada antecipadamente, ajustada à evolução de cada artista e revista sempre que necessário, em função dos resultados obtidos ao nível da promoção, da venda de bilhetes ou da resposta do público. Esta lógica pressupõe uma monitorização contínua das ações implementadas e uma elevada capacidade de adaptação às circunstâncias do mercado musical contemporâneo.

Embora a perspetiva de Cristina Branco incida sobretudo sobre a dimensão artística da comunicação, a entrevistada reconhece que as exigências comunicacionais se alteraram significativamente ao longo da sua carreira, sobretudo com a crescente importância dos meios digitais. Enquanto anteriormente a comunicação se concentrava em momentos específicos, como lançamentos discográficos ou digressões, atualmente exige uma presença mais regular e a produção contínua de conteúdos.

De forma semelhante, Pedro da Silva Martins refere que a comunicação constitui uma componente fundamental da gestão do grupo Cara de Espelho, sendo desenvolvida de forma colaborativa entre os membros da banda e os restantes profissionais envolvidos, de modo a assegurar a coerência entre a identidade artística e a sua comunicação.

As perspetivas dos entrevistados corroboram igualmente as evidências obtidas através da observação participante, reforçando o papel da comunicação estratégica na coordenação dos diferentes projetos e na articulação entre as várias áreas de atividade da agência. Os testemunhos recolhidos vão ao encontro da definição de Hallahan et al. (2007), que entendem a comunicação estratégica como um processo intencional e orientado para objetivos, bem como da perspetiva de Cornelissen (2014), que defende a integração da comunicação nas diferentes áreas organizacionais.

4.3.2. Construção da identidade e posicionamento artístico

A construção da identidade artística assume um papel central no discurso dos três entrevistados, sendo apresentada como o ponto de partida para a definição das estratégias de comunicação e para o posicionamento dos artistas no mercado musical. Embora a partir de perspetivas distintas, todos salientam a importância de desenvolver uma identidade coerente, capaz de orientar as decisões de comunicação e de estabelecer uma ligação consistente com os públicos.

Para Paulo Sousa Martins a estratégia de comunicação parte sempre da identidade do artista, não existindo modelos universais aplicáveis a todos os projetos. Segundo o entrevistado, cada artista ou projeto possui um percurso, uma linguagem e objetivos próprios, exigindo abordagens diferenciadas. Neste sentido, a comunicação procura traduzir essa identidade para os diferentes públicos, garantindo coerência entre a imagem, o discurso e os conteúdos produzidos. Esta perspetiva encontra correspondência na proposta de Keller e Swaminathan (2020), que defendem que uma marca forte assenta na construção de uma identidade consistente e distintiva.

Cristina Branco complementa esta ideia ao defender que a comunicação deve constituir uma extensão natural da sua personalidade e do seu percurso artístico, recusando a construção de uma *persona* dissociada da sua identidade. No mesmo sentido, Pedro da Silva Martins refere que a identidade do grupo Cara de Espelho resulta de um processo colaborativo entre os membros da banda, refletindo-se nas opções visuais, na narrativa e nas restantes decisões comunicacionais. Em ambos os casos, a identidade é apresentada como um elemento orientador da comunicação, em linha com Jentetics (2012), que defende que o *branding* musical deve partir da identidade do artista e traduzi-la numa proposta coerente para os diferentes públicos.

4.3.3. Autenticidade como princípio orientador da comunicação

Entre os temas abordados nas entrevistas, a autenticidade destacou-se como um dos princípios mais valorizados pelos participantes. Para Paulo Sousa Martins, constitui o ponto de partida para o posicionamento dos artistas: ao possuírem uma voz própria e desenvolverem um trabalho coerente com aquilo que são, tornam-se mais facilmente diferenciáveis no panorama musical. Por essa razão, a estratégia de comunicação deve ser genuína para os próprios artistas e refletir o seu "ADN", evitando fórmulas que não correspondam à forma como estes se reconhecem ou pretendem apresentar. Esta ideia encontra sustento em Holt (2004), que defende que a chave é encontrar a "verdadeira essência" da marca e adaptar a sua narrativa às mudanças culturais e sociais de forma a permanecer relevante ao longo do tempo.

Esta ideia está igualmente presente no discurso de Cristina Branco, que rejeita a existência de uma *persona* dissociada da sua identidade pessoal e associa o reconhecimento do público à continuidade entre aquilo que é e aquilo que apresenta artisticamente. A cantora procura, assim, selecionar música e palavras que considera verdadeiras para o seu percurso e para a mensagem que quer passar.

No caso do grupo Cara de Espelho, Pedro da Silva Martins salienta que as escolhas comunicacionais são acompanhadas pelos membros da banda e devem respeitar a sua identidade coletiva, mesmo perante a necessidade de adaptar os conteúdos às características das diferentes plataformas.

A autenticidade surge, deste modo, como um critério que orienta as decisões relacionadas com a imagem, a linguagem e os conteúdos de cada projeto. Esta valorização encontra correspondência em Baym (2018), que evidencia as tensões vividas pelos músicos na conciliação entre as exigências promocionais do mercado contemporâneo e a preservação de uma identidade percebida como genuína pelo público.

4.3.4. Plataformas digitais e desafios da comunicação contemporânea

A transformação digital da indústria musical constituiu outro dos temas centrais das entrevistas, refletindo as mudanças introduzidas pelas plataformas digitais na forma como os artistas promovem o seu trabalho, comunicam com o público e mantêm visibilidade.

Paulo Sousa Martins destaca que a comunicação dos artistas é atualmente pensada tendo em conta a articulação entre redes sociais, plataformas de *streaming*, *newsletters* e meios de comunicação tradicionais. Embora os canais utilizados sejam, em grande medida, comuns aos diferentes projetos, a linguagem, os formatos e a frequência de publicação são adaptados aos públicos e aos objetivos de cada artista, considerando as características específicas de cada plataforma. Esta lógica corresponde ao conceito de plataformização descrito por Van Dijck et al. (2018), no qual diferentes plataformas passam a estruturar a circulação de conteúdos e as relações entre os diversos intervenientes.

A experiência de quase três décadas de carreira de Cristina Branco permite observar a dimensão histórica desta transformação. Segundo a artista, enquanto anteriormente a promoção se concentrava sobretudo nos períodos de lançamento de discos e digressões, atualmente exige uma presença permanente e a produção contínua de conteúdos. Pedro da Silva Martins partilha esta perceção, salientando que, apesar de os conteúdos visuais serem hoje essenciais para comunicar discos e concertos, a abundância de informação intensificou a disputa pela atenção dos públicos e tornou mais difícil destacar um projeto artístico.

As entrevistas evidenciam, assim, uma tensão entre as oportunidades de divulgação proporcionadas pelas plataformas digitais e as exigências que estas colocam aos artistas e às equipas de comunicação. Esta realidade encontra correspondência em Edlom (2023), que identifica a produção contínua de conteúdos, a adaptação às plataformas e a procura de *engagement* como componentes fulcrais das práticas de comunicação na indústria musical digitalizada. Estas perceções reforçam também o que foi observado durante o estágio, nomeadamente a necessidade de adaptar conteúdos e formatos a diferentes canais e de manter uma presença digital regular, senão até diária.

4.3.5. Comunicação, notoriedade e relação com os públicos

A relação entre comunicação e notoriedade constituiu outro dos temas abordados nas entrevistas, evidenciando a importância de desenvolver estratégias de comunicação capazes de promover os artistas e, simultaneamente, fortalecer a relação com os diferentes públicos.

Na perspetiva institucional, a construção da notoriedade resulta da articulação entre diferentes canais de comunicação, que desempenham funções distintas ao longo da carreira dos artistas. Enquanto campanhas digitais ou *newsletters* podem contribuir diretamente para a promoção de concertos e para a venda de bilhetes, meios como a imprensa, a rádio ou a televisão continuam a desempenhar um papel relevante na consolidação da reputação e do reconhecimento público. Esta perspetiva vai ao encontro de Keller e Swaminathan (2020), que identificam a notoriedade como uma das dimensões fundamentais do valor da marca.

Também Pedro da Silva Martins destaca que a comunicação influencia a forma como o público contacta com um projeto artístico. Isto é, a imagem, os conteúdos digitais e a narrativa construída em torno da banda desempenham um papel importante na forma como a sua proposta artística é percecionada, contribuindo para despertar o interesse inicial do público e incentivar a descoberta da música. Contudo, o entrevistado considera que os concertos continuam a constituir o principal meio de aproximação e fidelização do público, proporcionando experiências que dificilmente podem ser substituídas pela comunicação digital.

Por sua vez, Cristina Branco reconhece que manter essa relação se tornou progressivamente mais exigente, devido à crescente valorização da novidade e da presença constante nas plataformas digitais. Para a artista, a comunicação deve contribuir para dar visibilidade ao percurso e à evolução do artista, promovendo uma relação estável com os públicos.

No seu conjunto, os testemunhos recolhidos evidenciam que a comunicação não é entendida apenas como um instrumento de promoção, mas também como um meio de construir relações duradouras entre artistas e públicos. Esta perspetiva encontra igualmente correspondência em Baym (2018), que destaca a importância da interação contínua e da proximidade com as audiências na construção e sustentabilidade das carreiras musicais.

4.4. Resultados do inquérito por questionário

Os resultados apresentados correspondem às respostas de nove profissionais do setor musical com experiência nas áreas da comunicação (1), *management* e gestão de artistas (3), *booking* (2), produção (2) e outras relacionadas com o setor (1). Estes profissionais trabalham diretamente com artistas musicais, garantindo assim que os participantes possuem contacto direto com a realidade que é objeto do presente estudo. Quanto à experiência profissional, quatro participantes exercem atividade no setor musical há mais de dez anos, três entre zero e dois anos e dois entre três e cinco anos.

Embora a dimensão da amostra não permita generalizações para todo o setor, os resultados obtidos, nomeadamente graças à diversidade de funções e níveis de experiência, oferecem uma perspetiva adicional sobre as práticas e perceções de profissionais que trabalham diretamente na indústria musical, contribuindo para a triangulação dos dados obtidos através de diferentes métodos de recolha.

Sobre a importância da comunicação estratégica, verificou-se um consenso alargado entre os participantes. Oito dos nove inquiridos consideram que a comunicação estratégica é essencial na gestão de artistas, enquanto o restante participante entende que a sua relevância depende das características de cada projeto artístico. Nenhum dos inquiridos considerou que a comunicação estratégica não desempenha um papel importante.

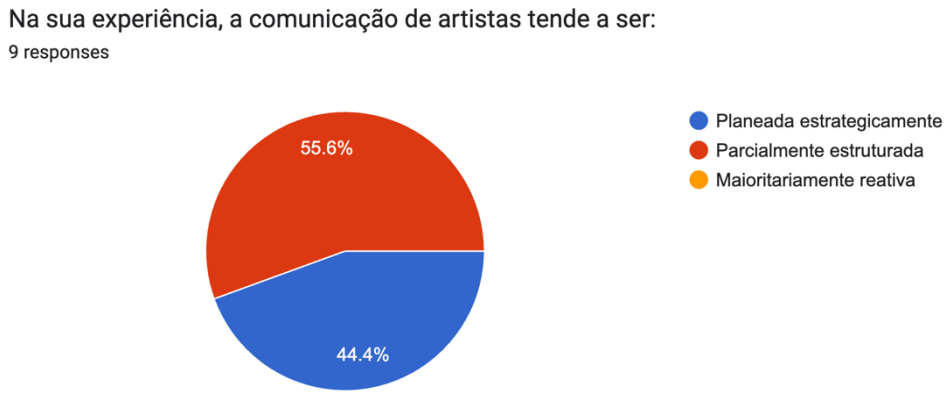
Gráfico 1. Importância da Comunicação Estratégica



Estes resultados reforçam a ideia, já identificada através da observação participante e das entrevistas, de que a comunicação deixou de assumir uma função meramente promocional, constituindo atualmente uma componente central da gestão artística. Esta perspetiva vai ao encontro da literatura, que entende a comunicação estratégica como um processo fundamental para a definição de objetivos, gestão de relações e construção de valor para as organizações e respetivos públicos (Hallahan et al., 2007; Zerfass et al., 2018).

No que respeita ao planeamento da comunicação, cinco dos nove participantes afirmaram que a comunicação dos artistas é apenas parcialmente estruturada, enquanto quatro consideram que é estrategicamente planeada. Nenhum dos inquiridos classificou a comunicação como maioritariamente reativa.

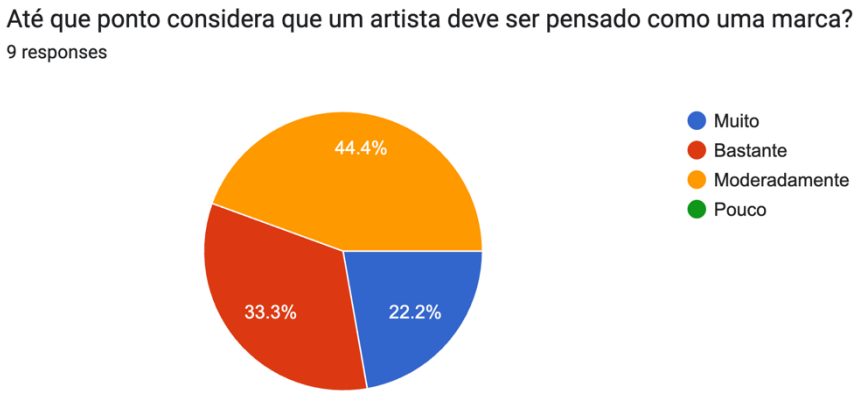
Gráfico 2. Planeamento da Comunicação Estratégica



Estes resultados sugerem que, embora exista uma preocupação crescente com o planeamento estratégico, continuam a verificar-se diferenças significativas na forma como esse planeamento é implementado pelas diferentes organizações e equipas de gestão. Esta diversidade de abordagens reflete igualmente o que é referido na literatura, segundo a qual a comunicação estratégica pressupõe um processo contínuo de planeamento, implementação e avaliação, cuja aplicação varia consoante os recursos, os objetivos e o contexto de cada organização (Argenti, 2023; Hallahan et al., 2007).

Também no domínio do *branding* musical se verificou um consenso significativo. Nenhum participante considerou que um artista deva ser pensado "pouco" como uma marca. Pelo contrário, cinco participantes atribuíram elevada importância a esta perspetiva (dois responderam "muito" e três selecionaram "bastante"), enquanto os restantes quatro optaram pela resposta "moderadamente".

Gráfico 3. Artistas como marca



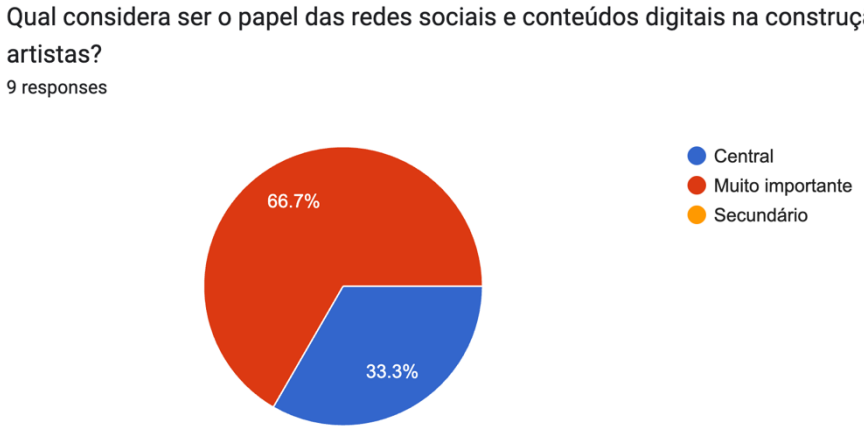
Estes dados evidenciam que a gestão da identidade artística é hoje amplamente reconhecida pelos profissionais como uma dimensão relevante da carreira dos artistas, ainda que persistam diferentes sensibilidades relativamente ao grau de centralidade do conceito de marca. Estes resultados são consistentes com a literatura sobre *branding*, que defende que a construção de uma marca forte depende da definição de uma identidade clara, coerente e distintiva, capaz de gerar associações positivas e duradouras junto dos públicos (Keller & Swaminathan, 2020).

As respostas abertas reforçam estas tendências, surgindo de forma recorrente conceitos como identidade, autenticidade, identidade visual, consistência, *storytelling*, imagem e estratégia como elementos fundamentais na construção da marca de um artista. A repetição destes conceitos entre diferentes participantes demonstra uma valorização consistente da coerência entre identidade artística, comunicação e posicionamento público, aspetos igualmente identificados aquando da observação participante e nas entrevistas semiestruturadas realizadas. Estes elementos correspondem igualmente às dimensões destacadas por Keller e Swaminathan (2020), que defendem que uma marca forte assenta numa identidade coerente, autêntica e consistente ao longo dos diferentes pontos de contacto com os públicos.

Relativamente ao papel das redes sociais e dos conteúdos digitais na construção da marca de um artista, os resultados revelam um consenso entre os participantes quanto

à sua importância. A maioria dos inquiridos considera que estes canais desempenham um papel muito relevante na comunicação dos artistas.

Gráfico 4. O papel das redes sociais e conteúdos digitais no *branding* musical



Esta perceção vai ao encontro da literatura que identifica as redes sociais como plataformas fundamentais para o desenvolvimento de estratégias de comunicação mais interativas e para a consolidação da presença das marcas no contexto digital (Appel et al., 2020; Kietzmann et al., 2011). Paralelamente, as entrevistas realizadas corroboram esta perspetiva, evidenciando que a produção regular de conteúdos digitais constitui atualmente uma componente essencial da estratégia de comunicação de artistas e projetos musicais.

Quando questionados sobre os principais desafios associados à comunicação e ao *branding* de artistas na atualidade, os participantes identificaram um conjunto de dificuldades recorrentes. Entre os aspetos mais referidos destacam-se a necessidade de manter uma presença consistente nas redes sociais, a produção contínua de conteúdos relevantes, a gestão equilibrada entre autenticidade e objetivos promocionais, a adaptação às constantes mudanças dos algoritmos das plataformas digitais e a crescente competitividade do setor musical. As respostas evidenciam ainda a dificuldade em conciliar a criatividade artística com as exigências de uma comunicação permanente e estrategicamente planeada. Estes resultados reforçam a ideia de que a comunicação na indústria musical ultrapassa a mera divulgação de lançamentos ou

concertos, assumindo-se como um processo contínuo de construção e gestão da identidade dos artistas, em linha com a literatura sobre *branding* e comunicação estratégica. Os resultados completos do questionário podem ser consultados no Apêndice 6.

4.5. Reflexão crítica sobre as práticas observadas

A experiência de estágio na Locomotiva Azul permitiu desenvolver competências relevantes no domínio da comunicação cultural e musical, nomeadamente na criação de conteúdos digitais, na gestão da comunicação artística e na compreensão do funcionamento da indústria musical. Para além da aquisição de competências técnicas, o estágio possibilitou uma reflexão aprofundada sobre o papel da comunicação estratégica na construção da identidade dos artistas e na promoção de projetos culturais.

Uma das principais aprendizagens resultantes desta experiência foi a compreensão de que a comunicação constitui uma atividade transversal, profundamente articulada com outras áreas da organização – é a "espinha dorsal", como afirmou PSM. No decorrer do estágio tornou-se evidente que a comunicação não funciona de forma isolada, dependendo de uma coordenação constante com os departamentos de *management*, *booking*, produção e *label*. A gestão simultânea de diferentes artistas e projetos exige uma adaptação permanente a prioridades variáveis, bem como uma compreensão global das atividades em curso. Neste contexto, as reuniões semanais assumiram um papel fundamental na coordenação da equipa, permitindo definir prioridades, distribuir responsabilidades e acompanhar a evolução dos diferentes projetos.

A observação das práticas desenvolvidas permitiu também confirmar a crescente importância da comunicação digital na indústria musical contemporânea. A gestão das diferentes plataformas exige atualização constante, planeamento antecipado e monitorização contínua dos resultados obtidos, numa lógica cíclica, como sublinhado por Argenti (2023). A manutenção de uma presença digital consistente revela-se essencial para a construção de identidades artísticas reconhecíveis e para o fortalecimento da relação com os públicos. Simultaneamente, tornou-se evidente que a

eficácia da comunicação depende da capacidade de adaptação a contextos dinâmicos, exigindo sucessivos ciclos de produção, revisão e atualização dos conteúdos.

Outro aspecto particularmente relevante foi a relação entre a comunicação e resultados concretos. A experiência demonstrou que muitas decisões de comunicação são influenciadas por indicadores como a venda de bilhetes para determinado espetáculo, o alcance das publicações ou a adesão do público a determinados projetos. Foi observada a monitorização constante destes resultados e a adaptação das estratégias promocionais em função da sua evolução, recorrendo a campanhas digitais, *newsletters* e contactos estratégicos com meios de comunicação. Esta realidade evidenciou a forte interdependência entre os departamentos de comunicação e gestão artística, demonstrando que a comunicação desempenha um papel determinante na sustentabilidade dos projetos culturais.

O estágio permitiu igualmente refletir sobre a importância do *branding* na gestão das carreiras artísticas. A construção de uma marca artística na indústria musical envolve muito mais do que a divulgação de música, exigindo decisões constantes sobre posicionamento, identidade e reputação. Neste âmbito, foi particularmente interessante observar situações em que a agência teve de ponderar a adequação de determinadas oportunidades de comunicação ou de colaboração comercial à identidade dos artistas. Estes momentos evidenciaram a necessidade de equilibrar visibilidade, autenticidade e coerência. Tornou-se claro que a comunicação estratégica não procura apenas aumentar a exposição mediática dos artistas, mas também garantir que a imagem projetada permanece alinhada com a sua identidade e proposta artística.

Foi igualmente possível compreender que a comunicação cultural não pode ser dissociada da produção de eventos e da experiência artística em contexto real. A cobertura de concertos, ensaios e deslocações permitiu observar a importância dos conteúdos audiovisuais na promoção dos artistas e na construção de uma relação de proximidade com o público. Em particular, os conteúdos produzidos nos bastidores revelaram-se importantes para humanizar os artistas e reforçar a perceção de autenticidade, assumindo por isso um papel crescente nas estratégias de comunicação.

Por fim, a experiência permitiu confirmar a relevância da comunicação estratégica na gestão da marca de artistas e projetos culturais. Mais do que uma ferramenta de divulgação, a comunicação surge como um elemento estruturante da atividade artística contemporânea, influenciando diretamente a visibilidade, a reputação e a relação com o público. A construção de uma identidade artística não depende apenas da qualidade da obra produzida, mas também da forma como essa obra é comunicada, enquadrada e integrada numa narrativa coerente e significativa para os seus públicos.

Considerações finais

De acorco com Coutinho (2011), um dos principais propósitos de uma investigação é gerar informação que possa contribuir para uma melhor compreensão do fenómeno social em estudo (p. 55). De forma a resolver o problema de investigação colocado, o investigador procura informação empírica que lhe permita retirar conclusões e avançar com recomendações para trabalhos futuros (Coutinho, 2011).

O presente relatório teve assim como principal objetivo compreender de que forma a comunicação estratégica é aplicada na gestão da marca de artistas na indústria musical, a partir da experiência de estágio desenvolvida na agência e produtora cultural Locomotiva Azul. Através da observação participante, da análise das práticas de comunicação da agência e das entrevistas e questionários realizados a artistas e profissionais do setor, foi possível aprofundar a compreensão sobre a relação entre comunicação estratégica, *branding* artístico e construção da identidade pública de projetos musicais.

Os resultados obtidos permitem concluir que a comunicação estratégica assume atualmente um papel central na construção, consolidação e manutenção da marca de artistas musicais. Mais do que uma ferramenta de divulgação, a comunicação revela-se um elemento transversal à gestão da carreira artística, articulando-se diretamente com áreas como o *management*, o *booking*, a produção e a edição discográfica. Neste contexto, verificou-se que a construção da identidade pública dos artistas depende não apenas da qualidade da obra musical, mas também da forma como essa obra é enquadrada e comunicada aos diferentes públicos – da história que lhes é apresentada.

Relativamente à primeira subquestão de investigação – "Existe planeamento estratégico formal na comunicação de artistas?" – conclui-se que, embora existam estratégias definidas – "há um molde", segundo PSM –, a comunicação artística caracteriza-se por uma elevada flexibilidade. As estratégias são planeadas de forma estruturada, mas não rígida, sendo constantemente ajustadas em função do contexto, da resposta do público, das plataformas digitais e das necessidades específicas de cada projeto artístico.

No que diz respeito à construção de coerência entre música, imagem e perceção pública, os dados recolhidos permitiram identificar a *autenticidade* como elemento central desse processo. Tanto os artistas entrevistados como os profissionais da agência demonstraram valorizar a coerência entre identidade artística, comunicação visual, discurso público e posicionamento mediático. A genuinidade surgiu, assim, como um fator determinante para relações a longo prazo com o público.

A investigação permitiu igualmente concluir que a comunicação de artistas com identidades distintas exige abordagens diferenciadas e adaptadas a cada caso. Embora exista uma identidade institucional associada à Locomotiva Azul – marcada por determinados elementos gráficos, valores e linguagem comunicacional –, cada artista é trabalhado de forma individualizada, tendo em consideração o seu ADN (o que os torna únicos), o seu percurso, objetivos e momento específico de carreira. O elo comum entre os diferentes projetos reside no pensamento estratégico e no acompanhamento próximo desenvolvido pela equipa da agência, que procura adaptar a comunicação às necessidades concretas de cada artista.

Relativamente ao papel da criação de conteúdos digitais na consolidação da marca artística, conclui-se que esta dimensão se tornou indispensável no contexto contemporâneo da indústria musical. A presença constante nas diversas plataformas digitais revelou-se fundamental para assegurar visibilidade, manter ligação com os públicos e reforçar o reconhecimento dos artistas. Considera-se que o ecossistema atual se caracteriza pela interligação de múltiplas plataformas, cada uma com objetivos, linguagens e públicos próprios. Neste cenário, a comunicação cultural deve assegurar uma presença equilibrada e adaptada aos diferentes canais, evitando tanto a ausência como a sobre-exposição. A eficácia da comunicação parece residir numa lógica de continuidade, regularidade e consistência, construída de forma gradual ao longo do tempo, mas suficientemente flexível para intensificar a atividade em momentos de maior relevância. E ainda que os conteúdos nem sempre sejam consumidos de forma aprofundada pelos utilizadores, considera-se que a ausência de presença digital pode comprometer significativamente a relevância pública dos projetos artísticos.

Os resultados obtidos permitiram confirmar as hipóteses de investigação inicialmente definidas. A hipótese H1 – "A comunicação estratégica constitui um instrumento fulcral na construção e consolidação da marca de artistas musicais" – foi confirmada, tendo-se verificado que a comunicação influencia diretamente a visibilidade, reputação e posicionamento dos artistas. A hipótese H2 – "A coerência entre identidade musical, imagem visual e discurso público contribui para o reconhecimento e diferenciação dos artistas" – foi igualmente confirmada, destacando-se a importância da autenticidade e da consistência narrativa na construção da identidade artística. Também a hipótese H3 – "A adaptação da comunicação a diferentes perfis artísticos influencia a eficácia das estratégias de comunicação" – foi validada, uma vez que se verificou que diferentes artistas exigem abordagens específicas e personalizadas. Por fim, confirmou-se igualmente a hipótese H4 – "A criação regular de conteúdos digitais desempenha um papel determinante na visibilidade e consolidação da marca artística" –, refletindo o peso crescente das plataformas digitais e da produção de conteúdos na comunicação musical contemporânea.

Do ponto de vista académico, este estudo contribui para o aprofundamento da reflexão sobre comunicação estratégica aplicada às indústrias criativas, particularmente no contexto da música. A investigação permitiu articular conceitos relacionados com *branding*, identidade, autenticidade, plataformas digitais e gestão da comunicação artística, demonstrando a crescente importância destas dimensões na construção de carreiras musicais sustentáveis. Simultaneamente, o relatório procura contribuir para a valorização da comunicação enquanto elemento estruturante, transversal e unificador da atividade artística contemporânea, ultrapassando a ideia de que a comunicação funciona apenas como suporte promocional.

Apesar dos contributos apresentados, o estudo possui algumas limitações. Em primeiro lugar, trata-se de uma investigação centrada num único contexto organizacional, o que limita a possibilidade de generalização dos resultados. Além disso, o período temporal do estágio condicionou o acompanhamento prolongado de determinados processos e projetos de comunicação e estratégias de carreira. Acresce ainda que a investigação se centrou sobretudo na perspetiva da agência e dos artistas, não integrando diretamente

a perceção dos públicos ou dos fãs relativamente às estratégias de comunicação observadas e seria interessante explorar essa relação.

Neste sentido, futuras investigações poderão aprofundar a relação entre o *branding* artístico e a receção por parte dos públicos, bem como analisar comparativamente diferentes agências, géneros musicais ou mercados culturais. Seria igualmente pertinente explorar de forma mais aprofundada o impacto dos algoritmos, das plataformas digitais e da inteligência artificial na comunicação musical contemporânea, tendo em conta a crescente *plataformização* da indústria cultural.

Por fim, importa destacar o contributo do estágio para a formação académica e profissional desenvolvida ao longo do Mestrado em Comunicação e Gestão das Indústrias Criativas. A experiência permitiu aplicar conhecimentos teóricos em contexto profissional real, desenvolver competências técnicas e estratégicas na área da comunicação cultural e adquirir uma compreensão mais sólida do funcionamento da indústria musical contemporânea. Além disso, o contacto direto com artistas, equipas de comunicação, produtores e outros profissionais do setor contribuiu para consolidar uma visão mais crítica e integrada sobre os desafios associados à gestão da comunicação e da marca artística na atualidade.

No geral, esta experiência multidisciplinar revelou-se particularmente relevante para o desenvolvimento deste relatório, não apenas pelo acesso privilegiado às práticas observadas, mas também pela possibilidade de observar de forma muito próxima os processos de construção da identidade artística e da comunicação de músicos e projetos culturais. Considera-se, assim, que o estágio desenvolvido na Locomotiva Azul apresenta uma relação direta com o tema do presente estudo, uma vez que um dos principais focos da agência consiste precisamente na construção, desenvolvimento e manutenção da carreira artística dos músicos que representa – processo esse profundamente dependente da comunicação estratégica e do *branding* artístico.

Em última análise, a experiência desenvolvida ao longo deste estágio permitiu compreender que a comunicação estratégica ocupa hoje um lugar central na gestão da carreira artística. Num contexto profundamente marcado pela digitalização, pela

velocidade de circulação dos conteúdos e pela crescente competição pela atenção do público, a comunicação tornou-se um dos principais elementos diferenciadores no percurso de qualquer artista.

É um facto que a relação que as pessoas têm com a música é profundamente emocional, frequentemente associada a momentos específicos das suas vidas, memórias e experiências pessoais. No entanto, num período em que se produz e consome mais conteúdo audiovisual do que nunca, e em que o tempo de atenção dos públicos se torna cada vez mais reduzido, fazer comunicação sobre música tornou-se também um desafio particularmente exigente.

Neste contexto, a eficácia da comunicação artística parece depender cada vez mais da capacidade de surpreender, de criar narrativas relevantes que toquem as pessoas e de desenvolver abordagens criativas que não se limitem à reprodução de tendências momentâneas ou fórmulas repetidas. Tal como foi possível observar ao longo deste estudo, a construção de uma marca artística sustentável exige autenticidade, coerência e capacidade de adaptação, mas exige também pensamento criativo e sensibilidade na forma como cada projeto é apresentado ao público.

Não se trata de um processo simples. Pelo contrário, traduz-se num processo contínuo, com recurso a múltiplas ferramentas. A necessidade constante de produzir conteúdos, acompanhar diversas plataformas digitais e manter relevância mediática coloca novos desafios à comunicação musical contemporânea. Ainda assim, a diferença entre uma viagem eficiente ou ineficiente no comboio que constitui a comunicação reside precisamente no equilíbrio entre criatividade, estratégia e autenticidade. E é este desafio de humanizar este processo que constitui uma das dimensões mais interessantes da comunicação artística: encontrar novas formas de mostrar as canções, aproximar os artistas do público e construir relações significativas através da música.

Referências Bibliográficas

Appel, G., Grewal, L., Hadi, R., & Stephen, A. T. (2020). The future of social media in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science, 48*(1), 79–95. https://doi.org/10.1007/s11747-019-00695-1

Argenti, P. A. (2023). *Corporate communication* (8th ed.). McGraw-Hill Education.

Baym, N. K. (2018). *Playing to the crowd: Musicians, audiences, and the intimate work of connection*. New York University Press.

Content Marketing Institute. (n.d.). *What is content marketing?* Retrieved April 10, 2026, from https://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing

Cornelissen, J. (2014). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (4th ed.). SAGE Publications.

Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática*. Almedina.

Danilova, K., & Krupa, O. (2021). *Brand-management theoretical principles in music business*. *Socio-Cultural Management Journal*, *4*(2), 50–78. https://doi.org/10.31866/2709-846x.2.2021.246735

Edlom, J. (2023). *Show me love: Emergent strategic communication practices and fan engagement within the popular music industry* (Doctoral thesis, Karlstad University). Karlstad University Studies, 2023:31. Karlstad University.

Franck, G. (2019). The economy of attention. *Journal of Sociology*, *55*(1), 8-19. https://doi.org/10.1177/1440783318811778

Geurts, A., & Cepa, K. (2023). Transforming the music industry: How platformization drives business ecosystem envelopment. *Long Range Planning, 56*(6), 102327. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102327

Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). *Defining strategic communication*. *International Journal of Strategic Communication, 1*(1), 3–35. https://doi.org/10.1080/15531180701285244

Hesmondhalgh, D. (2013). *Why music matters*. Wiley-Blackwell.

Hesmondhalgh, D. (2019). *The cultural industries* (4th ed.). SAGE Publications.

Holt, D. B. (2004). *How brands become icons: The principles of cultural branding*. Harvard Business School Press.

Jenkins, H. (2006). *Convergence culture: Where old and new media collide*. New York University Press.

Jentetics, K. (2012). *The strategic integration of music branding and its evolution in the past 10 years*. Music Business Research. https://musicbusinessresearch.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/06/13-jentetics-kinga-the-strategic-integration-of-music-branding.pdf

Keller, K. L., & Swaminathan, V. (2020). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (5th ed.). Pearson.

Kemp, S. (2025a, October 15). *Digital 2026: 2 in 3 people on Earth now use social media*. DataReportal. https://datareportal.com/reports/digital-2026-two-in-three-people-use-social-media

Kemp, S. (2025b, November 8). *Digital 2026: Portugal*. DataReportal. https://datareportal.com/reports/digital-2026-portugal

Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons, 54*(3), 241–251. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.005

Kotler, P. (2014). [Foreword]. In J. S. Bernstein, *Standing room only: Marketing insights for engaging performing arts audiences* (2nd ed.). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-1-137-37569-8

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. John Wiley & Sons.

Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2016). *Marketing management* (3rd European ed.). Pearson.

Leandro, A., & Bacalhau, L. M. (2025). Metodologias qualitativas na investigação em comunicação organizacional: Debates e usos. In J. G. Andrade & A. Raposo (Orgs.), *Metodologias de investigação em comunicação organizacional e institucional: Desafios e tendências* (pp. 131–152). LabCom https://doi.org/10.25768/9229-40-2

Levitin, D. J. (2006). *This is your brain on music: The science of a human obsession*. Dutton.

Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2017). *Fundamentos de metodologia científica* (8.ª ed.). Atlas.

Orlowski, J. (Director). (2020). *The Social Dilemma* [Film]. Exposure Labs; Argent Pictures; The Space Program.

Pine, B. J., II, & Gilmore, J. H. (2019). *The experience economy: Competing for customer time, attention, and money* (Rev. ed.). Harvard Business Review Press.

Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais* (4.ª ed., J. M. Marques, M. A. Mendes, & M. Carvalho, Trads.). Gradiva. *(Obra original publicada em 1995).*

Sampaio, R. C., & Lycarião, D. (2021). *Análise de conteúdo categorial: Manual de aplicação*. Enap.

Sharakhina, L. V., Girenkov, A., Skvortsova, V., & Glitsman, K. (2018). *Brand communication tools transformation in digital society*. In *2018 IEEE Communication Strategies in Digital Society Workshop (ComSDS)* (pp. 57–60). IEEE. https://doi.org/10.1109/COMSDS.2018.8354988

Silva, S. (2025). A entrevista qualitativa na investigação em comunicação estratégica: A perspetiva dos líderes organizacionais. In J. G. Andrade & A. Raposo (Orgs.), *Metodologias de investigação em comunicação organizacional e institucional: Desafios e tendências* (pp. 111–130). LabCom. https://doi.org/10.25768/9229-40-2

Simon, H. A. (1971). Designing organizations for an information-rich world. In M. Greenberger (Ed.), *Computers, communications, and the public interest* (pp. 37–72). Johns Hopkins University Press.

Teixeira, S. (2005). *Gestão das organizações* (2.ª ed.). McGraw-Hill.

Van Dijck, J., Poell, T., & De Waal, M. (2018). *The platform society: Public values in a connective world*. Oxford University Press.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE.

Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H., & Werder, K. P. (2018). Strategic communication: Defining the field and its contribution to research and practice. *International Journal of Strategic Communication, 12*(4), 487–505. https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1493485

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Guiões das entrevistas

Este apêndice inclui os guiões utilizados nas entrevistas semiestruturadas realizadas no âmbito da investigação. Embora as entrevistas tenham seguido uma estrutura orientadora comum, algumas questões foram adaptadas ao perfil e à experiência de cada participante.

Guião da entrevista a Paulo Sousa Martins

1. Como descreveria o papel da comunicação no funcionamento global da Locomotiva Azul, nomeadamente na articulação entre gestão artística, produção e promoção?
2. Como é estruturada a comunicação estratégica dos artistas?
3. De que forma a comunicação influencia decisões como a promoção de concertos ou a venda de bilhetes?
4. Até que ponto os artistas são pensados como marcas no desenvolvimento das estratégias da empresa? Que elementos considera fundamentais na construção dessa identidade e posicionamento de um artista no mercado musical atual?
5. Como é assegurada a coerência entre identidade artística e comunicação pública dos artistas?
6. Qual é o papel das plataformas digitais e dos conteúdos visuais – como vídeos, fotografias – na estratégia de comunicação dos artistas?
7. Como é feita a escolha dos canais e formatos de comunicação mais adequados para cada artista e cada momento?
8. No dia-a-dia, que critérios orientam decisões rápidas de comunicação, como o *timing* de publicações, o tipo de conteúdo ou a prioridade de campanhas?
9. Que desafios surgem ao equilibrar a coerência estética, a autenticidade artística e a eficácia da comunicação?

10. Ao longo dos últimos anos, que mudanças considera mais significativas na forma como a comunicação estratégica é aplicada à gestão de artistas? Considera que a comunicação na indústria musical se tornou mais dependente da produção contínua de conteúdos visuais?

Guião da entrevista a Cristina Branco

1. Como descreveria a sua identidade artística e aquilo que considera distintivo no seu percurso enquanto artista?
2. Considera que a sua imagem pública faz parte da sua identidade enquanto artista? De que forma essa dimensão influencia o modo como o público reconhece o seu trabalho?
3. Existe preocupação em manter coerência entre a música que produz, a sua imagem visual e a forma como comunica publicamente?
4. Como descreve o seu papel enquanto artista no processo de criação de conteúdos — como sessões fotográficas, gravações ou entrevistas — e na colaboração com equipas de comunicação?
5. Ao longo da sua carreira, notou mudanças na forma como a comunicação da sua imagem é trabalhada, sobretudo com o crescimento dos media digitais?
6. Sente que existe alguma tensão entre a manutenção da sua identidade artística e as exigências do mercado musical ou mediático?
7. Sente que os momentos de produção visual — como sessões de fotografia ou vídeo — fazem parte ativa da construção da sua identidade artística?

Guião da entrevista a Pedro da Silva Martins

1. Como definem a identidade da banda enquanto projeto coletivo (tendo em conta que os membros já tinham os seus percursos individuais no mercado musical)?
2. A identidade visual e comunicacional (a imagem e posicionamento) da banda foi pensada desde o início ou foi sendo construída ao longo do tempo?

3. Qual tem sido o vosso papel enquanto artistas no processo de criação de conteúdos visuais e promocionais (como sessões fotográficas ou gravações)?
4. Existe preocupação em manter coerência entre a estética visual, a comunicação pública e a identidade musical da banda?
5. Sentem que a forma como a banda é apresentada ao público influencia a percepção da vossa música?
6. Quais têm sido os principais desafios na construção e comunicação da identidade da banda desde a sua formação?
7. Sentem que a criação de conteúdos visuais (como sessões de fotografia ou vídeo) passou a ter um papel mais central na afirmação da banda no panorama musical atual? Ou seja, que faz parte da construção da vossa identidade artística?

APÊNDICE 2 – Transcrição da entrevista a Paulo Sousa Martins

Entrevista realizada a Paulo Sousa Martins, Diretor Executivo da Locomotiva Azul, no âmbito do estudo sobre comunicação estratégica na gestão da marca de artistas na indústria musical.

- 22 de maio de 2026
- Presencial

1. Como descreveria o papel da comunicação no funcionamento global da Locomotiva Azul, nomeadamente na articulação entre gestão artística, produção e promoção?

Muitas vezes eu até sinto que nós temos de ter muito o *mindset* de ser uma agência de comunicação e menos uma agência de música, porque a comunicação é mesmo muito transversal. Ou seja, para além daquilo que é a comunicação interna – seja entre o grupo base de produtores, de pessoas de comunicação, mas também com todas as equipas de fora com quem trabalhamos – que tem de estar muito bem articulada e as pessoas têm de ter muito presente: todas as questões de produção (todos os detalhes para perceber o que vai acontecer) e porquê é que o estamos a fazer. E isso, por exemplo, no lançamento de uma digressão é muito importante. Toda a gente perceber "ok, o disco vai sair aqui, vamos fazer a digressão aqui, a digressão vai ter esta razão". Faz muita diferença na gestão das equipas. Há ainda a comunicação institucional, que é a comunicação de marca da Locomotiva, que nos defende, que mostra o nosso ADN e que tem de estar muito interligada com os próprios artistas. E depois há toda a comunicação que pensamos em função de cada um dos diferentes projetos de produção, quando temos produções a acontecer. Talvez a mais evidente seja uma co-produção, que é o festival "Às Vezes o Amor". Mas depois com os projetos dos artistas. E aí sim, a comunicação é muito focada, pensada em função daquilo que é o artista e o que se está a fazer naquele momento: seja o lançamento de um disco, início de uma digressão, ou só uma digressão que não tem um disco a sustentar, como por exemplo vamos fazer no próximo ano com os 30 anos da Cristina Branco. Portanto, o mote não é porque há um disco novo que estamos a lançar, é porque ela celebra 30 anos e, portanto, a

comunicação e o marketing é feito à volta dessa efeméride e não de um lançamento específico. O que depois até pode haver, mas a base é a efeméride, não um disco.

2. Como é estruturada a comunicação estratégica dos artistas?

Temos sempre que pensar nestas três vertentes: aquilo que os artistas são enquanto ADN artístico, aquilo que representam naquele momento específico da carreira, e aquilo que querem fazer do disco em termos artísticos. São três pontos que às vezes são um bocadinho mais difíceis de definir do que pensamos, porque há estes três cruzamentos. Às vezes pode não haver exatamente a noção daquilo que são ou do que querem transmitir, mesmo já tendo um disco. E, portanto, esse cruzamento destes três vértices é muito importante para criar uma estratégia de comunicação que depois tenha impacto e que consiga furar e vencer. E que eles sintam – que é um dos pontos mais importantes –, que eles sintam aquilo na pele, que interiorizem essa estratégia e que a vivam, que seja genuína para eles. Essa também é uma ideia-chave. Nós não só gostamos de trabalhar com artistas que são genuínos naquilo que fazem, portanto, fazem aquilo que sentem, mas depois também quando montamos a comunicação eles têm que sentir isso, porque senão não se vão entregar da mesma maneira. Portanto, alinhamos muitas coisas com eles. E isso é muito evidente com Cara de Espelho, que tem uma imagem muito cuidada, muito pensada e mesmo no início, todas as publicações, todas as imagens que saíram eram muito discutidas entre todos porque havia essa questão de sentirem que aquilo os representava. Isso acontece muito também com o Luca Argel, que, embora seja um artista muito autónomo, na verdade, ele pensa muito todas essas coisas e o que põe e o que não põe cá fora. E com a Cristina também: é um trabalho muito grande, porque é uma pessoa que tem mais anos de carreira, que já teve muitos momentos diferentes, muitos discos diferentes e tem que sentir. E aí, num próximo disco da Cristina, pensamos muito no que ela já fez, o que é que ela ainda quereria fazer e o que é que sente (como é que ela se sente naquele momento). E tudo vai para a equação. Isto vai sendo trabalhado muito de trás, ou seja, à medida que vamos pensando no disco e que o disco vai sendo construído já estamos a pensar nas formas sobre como é que vai sair, ou acaba quase por ser um caminho um bocadinho natural; nunca é aquela coisa muito separada de estar um disco feito e "agora vamos pensar

como é que vamos posicionar e pôr cá fora". Ou seja, as coisas acontecem muito interligadas. Portanto, [se houver discordância] na verdade é com coisas um bocadinho mais práticas e efetivas tipo a imagem para cartazes, eles identificarem mais tipo "não, não, isto é mais cinza, sentimos isto mais cinza", enquanto eu e outra pessoa sentimos mais amarelo. Porque na lógica do posicionamento isso vem com o disco. Com a Cristina acontece muito isso quando o disco nasce. O "Mãe", por exemplo, era o disco que ela queria fazer naquele momento. Queria fazer um disco de fado e posicionámos tudo à volta disso – o que fazia todo o sentido, coincidia com as ideias que já tínhamos aqui internamente, de que a Cristina precisava de ter um disco que a fizesse regressar ao fado. Queria voltar ao fado tradicional e a partir daí já tínhamos como posicionar: ter uma cantora de fado ir buscar algumas coisas às raízes. Os próprios compositores que foram escolhidos foram nesse sentido mas houve aqui uma fusão muito grande entre aquilo que a gente achava que era o passo seguinte ideal, e que na verdade estava articulado com o que ela sentia; porque se ela sentisse que não era isso, que era outra coisa, se calhar não teríamos ido por esse caminho. E foi mesmo em simultâneo. Esse caso é muito engraçado porque nós pensámos em ir por esse caminho e ao mesmo tempo ela estava a pensar que era aquilo que precisava, artisticamente falando, então coincidia. Já o disco a seguir, o "Mulheres de Abril", que é onde ela faz versões do Zeca Afonso, foi pensado ao contrário. Ela tinha feito um disco em 2007 que se chamava "Abril, Cristina Branco canta Zeca Afonso", que nós revitalizámos ao vivo com a formação toda original por causa dos 50 anos do 25 de Abril e aí chegámos à conclusão que o giro era gravar mais músicas. Então pensou-se em fazer um EP, só com 4 ou 5 músicas. E de repente, em dois dias, gravaram 8. Então passámos a ter um disco. Mas pronto, automaticamente estava posicionado e fez todo o sentido. Depois de acabar essa digressão fez sentido voltar a gravar músicas do José Afonso e, depois, para além do EP, fez sentido gravar ainda mais e aquilo estava automaticamente posicionado. Cara de Espelho é um exemplo um pouquinho diferente, pois eles são muito conceptuais nos discos. O segundo disco é uma sequência lógica do primeiro. Aliás, há várias músicas do segundo que tinham ficado fora do primeiro: algumas desapareceram, outras começaram a ser estreadas ao vivo e incorporaram o disco. Mas lá está, eles têm um

conceito muito firme, um posicionamento muito assertivo e portanto, a dificuldade aí é tentarmos criar estratégias de comunicação (o que já tem muito a ver com os materiais) que consigam furar nas redes; porque é um projeto novo, as músicas têm uma intervenção muito forte e às vezes os materiais ainda não colam bem com aquilo que é a imagem da banda. Os músicos são consagrados, mas enquanto banda não, portanto é um desafio maior de alguma maneira.

3. De que forma a comunicação influencia decisões como a promoção de concertos ou a venda de bilhetes?

A comunicação é a forma como pensamos para promover e vender uns bilhetes. Ou seja, quando nós pensamos num concerto, aquilo que pensamos é como é que o vamos posicionar, qual é exatamente o público-alvo independentemente do artista, porque às vezes em determinados sítios o público-alvo pode ser mais novo ou mais velho, isso pode variar; influencia também às vezes nos horários, no tipo de materiais. Mas a comunicação é vital porque acima de tudo é onde pomos o concerto. E depois a história que construímos daquele concerto: se é uma digressão de um disco novo, é um pouquinho mais fácil porque está completamente atrelada à história e à narrativa do disco. Mas aí a comunicação ajuda-nos a potenciar. No sentido de, se é a apresentação de um novo disco, tem diferenças. É preciso comunicar as coisas novas que existem (se houver um cenário novo, por exemplo). Portanto, a comunicação tem esse trabalho. E a venda dos bilhetes está intimamente ligada com a promoção e nós intensificamos a promoção propriamente dita do espetáculo; e às vezes temos de repensar os materiais e repensar algum tipo de ferramentas em função de como é que as vendas estão a funcionar. Às vezes não funcionam de uma forma tão ágil como gostaríamos, temos que utilizar estratégias um bocadinho diferentes e ir por ferramentas um bocadinho diferentes, tipo campanhas online mais específicas. Hoje em dia há algumas plataformas que funcionam muito mais agilizadas já com o uso da inteligência artificial – muito mais otimizadas e isso faz diferença. Mas essas plataformas também não funcionam quando são coisas muito pequenas ou quando não tem um determinado volume de venda de bilhetes. Portanto, tem muitas variáveis. Mas a comunicação é a espinha dorsal de tudo isso e vamos acertando a promoção também. Há uma base; há sempre uma espécie de

molde, mas depois temos que sentir muito, porque o mundo está sempre a virar tão rápido e está sempre tudo a acontecer tão rápido, que temos que ir percebendo se aquilo está a funcionar ou não está. E às vezes temos que virar e experimentar outras coisas, porque nunca percebemos se os bilhetes vão ser vendidos antes ou se as pessoas vão deixar tudo para o último dia.

Que é muito português, não é?

Também! Mas é um fenómeno que está a acontecer. Às vezes falo com colegas nossos, da Alemanha, de outros países, e têm a mesma dificuldade. É geral. E há muitas coisas a acontecer, as pessoas estão mais distraídas. Quer dizer, não é mais distraídas; têm mais ruído, têm mais opções. E, portanto, às vezes tens que ter muito mais comunicação para estar à linha d'água e as pessoas decidirem "olha, vou ver este grupo desta vez" ou "vou ver esta cantora".

4. Até que ponto os artistas são pensados como marcas no desenvolvimento das estratégias da empresa?

Sim, pensamos nos artistas como marcas. Naquele sentido precisamente de terem uma identidade própria. Portanto, é uma marca pessoal, tem um ADN próprio, tem uma imagem e uma voz própria. Os nossos artistas caracterizam-se todos por ter uma voz muito própria, seja na sua área, seja de um ponto de vista, alguns até muito mais político. Portanto, sim, pensamos dessa maneira. É mesmo mais numa lógica de marketing do artista e não tanto do ponto de vista comercial de tê-los como marca e depois criar uma linha de meias ou de perfumes – não obstante termos merchandise! Mas não é nesse sentido de fazer essas extensões todas de marca. É no sentido da identidade e de ter um ADN próprio que os torna únicos e, portanto, uma marca única.

Que elementos considera fundamentais na construção dessa identidade e posicionamento de um artista no mercado musical atual? Porque se calhar se falarmos de há 20 anos para trás, poderia ser um pouco diferente.

Sim, pode ser muito diferente. Eu acho que é a autenticidade com que fazem o seu trabalho, com que abordam a sua arte. Acho que é o elemento principal na construção daquilo que eles são. Tentar transmitir essa autenticidade. Porque depois, ao serem

autênticos, automaticamente (ou quase automaticamente) conseguimos posicioná-los mais facilmente. Ou seja, eles automaticamente posicionam-se sendo autênticos e sendo o tipo de artistas que são. Ao serem autênticos têm uma voz própria e isso posiciona-os logo num determinado sítio.

5. Como é assegurada a coerência entre identidade artística e comunicação pública dos artistas?

No fundo, é a autenticidade. E quando pensamos em tudo (desde os materiais aos próprios textos), acho que é isso que temos de ter sempre muito presente ou vincado: que não podemos ferir aquilo que é a autenticidade com que eles se veem e com que as pessoas os veem (aquilo que salta para fora). E, portanto, às vezes aqui somos muito rigorosos com isso, com a forma como se diz. Pois às vezes a intenção da frase é aquela, mas se calhar há uma construção que fica mais dentro daquilo que eles são, mais representativa daquilo que eles são [estudam-se hipóteses].

Neste sentido, um dos momentos que eu assisti e em que acho que esta dimensão foi fundamental foi a edição deste ano do Festival da Canção. O facto da Cristina Branco ser tão acérrima no que toca à sua sensibilidade política; e desta edição do Festival se ter tornado tão envolta em política… O que eu notei, e apontei, é que tem de haver também, para além da autenticidade, um certo cuidado. Isto é, de não dizer de mais, mas também não dizer de menos. Portanto, haver esse posicionamento cauteloso entre o ser autêntico e o não queimar pontes, de certa forma.

Esse é um bom exemplo desde a raíz. Quando esse convite surgiu para a Cristina, a primeira coisa que eu pensei foi "pá, dizemos já que não, não faz sentido". Não só ela não vai querer como nós sentimos que não faz sentido. Mas depois, na verdade, o convite era para ela ser compositora e escolher quem quisesse para interpretar a canção. E, portanto, e como também não ocultamos coisas que surgem aos nossos artistas – só quando são muito fora da realidade –, vamos falar com ela e ver o que é que ela diz. Ela, enquanto artista, nunca participaria no Festival da Canção, porque não faz sentido para o que ela é, aquilo que ela sente, ponto final. Não tem nada contra o Festival da Canção, é simplesmente uma das coisas que não faz muito sentido. Mas, de

repente, era uma altura em que estávamos a falar de que ela escrevia bem e de que era uma forma de ela começar a escrever mais. Por coincidência surgiu esse convite. E foi isso que me ajudou também a falar com ela e a dizer, "olha, se calhar isto pode ser uma oportunidade de tu escreveres porque aquilo que pedem é que tu escrevas"; "escolhes quem tu quiseres para te ajudar a fazer a canção, escolhes quem tu quiseres para cantar a canção". E, na verdade, obviamente há aqui uma visibilidade ligada ao Festival, mas é diferente quando é o intérprete. Acho que na parte em que eu posso ter sido mais insistente foi no sentido de dizer que podia ser uma oportunidade engraçada para a puxar a escrever mais. Ela achou piada a esse desafio e aceitou. Mas, lá está, é uma coisa um pouco fora de pé. Não é uma coisa com que ela esteja confortável, ou seja, não está no ADN dela, não está no posicionamento dela. Portanto, teve que haver esse trabalho de encaminhar a forma de trabalhar o Festival para que ela se sentisse confortável e para que encaixasse com ela. E, de facto, é engraçado que há coisas que acontecem porque têm de acontecer. Eu acho que encaixou mais quando aconteceu esta questão de Israel. Como é uma posição que ela tem tão sólida já há muito tempo e foi uma decisão muito coletiva, porque foi a maioria dos músicos do Festival [de decidir boicotar o Festival da Eurovisão, não participando na final se ganhassem o Festival da Canção]. De repente, ela sentiu ali muito mais do ADN dela; ter escrito a canção e ter o João que a representou… no fundo, esses elementos estavam todos certos porque foi feito como fazia sentido para nós. Mas de repente havia ali outra voz que se levantava, tanto que ela, nisso, deu muito mais a cara. Acabou por ser usado também para ela poder manifestar essa sua posição. Portanto, acabou por encaixar dentro do ADN e posicionamento dela, uma coisa que tradicionalmente não era natural. Mas é um exemplo engraçado. Podia ter sido uma tentativa de marketing, de a levar a um público novo. Também havia essa consequência indireta, mas não foi isso que se procurou com o Festival. Foi mais nesse sentido para o João, que é um músico de jazz não conhecido, portanto, aí deu-lhe outra visibilidade que nunca teve. No caso da Cristina, não tanto. Provavelmente chegou a um público diferente, mas o mais importante é que chegou a fazer aquilo como ela sentia que faria. Não porque queria aparecer, tanto que ela nem

queria estar nas galas finais nem nada. Porque para ela a missão era fazer a canção e pronto.

6. Qual é o papel das plataformas digitais e dos conteúdos visuais – como vídeos, fotografias – na estratégia de comunicação dos artistas?

Hoje em dia as plataformas têm um peso fundamental, têm um papel central em tudo. E plataformas digitais todas, seja as redes sociais, seja as plataformas de *streaming* onde os artistas têm as músicas disponíveis, o YouTube onde estão os vídeos disponíveis. Ou seja, a interligação entre todas estas plataformas é a forma de um artista hoje em dia se promover e ter visibilidade. E aí sim isso é muito diferente do que era no passado. Era muito mais no mercado físico, no mercado orgânico, na rua. Hoje em dia é o cruzamento destas três linhas de plataformas digitais que fazem toda a diferença. A estratégia é toda pensada dessa maneira. Portanto, a componente visual, os vídeos, nos seus formatos diferentes (*reels*, horizontais) e todas as fotografias são pensadas dessa maneira. Fazem-se muito mais fotos. Há aquela necessidade de se fazer um concerto e ter fotos, ter vídeos, ter bocadinhos de *backstage* – isso tudo não existia antes. São coisas que hoje em dia alimentam as plataformas e tu sentes essa necessidade de mostrar às pessoas coisas diferentes constantemente. É uma loucura. Eu lembro-me, mesmo já no início deste século, no final dos anos 90, etc., a estratégia passava muito por colar os cartazes (A4, A5, flyers) no bairro alto, por todo o lado, na rua, porque era isso que trazia visibilidade. As pessoas estavam no bairro alto, viam os cartazes ali, ou nos bares, ou os flyers. Hoje em dia tens isso nas redes sociais, mas a verdade é que também tens muito mais ruído. Tens muito mais coisas e o algoritmo escolhe em função das coisas que tu vais vendo. Tens meios mais diretos de chegar às pessoas, mas ao mesmo tempo estás muito mais diluído em muitas coisas. Há muito mais gente e muito mais coisas. O Spotify é um bom exemplo [dessa evolução]. Em 2000, 2010, para termos um disco cá fora, não era tão fácil. Hoje em dia tu gravas num quarto e metes no Spotify. Em dois dias, se calhar, tens uma música no Spotify para todo o mundo ouvir. Antes, tinhas que ir a um estúdio, gravar, depois tinhas que pôr numa distribuidora, depois numa editora, que talvez pusesse ou não pusesse. Mas hoje em dia é tudo muito mais rápido. Aliás, isso começou a aparecer com o YouTube. Muitos fenómenos apareceram do YouTube. Um

miudinho giro, que tocava a guitarra e tinha uma música que era muito gira, saltava [para o topo]. Muitos artistas apareceram assim no início do século. Faziam umas coisas no YouTube, havia ali um buzz, as editoras pegavam e explodiam. Hoje em dia há muito mais ruído, portanto é muito mais difícil chegar às pessoas outra vez.

7. Como é feita a escolha dos canais e formatos de comunicação mais adequados para cada artista e cada momento?

Nós temos sempre uma espinha dorsal que depois funciona por segmentação e por público-alvo. Os canais são basicamente os mesmos, pelo menos para os nossos artistas todos, que são artistas que têm um público um pouquinho mais velho (após 40, assim na sua generalidade). Ou seja, o TikTok tem um bocadinho menos presença. Essa coisa mais instantânea, mais do momento, nós fazemos, mas fazemos num formato um pouquinho diferente e é mais numa lógica do Instagram; depois replicamos para o TikTok e para os Shorts [YouTube], mas não é o ideal. De resto são as ferramentas normais. As redes sociais são fundamentais para ir marcando presença pontual. As *newsletters*, para chegar ao *mail* das pessoas, é muito eficaz, principalmente quando as pessoas fazem o *opt-in*. E temos sentido, tanto com a Cristina como com Cara de Espelho, onde recentemente pusemos uma coisa que não tínhamos – quando se abre o site, aparece logo o *pop-up* para fazeres o pedido de newsletter; e que, de facto, têm aumentado o número de subscritores. É pontual, mas aumentou. E, de facto, essas pessoas querem receber notícias, porque nós percebemos pelos graus de leitura [taxas de abertura]. Portanto, as *newsletters* têm um papel a ficar, numa geração, se calhar, um bocadinho mais velha – que é esta da Cristina e de Cara de Espelho. Se calhar com pessoal mais novo não é tão eficaz e serão mais as redes sociais, o TikTok e o Instagram em particular. Mas é impossível fugir daqui. Em alguns casos (para alguns espetáculos maiores ou digressões maiores) fazemos publicidade na imprensa, nomeadamente em jornais como o Expresso. Faz diferença, não tanto para a venda direta de bilhetes, mas tem a ver com o patamar de notoriedade que aquilo nos traz. Ou seja, é uma coisa que as pessoas veem que está a acontecer. Que é o grupo tal, que vão aqui ou ali. É mais na construção da reputação e da notoriedade do que sentirmos que se fizermos um anúncio aqui ou ali vamos vender mais 100 ou 200 bilhetes. Isso não existe. Isso existe,

por exemplo, quando usamos ferramentas como as campanhas online ou quando usamos *newsletters* – as das plataformas *ticket*, que têm uma massa gigante de subscritores, que são as pessoas que compram bilhetes normalmente e quando se atinge essas pessoas diretamente, aí sentes um impacto maior; ou mesmo as *newsletters* das próprias salas. Quando são salas que estão bem estruturadas, como a Casa da Música, ao enviar uma *newsletter* para os seus seguidores, naquele dia sentimos o impacto nas vendas. Porque é muito direcionado. O que significa que o espetáculo está na sala certa, está bem posicionado, porque as pessoas vão lá. A televisão, também, ainda usamos. Mas mais uma vez, tem a ver mais com esta questão da notoriedade e construção da reputação, de as pessoas perceberem o que está a acontecer e vai chegar a pessoas diferentes também. A televisão ainda tem um papel importante nessa construção. E a rádio também ainda tem um papel muito importante. Embora os nossos artistas não tenham um *airplay* muito grande. Por exemplo, para Cara de Espelho usamos rádios mais específicas – como a Futura, a Radar –, que tem um impacto muito mais direto no seu trabalho. Também usamos a Antena 1, como Media Partner, e no caso da Cristina também, e no Luca também, e noutros. Portanto eu acho que a rádio ainda representa um papel também importante, acima de tudo, nesta questão da notoriedade. Eu sinto que, dessas ferramentas, as que mais parecem vender bilhetes hoje são as *newsletters* e as redes sociais, mas tu não podes deixar de fazer as outras para construir essa notoriedade. Se o teu objetivo for só vender bilhetes, se calhar, é muito mais eficaz só investir em boas campanhas *online*. Mas se tu estás a construir uma história à volta de um disco novo que saiu, de uma digressão que vai acontecer e enriquecer com músculo a notoriedade da banda, precisas dos outros meios todos. Voltamos àquela questão de há bocadinho. Trabalhamos um artista como marca, sim, e é aqui que é visto. Não estamos só a trabalhar aquela coisa naquele momento. Estamos a trabalhá-los como marca. E, portanto, essa construção é feita através de todas estas ferramentas.

8. No dia-a-dia, que critérios orientam decisões rápidas de comunicação, como o *timing* de publicações, o tipo de conteúdo ou a prioridade de campanhas?

O primeiro é sempre a estratégia que se montou de comunicação. Às vezes passa a ser prioritário ter que incidir sobre um determinado evento ou sobre a venda de bilhetes daquele concerto, porque não está a mexer, não está a chegar às pessoas. E aí temos que orientar as coisas em função dessa urgência de chegar a mais pessoas. Isso às vezes obriga-nos ou a aumentar o *budget* da campanha ou tentar criar alternativas para que aquilo chegue às pessoas e as vendas se notem um bocadinho mais. Mas de resto é pensado em função da estratégia. Na verdade, usamos a saída dos discos e depois os concertos como âncoras de apresentações do disco para manter a coisa viva. Mas as publicações são feitas de maneira a que haja uma continuidade e que não haja grandes hiatos. Às vezes há hiatos, mas são intencionais. Ou seja, acabam o ciclo de um disco e de um concerto. Queremos limpar um bocadinho durante um mês ou dois. Isso aconteceu com Cara de Espelho. Então, diminuiu-se um bocadinho o número de publicações, foi-se fazendo coisas um bocadinho na lógica do *throwback*, só para relembrar que eles existiam e o que tinham feito, etc. E depois começou-se a lançar as coisas novas. Mas hoje em dia faz-se tudo numa lógica de continuidade. Ou seja, quando temos uma coisa nova a ocorrer, seja o disco que acabou de sair, seja concertos no futuro, estamos sempre a juntar as duas coisas: a falar dos concertos, depois falar de um tema do disco, uma letra, uma crítica da imprensa; e vamos mantendo essa ligação sempre contínua, sempre atenta àquilo que queremos à frente. Às vezes é preciso intensificar – porque temos um concerto grande que ainda está a vender muito pouco e aproxima-se –, precisamos se calhar de puxar aqui um bocadinho as coisas. Mas é criar uma lógica, uma coisa com consistência, regular, para não desaparecer, a não ser que seja um momento intencional. Mas muitas vezes há "bandeirinhas vermelhas" que nos obrigam a intensificar um dado específico.

9. Que desafios surgem ao equilibrar a coerência estética, a autenticidade artística e a eficácia da comunicação?

Acho que o maior desafio é sempre o cruzamento destes três pontos. Mais uma vez, Cara de Espelho pode ser um bom exemplo, por causa do que aconteceu com o primeiro disco. Eles não apareciam. Tínhamos fotos em que mal apareciam as pessoas. Então houve uma necessidade muito grande de mostrar quem eram as pessoas e que existiam

pessoas. O mesmo acontece agora com os vídeos – não temos videoclipes, mas temos objetos… O desafio da comunicação de hoje em dia é aparecerem pessoas, de ser uma coisa mais humana. Esse desafio de humanizar. Porque senão o grau de atenção nas redes é muito menor. Mas, por outro lado, tentar fazer isso sem quebrar a autenticidade do grupo, e aquilo que é o ADN dele e o que eles querem transmitir, porque não são um grupo que queiram aparecer sistematicamente. Agora já mais com os concertos ao vivo, vão estando um pouquinho mais à vontade, mas isso não está no ADN deles. Nós temos outros artistas – o Luca é um desses exemplos –, em que tem isso no ADN, porque todos os dias faz 20 publicações, seja ele a tocar, seja o que for. Ou seja, a coisa é muito mais orgânica e o desafio se calhar é diferente. É só o desafio da manutenção. Com Cara de Espelho, em particular, temos o desafio de tentar não quebrar aquilo que é a autenticidade deles; e os conteúdos que estamos a fazer – quase obrigados pelas redes – para manter ali um ritmo e um algoritmo. Ao mesmo tempo, isso é uma parte interessante: é o desafio de mostrar as canções.

10. Ao longo dos últimos anos, que mudanças considera mais significativas na forma como a comunicação estratégica é aplicada à gestão de artistas? Considera que a comunicação na indústria musical se tornou mais dependente da produção contínua de conteúdos visuais?

Sim, eu acho claramente que sim. Acho que a grande mudança foi aquilo que estávamos a falar há pouco, em relação aos cartazes, ou seja, esta transição do mundo físico para o mundo completamente digital e das plataformas – como refere aquele artigo que te enviei da plataformização. Ou seja, de facto, é tudo à volta das plataformas e tudo em unidade, em modo 360. Não tens como fugir a isso. Antes era muito mais segmentado. Havia uma edição, uma agência, uma comunicação, e as coisas estavam em sítios diferentes. Hoje em dia, o ecossistema é a junção das plataformas todas e elas interligam-se. E a melhor maneira de ser mais eficaz é exatamente isso. É pensarmos no Spotify quase como uma rede social, mas estar altamente ligado com os conteúdos do Instagram, com os conteúdos do YouTube, para atingir diferentes pessoas – que, para todos os efeitos, não atingimos sempre as mesmas pessoas nestas plataformas. Mas há essa grande diferença. Antes não havia essa lógica de digital e de plataforma. E isso

obriga a que tens que estar sistematicamente a criar conteúdos digitais – visuais – sejam fotografias, sejam vídeos, sejam *short videos*, seja o que for. Se vires bem, com o caso do Spotify: quando surgiu já teve mensagens, agora estão a falar em voltar a introduzir; tem esta coisa dos *clips* (o que eles chamam de *canva*), começaram a pôr imagens enquanto tu tocas, ou seja, há ali uma lógica de manter agarrado. E tudo isso obriga a que tu tenhas materiais para tudo (digitais), para todas as faixas. Antes não havia nada disso: havia o videoclipe para um ou dois singles. Agora tens de ter para todas as faixas; depois tens *visualisers*, versão ao vivo, versão vídeo, versão seja o que for. Obriga-te a criar um conjunto muito mais diverso de coisas, a estar sistematicamente a atualizá-los, que tudo é feito em função de coisas novas, para estimular o algoritmo. Às vezes é um bocadinho sufocante, porque nós acabamos de fazer uns materiais, estão cá fora e entretanto eles esgotam-se. Portanto, a lógica sobre como os pomos cá fora tem de ser muito gradual, senão esgota-se muito rápido. Isto é, esgota-se muito rápido como novidade, não quer dizer que às vezes as pessoas não o redescubram. Mas há tanta coisa a acontecer que é mesmo muito difícil: tens de apanhar o grau de atenção quando sai, quando é novidade, e ver se a partir daí constrói uma coisa; porque lá está, há muitos estímulos e é muito difícil ir buscar coisas que passaram. Isto que passaram recentemente, porque hoje em dia as pessoas se calhar mais depressa vão buscar uma coisa que tem 40 ou 50 anos, porque é geracional, está lá atrás, há uma data de referências e já levámos com isso tantos anos, e vão buscar isso e ouvem; do que uma coisa nova que saiu há dois ou três [anos], porque entretanto já nem se lembram. Não está na memória coletiva nem na memória emocional das pessoas. Há tanta coisa… que fica muito menos solidificada na memória de cada um.

Tem-se notado que está muita gente a ir buscar *samples* de músicas que já muita gente conhece, como fez a Ariana Grande, o Troye Sivan, entre outros. E se calhar é precisamente por isso – as pessoas já vão conhecer, já vai ser mais fácil de as agarrar logo.

Sim, nós relacionamos com a música do ponto de vista emocional num momento da nossa vida. É óbvio que uma música que tem 10 anos atravessa muito mais pessoas e tocou muito mais pessoas do que uma música mais recente. E portanto vai-se buscar

isso, porque isso vai logo criar uma relação com um conjunto de pessoas. Por outro lado, às vezes são muito boas canções, que revitalizadas tocam pessoas novas. No fundo, é sempre serem boas canções. Há canções que são eternas, a verdade é essa, que podem ser até muito datadas, mas que são boas canções e tocam qualquer pessoa em qualquer momento da vida – em particular as pessoas que viveram naquele momento. Eu acho que tem muito a ver com isso. Portanto, é uma maneira de criar ali uma ligação, é uma coisa que já está, as pessoas já conhecem de alguma maneira, já tem um histórico, faz parte.

APÊNDICE 3 – Transcrição da entrevista a Cristina Branco

Entrevista realizada a cantora e compositora portuguesa, no âmbito do presente estudo.

- 30 de abril de 2026
- Email

1. Como descreveria a sua identidade artística e aquilo que considera distintivo no seu percurso enquanto artista?

Cristina Branco: Sou uma cantora de fado, assim, de repente, para a maioria das pessoas que me seguem, mas gosto de pensar que tenho a versatilidade de ser outras coisas, cantar outros géneros, mantendo o meu cunho pessoal, que é a interpretação realista do texto que me é dado cantar.

2. Considera que a sua imagem pública faz parte da sua identidade enquanto artista? De que forma essa dimensão influencia o modo como o público reconhece o seu trabalho?

Cristina Branco: Sim, considero. Não há artifícios ou *persona* que ocupe o palco, sou real e creio que o público me reconhece e acompanha justamente por essa característica.

3. Existe preocupação em manter coerência entre a música que produz, a sua imagem visual e a forma como comunica publicamente?

Cristina Branco: Sim, sem dúvida. Procuro a música e as palavras que são reais, que me podem vestir e isso basta-me. Num mundo cada vez mais visual, mais artificial, eu mantenho-me na busca do que é real para mim e que sirva aos que me querem ouvir.

4. Como descreve o seu papel enquanto artista no processo de criação de conteúdos — como sessões fotográficas, gravações ou entrevistas — e na colaboração com equipas de comunicação?

Cristina Branco: Procuro manter a serenidade, ser assertiva na direção, mas não acredito no isolamento ou no papel de liderança sem o contributo efetivo de todos os envolvidos, em suma, a opinião dos demais conta!

5. Ao longo da sua carreira, notou mudanças na forma como a comunicação da sua imagem é trabalhada, sobretudo com o crescimento dos media digitais?

Cristina Branco: Sim, noto. Reconheço essa necessidade e importância e para quem vem de um tempo em que nenhum dos meios hoje disponíveis o era há 20/25 anos, então olhar para essa altura faz mesmo toda a diferença. A comunicação fazia-se na televisão e nos jornais e meramente quando havia novo disco ou tours. Hoje tens que pensar em conteúdos numa base quase diária, a corrida desenfreada à atenção do próximo para não perder o "*podium*", para obter melhores rankings, melhores números, mais atenção.

6. Sente que existe alguma tensão entre a manutenção da sua identidade artística e as exigências do mercado musical ou mediático?

Cristina Branco: Sinto, sim. Como artista sénior reparo que cada vez mais dificilmente o mercado aceita a história e experiência que passa pelo meu corpo e rosto, aquela busca incessante da eterna juventude. É de facto uma luta dizer ao mercado e tentar captar novos públicos falando apenas da minha experiência e da história que me trouxe até onde estou, até à música que produzo hoje. O imediato para o grande público é o novo, a novidade, ora, eu não trago novidade, apenas realidade e isso tem um preço elevado.

7. Sente que os momentos de produção visual — como sessões de fotografia ou vídeo — fazem parte ativa da construção da sua identidade artística?

Cristina Branco: Considero importante retratar a realidade, manter atual a imagem e mostrar a verdade e isso faz-se dessa forma, agora se isso ajuda a criar a minha identidade, não, não creio. Ajuda sim, a manter atualizados aqueles que tiverem curiosidade em acompanhar a minha evolução, o meu crescimento.

APÊNDICE 4 – Transcrição da entrevista a Pedro da Silva Martins

Entrevista realizada a músico e membro do grupo Cara de Espelho, no âmbito do presente estudo.

- 1 de maio de 2026
- Email

1. Como definem a identidade da banda enquanto projeto coletivo (tendo em conta que os membros já tinham os seus percursos individuais no mercado musical)?

Pedro da Silva Martins: A identidade de Cara de Espelho acaba por ser um somatório de todas as nossas experiências pessoais e artísticas. É um grupo de músicos que, ao longo dos anos, tem vindo a trabalhar, nos projetos por onde passou, o formato canção e a palavra em português. Além desse elo, também nos une a ideia de experimentação no espaço da canção popular portuguesa e o interesse por um certo discurso político e interventivo que acaba por nos ligar não só artisticamente, mas também pessoalmente. Em síntese, penso que faz sentido chamar a isto "nova música de intervenção" (como, aliás, somos naturalmente rotulados pela imprensa).

2. A identidade visual e comunicacional (a imagem e posicionamento) da banda foi pensada desde o início ou foi sendo construída ao longo do tempo?

Pedro da Silva Martins: Sim, nos dois casos. Desde o início tivemos o cuidado de construir uma imagem de banda que respeitasse o universo das canções propostas. Penso que, nesse aspeto, muito do trabalho já estava feito: viemos todos de bandas e projetos em que a imagem era cuidadosamente pensada e trabalhada. Tanto assim é que alguns dos nossos parceiros — como o Lucas Tavares, a Ana Viana, a Carla Martinez, entre outros — já eram pessoas com quem tínhamos trabalhado a imagem de outros projetos por onde passámos. Foi, obviamente, um trabalho de grupo, mas com uma equipa em que sabíamos poder confiar. Claro que esse trabalho de imagem nunca cessa, e convivemos sempre com o desafio de apurar a nossa identidade visual, ajustando-a ao que a banda é no presente, a novos discos, novos concertos, etc.

3. Qual tem sido o vosso papel enquanto artistas no processo de criação de conteúdos visuais e promocionais (como sessões fotográficas ou gravações)?

Pedro da Silva Martins: O nosso papel passa sobretudo pela escolha da pessoa que achamos indicada para cada processo. São propostos nomes e analisados os trabalhos de cada um. À partida, confiamos no trabalho de quem nos ajuda nesses conteúdos. Em qualquer dos casos, há sempre um acompanhamento da banda: discutem-se ideias, propõem-se ajustes e, por exemplo, no caso de uma sessão fotográfica ou numa gravação, já sabemos ao que vamos e a equipa também sabe o que pretendemos.

4. Existe preocupação em manter coerência entre a estética visual, a comunicação pública e a identidade musical da banda?

Pedro da Silva Martins: Sim. Idealmente, para um conceito ser bem assimilado pelo público, essa coerência tem de ser muito forte. Tentamos que assim seja o máximo possível. Hoje existem várias plataformas, e cada uma exige o seu tipo de abordagem comunicacional. É um desafio constante tornar essas comunicações coerentes e, ao mesmo tempo, apelativas e originais.

5. Sentem que a forma como a banda é apresentada ao público influencia a percepção da vossa música?

Pedro da Silva Martins: Sem dúvida! A perceção da nossa música passa muito por aí. A imagem e o enquadramento conceptual da proposta artística vão crescendo sobretudo através da comunicação de conteúdos. Muito do impulso inicial do público para conhecer o nosso trabalho passa pelas redes sociais ou pela imprensa. Ao vivo chegamos mais diretamente às pessoas, mas o conceito e a identidade da banda ganham forma sobretudo através da comunicação que é feita.

6. Quais têm sido os principais desafios na construção e comunicação da identidade da banda desde a sua formação?

Pedro da Silva Martins: Não é fácil começar uma banda nova e construir uma narrativa simples e original que apresente e diferencie a banda das restantes. No nosso caso, tivemos a sorte de já termos integrado bandas relevantes, e isso ajudou numa primeira

abordagem de comunicação. Ao mesmo tempo, também era um desafio, porque não queríamos que este novo projeto ficasse ensombrado pelo nosso passado ou pelas bandas anteriores. No início, o principal desafio foi evitar cair em lugares-comuns que já existiam noutras bandas pelas quais passámos. Penso que esse desafio foi superado. Hoje, os desafios prendem-se sobretudo com a dificuldade em fazer chegar os nossos conteúdos às pessoas. A imprensa musical é praticamente inexistente, a televisão e as rádios também não estão muito receptivas às nossas propostas, e as redes sociais limitam a visibilidade dos conteúdos. O trabalho de uma banda como Cara de Espelho passa, sobretudo, pelos concertos e por tentar, concerto a concerto, fazer crescer o público. É isso que tem vindo a acontecer e é também aquilo que mais gostamos de fazer.

7. Sentem que a criação de conteúdos visuais (como sessões de fotografia ou vídeo) passou a ter um papel mais central na afirmação da banda no panorama musical atual? Ou seja, que faz parte da construção da vossa identidade artística?

Pedro da Silva Martins: Hoje em dia, com a internet, tudo é visual. Lembro-me, por exemplo, de que, no início dos Deolinda, a forma mais eficaz de chegar às pessoas era colar cartazes nas paredes. Os tempos mudaram e, estranhamente, sinto hoje a mesma dificuldade de então para chegar ao público. A atenção das pessoas é disputada como nunca foi, e as bandas têm de competir com uma enorme concorrência pela atenção do público. Não é nada fácil e temo até que venha a ser ainda mais complicado no futuro. De qualquer forma, sim, hoje os conteúdos de vídeo e fotografia são essenciais para comunicar um novo disco, um concerto ou qualquer outro projeto. Tudo isso contribui para a construção da identidade da banda e para a perceção que o público tem da nossa música. Os desafios continuam a ser semelhantes aos que eu tinha quando comecei com as minhas primeiras bandas: para ser eficaz, a comunicação — seja ela qual for — tem de surpreender, ser inventiva e não ir atrás de tendências ou modas. Não é fácil, mas esse é o desafio.

APÊNDICE 5 – Guião do questionário

Este apêndice apresenta o questionário aplicado a profissionais da indústria musical que exercem funções de comunicação, gestão, produção, agenciamento de artistas.

Secção 1 – Perfil

Questão 1: Área principal de atuação

Tipo de resposta: escolha múltipla

- Comunicação
- *Management* / Gestão de Artistas
- *Booking*
- Produção
- *Marketing*
- Outro

Questão 2: Anos de experiência no setor musical

Tipo de resposta: escolha múltipla

- 0–2 anos
- 3–5 anos
- 6–10 anos
- Mais de 10 anos

Questão 3: Trabalha diretamente com artistas?

Tipo de resposta: escolha múltipla

- Sim
- Não

Secção 2 – Comunicação Estratégica

Questão 4: Considera que a comunicação estratégica é essencial na gestão de artistas?

Tipo de resposta: escolha múltipla

- Sim
- Não
- Depende

Questão 5: Na sua experiência, a comunicação de artistas tende a ser:

Tipo de resposta: escolha múltipla

- Planeada estrategicamente
- Parcialmente estruturada
- Maioritariamente reativa

Secção 3 – *Branding* Musical

Questão 6: Até que ponto considera que um artista deve ser pensado como uma marca?

Tipo de resposta: escolha múltipla

- Muito
- Bastante
- Moderadamente
- Pouco

Questão 7: Quais são, na sua opinião, os elementos mais importantes na construção da marca de um artista?

Tipo de resposta: resposta aberta

Secção 4 – Comunicação Digital

Questão 8: Qual considera ser o papel das redes sociais e conteúdos digitais na construção da marca de artistas?

Tipo de resposta: escolha múltipla

- Central
- Muito importante
- Secundário

Secção 5 – Desafios

Questão 9: Quais considera serem os principais desafios na comunicação e branding de artistas atualmente?

Tipo de resposta: resposta aberta

Questão 10: Deseja acrescentar algum comentário adicional sobre o tema?

Tipo de resposta: resposta aberta – opcional

APÊNDICE 6 – Respostas ao questionário

Este apêndice expõe as respostas obtidas ao questionário aplicado a nove profissionais da indústria musical.

Secção 1 – Perfil

Questão 1: Área principal de atuação

- Comunicação **(11,1%)**
- *Management* / Gestão de Artistas **(33,3%)**
- *Booking* **(22,2%)**
- Produção **(22,2%)**
- *Marketing* **(0%)**
- Outro **(11,1%)**

Questão 2: Anos de experiência no setor musical

- 0–2 anos **(33,3%)**
- 3–5 anos **(22,2%)**
- 6–10 anos **(0%)**
- Mais de 10 anos **(44,4%)**

Questão 3: Trabalha diretamente com artistas?

- Sim **(100%)**
- Não **(0%)**

Secção 2 – Comunicação Estratégica

Questão 4: Considera que a comunicação estratégica é essencial na gestão de artistas?

- Sim **(88,9%)**
- Não **(0%)**
- Depende **(11,1%)**

Questão 5: Na sua experiência, a comunicação de artistas tende a ser:

- Planeada estrategicamente **(44,4%)**
- Parcialmente estruturada **(55,6%)**
- Maioritariamente reativa **(0%)**

Secção 3 – *Branding* Musical

Questão 6: Até que ponto considera que um artista deve ser pensado como uma marca?

- Muito **(22,2%)**
- Bastante **(33,3%)**
- Moderadamente **(44,4%)**
- Pouco **(0%)**

Questão 7: Quais são, na sua opinião, os elementos mais importantes na construção da marca de um artista?

"Identidade e Autenticidade, Identidade Visual, Consistência e Storytelling. Para além disso, boas escolhas musicais em termos de composição, músicos, produtores."

"Identidade, imagem, estratégia"

"A identidade musical do artista acima de tudo. Toda a estratégia deve ser criada a partir daí, para que seja verdadeira e não apenas uma construção. O artista existe antes da estratégia."

"A Imagem do artista, a comunicação com o seu público e o tipo de música que cria."

"Imagem, Colamento em tipos de espetáculo/festival , cartazes"

"Verdade e intemporalidade"

"Os elementos mais importantes na construção da marca de um artista são o planeamento estratégico focado no público-alvo e a preservação de uma estética orgânica."

“A construção da marca deve ser desenhada com base em quem é o público e, fundamentalmente, em saber onde ele se encontra, garantindo que a comunicação não é aleatória, mas sim certeira. No entanto, este plano não pode ser rígido ao ponto de parecer artificial. O segredo está no balanço: uma comunicação estruturada nos bastidores, mas que se apresenta de forma genuína e fiel à identidade do artista.”

“No fundo, é a estratégia que dita o caminho, mas é a estética orgânica e a linguagem honesta que criam a ligação real. A marca deve ser a tradução fiel da pele do artista, comunicada de forma pensada onde ela realmente faz sentido”

“identidade pessoal, comunicar o que o diferencia”

“Singularidade e verdade”

Secção 4 – Comunicação Digital

Questão 8: Qual considera ser o papel das redes sociais e conteúdos digitais na construção da marca de artistas?

- Central **(33,3%)**
- Muito importante **(66,7%)**
- Secundário **(0%)**

Secção 5 – Desafios

Questão 9: Quais considera serem os principais desafios na comunicação e branding de artistas atualmente?

“A identificação do público com o artista + diferenciação do artista perante outros.”

“Excesso de conteúdos”

“Não destruindo a identidade do artista, o maior desafio é conseguir comunicar sem recurso a transformismos. Assiste-se muitas vezes à política do “vale tudo” para se ser visto e escutado, compete-se com muita informação que a toda a hora está a bombardear o público nas mais diversas plataformas. Isso cola com um outro desafio, que é o de fidelizar público. A dispersão mental das pessoas, pelo excesso de informação, cria hábitos de consumo instantâneo que não fideliza.”

“A dificuldade em criar uma estratégia atempada de comunicação, tendo em conta aos timings de criação e edição. E a dificuldade em acompanhar as formas e meios de comunicação que estão constantemente em mudança.”

“Dependência do algoritmo sem perder a genuinidade.”

“Originalidade e assertividade”

“Os principais desafios atuais residem na saturação do ecossistema digital e na perda de autonomia dos artistas sobre as suas próprias comunidades. O maior obstáculo é o declínio do alcance orgânico. Atualmente, existe a necessidade de um investimento financeiro constante apenas para garantir que o conteúdo chegue ao público que já escolheu seguir o artista, tornando a comunicação dependente de algoritmos pagos. A isto soma-se uma exigência criativa exaustiva, que obriga à produção contínua de conteúdos num cenário de saturação informativa, onde a mensagem artística compete com o ruído digital constante. Por fim, a dependência crítica das redes sociais, face à escassez de canais alternativos de contacto direto, coloca o artista numa posição de vulnerabilidade, onde o esforço de produção nem sempre reflete o retorno de visibilidade ou ligação real com o público-alvo.”

“falta de criatividade, falta de empenho por parte dos artistas para fazerem conteúdo orgânico”

“O grande volume de conteúdos digitais pode ter o efeito reverso de dessensibilizar o público”

Questão 10: Deseja acrescentar algum comentário adicional sobre o tema?

“A própria comunicação deve ser artística”

APÊNDICE 7 – Diário de Bordo

Este apêndice reúne o diário de bordo elaborado durante o período de estágio na Locomotiva Azul, de Outubro de 2025 a Março de 2026, utilizado como suporte à observação participante.

Atividades desenvolvidas:

- Participação em reuniões de equipa
- Participação em momentos de *brainstorming* criativo
- Observação da construção de estratégias de comunicação
- Observação de processos de planeamento de campanhas
- Observação do funcionamento das plataformas digitais
- Apoio à criação e organização de conteúdos digitais, através da captação e edição de conteúdos visuais, como vídeos e fotografias; e revisão de materiais previamente produzidos
- Apoio à gestão de redes sociais, como acompanhamento da calendarização de publicações
- Observação da organização interna da equipa
- Acompanhamento e apoio na preparação de concertos

OUTUBRO 2025

Esta fase inicial correspondeu à integração na equipa da Locomotiva Azul, sendo marcada pela familiarização com o funcionamento geral da organização e apresentação dos artistas e projetos representados pela agência.

Durante estes primeiros dias, foi possível observar o modo como diferentes tarefas eram distribuídas entre os membros da equipa, assim como notar as rotinas do departamento de comunicação, nomeadamente as plataformas digitais utilizadas na comunicação.

As reuniões semanais mantinham uma estrutura organizada, incluindo revisão das tarefas anteriores, definição de prioridades e identificação de prazos críticos (bandeiras vermelhas) associados a concertos, campanhas e conteúdos digitais.

Estrutura da Reunião Semanal

1. Revisão rápida da semana anterior (destaques, bloqueios pendentes, etc)
2. Visão da presente semana: partilha dos acontecimentos mais relevantes e qual o foco
3. Análise por artista e depois por área (Comunicação, Edição, Contratação):
    a) status geral
    b) prioridades da semana: concertos, campanhas, anuncios, etc
    c) prazos críticos
4. Notas Finais
    a. verificação dos pontos críticos que ficaram por resolver
    b. atribuição clara de quem faz o quê
    c. dúvidas estratégicas rápidas ou questão urgentes
    d. encerramento da reunião

Atividades desenvolvidas

- Acompanhamento do lançamento do novo álbum de CB: "*New album out now cd + vinil*" (*full digital release* a 28/11).
- Preparação do lançamento de *singles* e EP de SC a 5/12.
- Elaboração dos *posts* "*bluecomotive live*"
- Elaboração do vídeo *reels* e *posts* "agenda novembro"
- Edição do *vídeo-id* de YA sobre os concertos em Coimbra e Seixal.
- Atualização do YouTube de CB: publicação de vídeos *making of* "Mulheres de Abril"
- Observação da preparação do *single* de CDE a 14/11 (plano redes sociais); da *tour* de CB na China, Bélgica e Holanda, assim como campanhas para o Porto; do EP de SC.
- Criação de conteúdos no MACAM para promoção dos concertos de SC e MO.
- Criação da página de *Substack* da Locomotiva Azul

Observações e reflexões críticas

Esta fase permitiu observar que o trabalho desenvolvido na área da comunicação cultural exige uma compreensão global dos projetos em curso, bem como uma articulação constante entre diferentes tarefas e equipas - rapidamente mudando o foco entre artistas. A comunicação digital exige atualização constante e acompanhamento regular dos conteúdos publicados. Adicionalmente, as reuniões semanais funcionam como momento estruturante para a organização das tarefas, permitindo identificar prioridades e definir responsabilidades individuais.

A experiência desta fase reforçou a compreensão de que a comunicação cultural envolve processos contínuos e interdependentes.

NOVEMBRO 2025

Nesta fase de elevado número de eventos e lançamentos, foi possível continuar a acompanhar as atividades relacionadas com a organização e planeamento estratégico da comunicação dos artistas representados pela Locomotiva Azul.

Destacou-se a preparação de conteúdos e acompanhamento de iniciativas relacionadas com eventos profissionais da área musical, evidenciando a importância da presença institucional em contextos especializados: *Digital Music Days* (14/ e 15/11).

A equipa preparou a participação na edição de 2026 do Festival da Canção (elaboração de *moodboard* e reuniões com a RTP) e a digressão de março/abril de CB; foi elaborado novo cartaz para os primeiros concertos de 2026 ("Fado em Movimento", *tour* Alemanha, Bélgica e Flagey).

Atividades desenvolvidas

- Publicação de artigos no Substack com o título "*Bluecomotive talks with…*"
- Elaboração do vídeo *reels* e *posts* "agenda dezembro"
- Elaboração do vídeo *reels* documentário "Yazz on the road"
- Apoio na preparação do lançamento de "Mulheres de Abril" de CB
- Criação de base de dados de contactos dos média presentes na edição deste ano da Womex, para possíveis momentos de *networking*

Observações e reflexões críticas

O trabalho da equipa envolve a gestão simultânea de diferentes projetos, exigindo organização, paciência e capacidade de adaptação a prioridades variáveis e surgimento de imprevistos. Adicionalmente, a comunicação cultural não se limita à divulgação pública, envolvendo também relações institucionais e presença em eventos estratégicos da área.

Este mês reforçou a compreensão de que a comunicação cultural exige uma abordagem estratégica contínua, baseada na articulação entre conteúdos digitais e atividades presenciais. Foi evidenciada também a importância da consistência como elemento fundamental para a construção de uma identidade artística coerente.

DEZEMBRO 2025

Embora com menor intensidade operacional, este mês foi marcado pela preparação para lançamentos futuros, pelo que a equipa continuou envolvida na criação e gestão de conteúdos digitais, bem como na preparação de materiais promocionais associados a diferentes projetos artísticos.

Atividades desenvolvidas

- Elaboração do vídeo *reels* "*best of* 2025"
- Elaboração do vídeo *reels* e *posts* "agenda janeiro"
- Elaboração do vídeo *reels* "*new arrivals*"
- Elaboração de anúncio *SPOT* RTP sobre concerto de CB no Porto
- Participação na preparação da estratégia para o lançamento do "B" de CDE
- Observação da estratégia para o lançamento de "O Homem Triste" de LAR
- Captação de registos fotográficos de João Ribeiro, concorrente do Festival da Canção 2026, representando uma canção da autoria de CB
- Observação da elaboração de *press release* sobre a *tour* europeia de CB no início de 2026

Observações e reflexões críticas

A comunicação cultural digital envolve uma articulação constante entre diferentes plataformas, exigindo planeamento antecipado e revisão contínua dos conteúdos. Observou-se a importância da manutenção da presença digital mesmo em períodos festivos, assegurando a continuidade da comunicação com os públicos. Foi também observada a importância da organização interna nesta fase, permitindo estruturar atividades futuras e garantir continuidade operacional.

Esta fase permitiu compreender que a comunicação estratégica exige consistência visual e discursiva, sendo fundamental assegurar a coerência entre diferentes conteúdos publicados. Serviu também para compreender que a eficácia da comunicação depende da capacidade de adaptação a contextos dinâmicos e em constante mudança.

JANEIRO 2026

Durante este mês, correspondente ao início do novo ano civil, foi possível acompanhar a reorganização das atividades internas e a definição das prioridades para os meses seguintes. As reuniões semanais continuaram a desempenhar um papel central na

estruturação das tarefas, permitindo rever atividades anteriores e estabelecer novos objetivos.

Nesta fase, a equipa encontrava-se envolvida na reelaboração do Catálogo da empresa: instrumento desenhado e formatado pelo departamento de Comunicação, mas que carece da contribuição de todos os departamentos e serve de cartão de visita da empresa, utilizado maioritariamente pelo departamento de *Booking*.

Adicionalmente, foram preparadas estratégias relacionadas com campanhas digitais, *newsletters* e divulgação mediática relativamente à promoção de *tours* em curso, e conversas com os artistas sobre o desenvolvimento de novos projetos musicais.

Atividades desenvolvidas

- Formatação do Catálogo Locomotiva Azul 2026
- Elaboração do vídeo *reels* e *posts* "agenda fevereiro"
- Elaboração do vídeo *reels* "ciclo Locomotiva no MACAM"
- Captação de conteúdos visuais em contexto de ensaio e assinatura de discos dos CDE
- Observação e participação na estratégia de lançamento do "B" dos CDE
- Elaboração dos *posts* "*bluecomotive live*"
- Elaboração de *post* anúncio de vaga de emprego no Linkedin

Observações e reflexões críticas

Concluiu-se que o início do ano constitui um momento estratégico para reorganização das atividades e definição de novos objetivos institucionais.

Observou-se que os períodos de lançamentos musicais constituem momentos de elevada intensidade operacional, exigindo produção contínua de conteúdos, resposta rápida a necessidades de gestão e coordenação entre diferentes elementos da equipa, incluindo comunicação, produção e gestão artística.

Observou-se também que a gestão de diferentes artistas no seio duma só agência implica trabalho de equipa e por vezes têm de ser feitos ajustes no modo de trabalho: foram feitas reuniões entre Ana Paulo, PSM e Vera Valadas Ferreira sobre os projetos do LAR - há melhorias a fazer na gestão das redes da LA e LAR. A ideia foi deixar bem claro quais são as dinâmicas das redes.

Foi observado todo o processo de lançamento do álbum "B" dos CDE - álbum que, em comparação com o "Mulheres de Abril" de CB, beneficiou de um elevado número de conteúdos visuais desenvolvidos por designers. Foram partilhados vídeos *canva* no Spotify, no YouTube e partilhados *pitch* com várias plataformas para incluir o *lead single* em *playlists* de destaque, que façam chegar o álbum (e a banda) a novos públicos.

Notou-se a ligação intrínseca do departamento de gestão com o departamento de comunicação, nomeadamente no que toca às vendas de bilhetes: é necessário ir observando que estratégias de comunicação estão a ter reflexo na reserva de bilhetes para tomar decisões sobre que campanhas estão ou não a funcionar e quando se deve pressionar mais.

Neste campo também foi notado que enviar discos e fazer convites estratégicos para os espetáculos pode fazer diferença na notoriedade do artista - por exemplo, representantes dos *media*, de órgãos municipais locais e das rádios Futura e Radar.

Sobre *branding*, há dois momentos a assinalar este mês. Em primeiro lugar, SC recebeu uma proposta de patrocínio de um aparelho de som da qual não ficou fã. A agência deliberou sobre como melhor abordar a questão junto da marca de forma a não fechar outras portas para a artista: as hipóteses colocadas foram "utilizar como criadora de conteúdos e promover o concerto no BOTA" ou "devolver o produto". Esta artista está fortemente envolvida na gestão das suas plataformas digitais, e pretende crescer o nº de seguidores, mas a equipa considera que falta criatividade e versatilidade ("vibe: amadorismo"). Foram realizadas discussões de ideias com a artista para averiguar como melhorar as redes e fazer sugestão de conteúdos. Foi considerado pertinente explicar à SC que o modelo atual não está a obter resultados na venda de bilhetes, alcance, etc. No entanto, estes eventos chamaram a atenção para a necessidade de se ter algum tato com determinados artistas no que toca à gestão das suas carreiras artísticas no mundo digital - "desafio: a sensibilidade de cada artista" (PSM).

Em segundo lugar, o Festival da Canção representou um momento de gestão de marca artística, nomeadamente porque se traduziu numa colaboração entre uma artista com uma carreira de longa data (CB) e um artista emergente (João Ribeiro), que saiu da sua

zona de conforto ao trocar a bateria pelo microfone, e os palcos pequenos e escuros de um bar pelos holofotes da televisão. Este evento representou também uma janela de oportunidade para este artista, que a equipa considerou importante agarrar para não "perder a locomotiva".

Adicionalmente, esta edição do Festival da Canção ficou fortemente marcada por controvérsias sobre a participação de Israel no Festival da Eurovisão, tendo quase todos os concorrentes decidido abdicar da ida a este Festival caso saíssem vitoriosos no final do Festival da Canção. CB teve entrevista com o jornal El País neste âmbito. Foi observado que este processo foi particularmente desafiante para CB, que tem forte ligação com temas políticos - foi necessária uma sensível gestão de marca, que tem uma presença mediática relevante.

A agência auxiliou ambos os artistas a gerir estes pontos (frequentemente, via almoços, "como bom português") e, desta feita, assegurou a manutenção da qualidade que consideram representar a marca institucional.

Este mês contribuiu para compreender que a comunicação cultural envolve uma componente estratégica significativa, exigindo planeamento antecipado e articulação entre diferentes intervenientes. Além disso, foi evidenciada a importância da flexibilidade e capacidade de adaptação neste contexto.

Concluiu-se que o lançamento de um novo *single* ou álbum é um momento muito desafiante para a agência que promove os artistas e pode beneficiar do *input* de vários intervenientes, não devendo haver resistência em contactar plataformas de distribuição de música (como a *Mermaids*) para obter *feedback* de campanhas que se possam praticar para aumentar o alcance dos artistas.

FEVEREIRO 2026

Durante esta fase verificou-se um aumento da atividade associada à preparação de *tours* e concertos e à organização de conteúdos promocionais. Foram discutidas questões relacionadas com logística, produção e comunicação de eventos culturais. Estavam em

curso atividades relacionadas com a participação em eventos da área, organização de *newsletters* e preparação de conteúdos digitais destinados à divulgação pública.

Atividades desenvolvidas

- Elaboração do vídeo *reels* e *posts* "agenda março"
- Elaboração do vídeo *reels* "aniversário Locomotiva Azul 8 anos"
- Formatação do Catálogo Locomotiva Azul Internacional
- Elaboração de anúncio *SPOT* RTP sobre concertos de CDE
- Elaboração de vídeos verticais anúncio *SPOT* para Festival MAVOA sobre futuras datas de concertos de artistas da agência

Observações e reflexões críticas

Observou-se que a comunicação cultural está fortemente associada à monitorização contínua das vendas de bilhetes, exigindo adaptações constantes nas estratégias promocionais e forte articulação entre comunicação e produção, especialmente em períodos próximos de eventos.

Observou-se também que a comunicação cultural envolve múltiplos ciclos de produção e revisão de conteúdos, exigindo atenção constante aos detalhes - a proximidade temporal dos eventos exige elevada capacidade de resposta e rapidez neste processo.

Foi notado que não pode ser desvalorizada a organização sistemática de ficheiros administrativos e materiais promocionais numa empresa em que as áreas operacionais se entrecruzam frequentemente, de forma a garantir a fluidez operacional. Neste âmbito, foi reorganizada a Google Drive, surgindo novas regras de nomenclatura: palco (*front office*), bastidores (*back office*) - sendo que o primeiro é composto por apenas atalhos dos ficheiros que se encontram no segundo.

Foi sublinhado que a agência não necessita de esperar pela divulgação de cartaz oficial por parte da sala de espetáculo em causa - a equipa da agência desenvolveu e promoveu o cartaz. Tal reação é fulcral em situações de falta de colaboração na comunicação por parte das salas. Adicionalmente, na entrevista que CB fez com a RTP 2, foram partilhadas as datas da tour do álbum "Mulheres de Abril" e CB aproveitou para falar muito sobre Fafe, por ser o 1º concerto. PR acerca disto também foi muito importante e serviu de mote para comunicar a *tour*.

Notou-se novamente a conexão interdependente entre o departamento de gestão e o departamento de comunicação no que respeita às vendas de bilhetes com o concerto de MO, cujas vendas estavam baixas. A estratégia passou por fazer uma newsletter B2C a relembrar e averiguar que rádios podem ajudar a comunicar o concerto; também foi considerada uma campanha nas redes sociais.

Observou-se a importância da elaboração de materiais de comunicação para apresentar nas feiras da área, de forma a representar a empresa e os artistas. Para a BTL, PSM considerou catálogos impressos (reutilizando materiais da Womex 25), enquanto Beatriz Ramirez considerou mais pertinente elaborar nova folha da empresa para deixar com os programadores interessados, servindo de lembrete - foi assim proposto novo design de materiais.

Foi também observada a importância de anotar boas críticas após lançamento de novos discos ("*clipping*") e pedir fotografias que as salas do estrangeiro possam ter em sua posse para promoção futura dos artistas: "pede ao nosso contacto para tirar uma ou duas frases fortes para depois incluirmos no fim da digressão tipo 'foi do caraças'" (PSM).

Este mês permitiu compreender que a comunicação estratégica depende da análise contínua de resultados e da capacidade de ajustar conteúdos de acordo com a resposta do público. A consistência visual e discursiva constitui um fator determinante para a eficácia das campanhas de comunicação. Foi reforçada a perceção de que a comunicação estratégica não pode ser dissociada da logística dos eventos.

MARÇO 2026

Esta semana correspondeu aos últimos dias do estágio curricular, sendo marcada pela conclusão de atividades iniciadas nas semanas anteriores e pelo acompanhamento de eventos culturais relevantes, nomeadamente, a participação de vários artistas da agência no Festival da Canção 2026. CB escreveu a letra da "Canção do Querer", melodia composta por Luís Figueiredo (pianista dos US), interpretada por João Ribeiro. Esta canção foi finalista da edição deste ano do Festival (3/03), tendo depois saído vitoriosa pelo voto do júri (7/03). Além disso, LAR atuou no palco do Festival no dia da primeira

semifinal e SC foi júri, a representar a região dos Açores, de onde é natural, no dia da final do Festival.

Foram igualmente discutidas estratégias relacionadas com a promoção de concertos e a necessidade de reforçar a comunicação digital em momentos de maior visibilidade pública e/ou de vendas baixas para um certo evento. É o caso de Fafe, que estava com apenas 25% de vendas. O teatro em causa fez um *post* com o cartaz, mas não fizeram colaboração com a agência. Foi necessário relembrar na página da CB.

Mais uma vez a equipa participou em feiras relevantes do setor, como o Talkfest e BTL. Relativamente a este último, os membros da equipa afirmaram que encontraram muitos colegas da área, reforçando que se está a dar destaque muito maior a esta feira no setor. O *feedback* recebido é que os materiais promocionais produzidos funcionaram como previsto e será de repetir a estratégia em eventos do género no futuro.

Atividades desenvolvidas

- Elaboração de um *post* "notícia" sobre o desfecho desta edição do Festival da Canção, remetendo para o *link* da atuação do João.
- Atualização das páginas da *Wikipédia* de CB e PJ e criação das páginas de SC, MO e CDE.
- Elaboração do vídeo *reels* e *posts* "agenda abril"
- Reorganização dos *highlights* nas páginas de *Instagram* da LA, PJ e CB.

Observações e reflexões críticas

Esta semana permitiu consolidar aprendizagens adquiridas ao longo do estágio, evidenciando a importância do planeamento na conclusão eficaz de projetos de comunicação. Foi possível observar que os momentos finais de projetos culturais exigem particular atenção no que toca à organização e sistematização dos conteúdos produzidos.

Evento — Cobertura de Concerto

Local, data e artista: **MACAM àCapela Live Arts & Bar; 11/10 - SARA CRUZ**

Local, data e artista: **Convento São Francisco, Coimbra; 14/10 - UNDERWATER SONGS**

Local, data e artista: **MACAM àCapela Live Arts & Bar; 1/11 - PEDRO JÓIA**

Local, data e artista: **MACAM àCapela Live Arts & Bar; 29/11 - MONDAY**

Local, data e artista: **FNAC Chiado; 14/12 - CRISTINA BRANCO**

Local, data e artista: **Casa da Música Porto; 17/12 - CRISTINA BRANCO**

Local, data e artista: **BOTA Lisboa; 7/02 - MONDAY**

Local, data e artista: **Culturgest Lisboa; 5/03 - CARA DE ESPELHO**

Local, data e artista: **BOTA Lisboa; 6/03 - SARA CRUZ**

Local, data e artista: **Convento São Francisco, Coimbra; 11/03 - LUCA ARGEL**

Local, data e artista: **Convento São Francisco, Coimbra; 29/03 - PEDRO JÓIA**

Atividades desenvolvidas

- Captação de vídeos e fotografias durante o concerto
- Registo de momentos de bastidores
- Acompanhamento da preparação técnica do evento
- Organização e edição posterior dos conteúdos produzidos
- Produção de conteúdos visuais para divulgação digital dos artistas e da agência

Observações e reflexões críticas

Foi notada a importância da capacidade de produção audiovisual em espaços culturais diversos, contribuindo para a criação de materiais promocionais duradouros. Foi também observada a relação de proximidade entre comunicação e produção técnica no contexto de eventos ao vivo.

Estes eventos permitiram compreender que a comunicação cultural envolve a documentação audiovisual dos eventos, contribuindo para a posterior promoção digital dos artistas e eventos culturais. Esta experiência reforçou a perceção de que a comunicação digital depende fortemente da capacidade de captar conteúdos espontâneos e autênticos.

Evento — Cobertura de *behind the scenes* "*On the road*"

Local, data e artista: **Coimbra + Seixal; 16/10 - 17/10 - YAZZ AHMED**

Local, data e artista: **Aveiro; 11/04 - CARA DE ESPELHO**

Atividades desenvolvidas

- Captação de conteúdos audiovisuais durante o concerto
- Registo de bastidores
- Edição posterior dos materiais

Observações e reflexões críticas

Observou-se que os conteúdos produzidos em bastidores contribuem para criar uma ligação mais próxima entre artistas e público.

Este evento reforçou a importância da autenticidade nos conteúdos digitais como elemento central da comunicação cultural contemporânea.

Evento — Festival da Canção

Atividades desenvolvidas

- Captação de fotografias para apresentação do artista João Ribeiro no Festival
- Acompanhamento dos artistas CB e João Ribeiro em todas as fases do processo
- Registo e edição de momentos associados ao evento

Observações e reflexões críticas

A participação num evento de elevada visibilidade mediática permitiu observar a importância da comunicação estratégica em contextos culturais de grande escala, e da ligação que esta manifesta com a produção e apoio direto aos artistas. Este evento evidenciou a importância da definição do posicionamento dos artistas para a construção da visibilidade pública, exigindo um certo tato e rápida reação na produção e publicação de conteúdos.

FRASES DE PSM

- "a empresa tem várias áreas funcionais (área de negócio ou de como a empresa está organizada), mas a comunicação é transversal a todas as áreas e é também onde definimos estratégias de marketing - onde comunicamos e onde o material está todo; serve de referência para nós"
- "é preciso comunicar as datas dos artistas lá fora: mesmo que de agência não saia de nós (da nossa equipa de produção) - é importante para comunicação na mesma"
- "a comunicação auxilia a gestão: agora vai entrar o plano do cícero e vai ajudar a vender bilhetes para daqui a um mês"
- "pré-venda com ganchos: o disco sai dia 30 e quem comprar até lá recebe em casa com assinatura dos músicos (limitado)"
- "incluir também pop-up da newsletter no website durante esta fase inicial: 'seja bem-vindo'."
- "agora há novas ferramentas AI como os vídeos da PALKO: fizeram com um vídeo manhoso de 15 anos mas a verdade é que costuma resultar: não diz muito da plataforma e do público, mas eles é que sabem"
- "se tivermos uma moldura ou um filtro, aquilo cria uma unidade, por mais amador que seja"
- fazer um reel só com uma data por vezes é crucial: pois "em vez de ser só uma mancha, onde não vês nada, fixar só uma data, com esse foco"
- "o interessante é ver que os novos assinantes vêm da loja: ou compram discos e assinam ou vão ao site subscrever"
- "temos sempre este problema de que acontece tudo na mesma altura, por isso temos de saber gerir e integrar os canais: bandsintown é muito importante. tudo esgotado, vários artistas. newsletter é mais delicado, embora faz sempre sentido ir para fãs. faz sentido ser nota de imprensa? se calhar sim. para programadores portugueses que foi para a Dinamarca com o Mário Laginha? se calhar não. já estamos a passar isso muitas vezes."
- "as playlists 'quem é CB/CDE/SC' estão a mexer discretamente, mas estão a mexer. por isso é importante ir partilhando"
- "podemos pensar em novos conceitos de comunicação, mas temos de ter uma unidade entre si (o nosso branding). não perder momentos de comunicação - 'fazer render o peixe'."

- "enviar anúncio da CB em inglês para internacional num mesmo dia em que sai LAR e CDE não choca porque são canais e/ou objetivos diferentes."
- "se o espetáculo é diferente, a foto é diferente. tem de ser"
- "SC: pre-save digital correu muito bem. mas o countdown no spotify levanta um problema a nível de comunicação - mostra os nomes dos temas do álbum"
- "SC: o novo single não saiu em playlists de lançamento, o que reduz imenso a dinâmica algorítmica"
- "no Linkedin falamos B2B: temos de assumir que temos um posicionamento editorial e trabalho cultural e explorar como newsletter ou articles"
- "fotos behind the scenes para abrir a coisa: as pessoas adoram essas cusquices"
- mas "se estamos sempre a mostrar tudo, perde a surpresa"
- CB: "novo álbum daqui a 15 dias: temos de montar estratégia de lançamento (plano de ataque), com lançamento do álbum online depois"
- CB: " como estão as vendas na Bélgica? vamos coordenar estratégia de comunicação conjuntas; posts colaborativos; bora anunciar quantos releases e quando, que tipo, disponibilizá-la para entrevistas (newsletters, rádios) - relembrar as pessoas"
- dúvida de flyers/gestão: "devemos juntar dois artistas parecidos/fortes? tipo CB e PJ. ou juntar MO e PJ? um chama outro? é diferente, é outro layer de comunicação."
- "em Vigo (na feira), os programadores tinham a impressão de que estávamos em todo o lado. por isso o que quer que faças, é comunicar"
- Na Womex: “aos *media* institucionais do sítio (tipo RTP) vamos dar CDs dos nossos artistas e tentar entrevistas, airplay e artigos nos seus países - dão destaque”
- rádio radar e antena 3 são as rádios que mais passam os nossos artistas (SC e MO; CB), por vezes smooth
- "MO: linguagem muito direta, muito jovem"
- "emojis sim. reticências promete mistério..."
- "colocar o termo não ideal pode levar a malta a não comprar; pode não entender ou achar que é outra coisa."
- categorização de projetos e artistas - podemos escolher 'novos talentos,' mas "tem de ser diferente senão parece FNAC". "é importante ver como categorizar por causa do tipo de salas que se vende - procuram todos o mesmo tipo de salas?"
- "PJ: é óbvio, mas temos de escrever 'guitarra'. ajuda a quem organiza um espetáculo de guitarra e procura isso"

- "para comunicar nas redes é preciso compromisso entre estética e aquilo que precisamos de comunicar"
- MAR ABR | TOUR'26 CB volta à Holanda: "quem ler só isto recebe a info importante toda"
- "CB: temos de criar aqui uma estratégia que puxe mais para as datas de netherlands. por exemplo, vídeos de fado sai às terças, quintas sai de mulheres e até fotos. fixar essas ideias numa semana mesmo que rode, mexa, seja random mas é importante criar essa continuidade"
- "temos de presumir que as pessoas não lêm o copy, até porque algumas só veem depois. dias, semanas, meses depois. por isso mais vale evitar confusão, simplificar."
- "Linkedin: queremos posts com menos texto, datas logo destacadas, links e hashtags - deve ser mais longo no site, principalmente quando está assim bem escrito e completo, mas as pessoas não vão ler."
- "para a Babel, fazer o mesmo que fizemos para a WOMEX: criar base de dados dos contactos media para speed-meetings. o que queremos destacar? é aqui que entra a Comunicação, a apoiar a gestão: CB, JL, PJ e MO? ver que templates/flyers levar, que seja preciso adaptar"
- "PJ: é preciso melhorar descrição e criar storytelling para conseguir puxar mais por isto - duas publicações por semana, em que uma é uma coisa e outra é outra coisa e depois mexe".
- "A ideia do recap é mais recente e o throwback é que vai mesmo a 1712. É uma maneira de relembrar: o artista e o sítio - como somos seguidos por programadores, é bom estarmos ligados".

APÊNDICE 8 – Materiais complementares

Este apêndice revela exemplos de materiais produzidos durante o estágio curricular.

Figura 4. Vídeo horizontal para publicidade institucional na RTP a promover concertos de Cristina Branco



Fonte: https://youtu.be/hHYtxeDYaNE (arquivo pessoal)

Figura 5. *Post* (vídeo vertical *reel*) "Ciclo Locomotiva Azul no MACAM"



Fonte: https://www.instagram.com/p/DtiezUbEcVf/

Figura 6. Exemplo de *post* (vídeo vertical *reel*) "Bluecomotive Live"



Fonte: https://www.instagram.com/p/DPeZHV-CayK/

Figura 7. Exemplo de *post* "Throwback Thursday"



Fonte: https://www.instagram.com/p/DP4aoCtDB9_/

Figura 8. Exemplo de fotografias registadas em concerto



Fonte: https://www.instagram.com/p/DWWQJJkjCMW/

Figura 9. Exemplo de vídeos registados em momentos de bastidores



Fonte: https://www.instagram.com/p/DRFwxtCjVK-/

Figura 10. *Post* para comunicar a participação na feira da *Westway Lab*



Fonte: https://www.instagram.com/p/DW3WixNDX3C/

Figura 11. *Post* (vídeo vertical *reel*) sobre o Festival da Canção 2026



Fonte: https://www.instagram.com/p/DVJcGtIgjUp/

Figura 12. Exemplo de *post video* ID



Fonte: https://www.instagram.com/p/DVv8Rzqj0Sk/

Figura 13. *Post* tendência de comunicação institucional



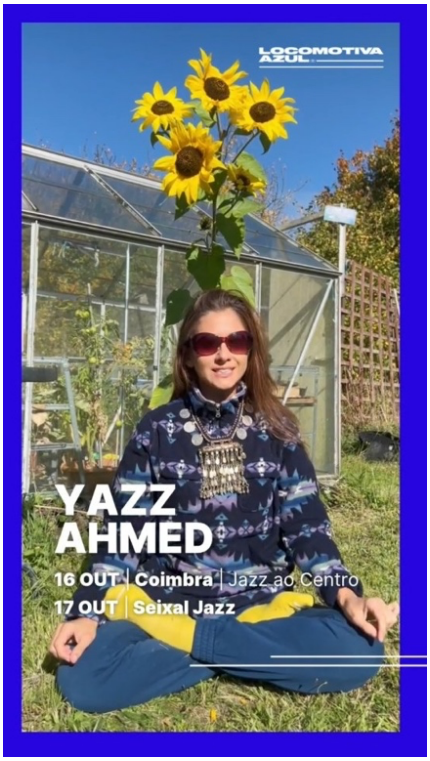
Fonte: https://www.instagram.com/p/DW12ZnvDXOx/?img_index=1

Figura 14. *Post* para promover a banda Cara de Espelho



Fonte: https://www.instagram.com/locomotivaazul/p/DPW_3gBjAXz/

Figura 15. *Post* (vídeo vertical *reel*) para promover concertos de Yazz Ahmed



Fonte: https://www.instagram.com/p/DPsCysyjMvK/

Figura 16. *Post* (vídeo vertical *reel*) para divulgação de concerto de CDE



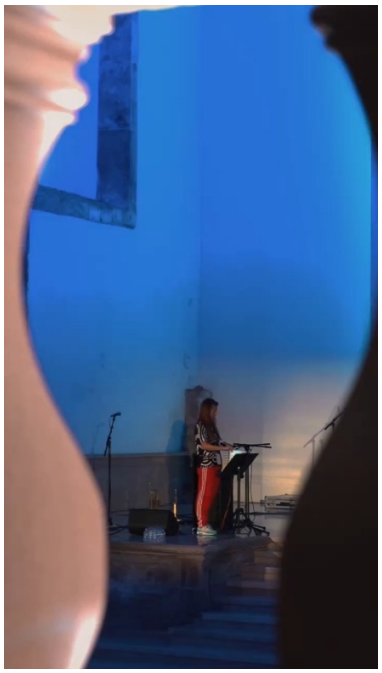
Fonte: https://www.instagram.com/p/DXhKA98CdTh/

Figura 17. *Post* para divulgação de concerto



Fonte: https://www.instagram.com/p/DSao1yFDKs4/

Figura 18. *Post* (vídeo vertical *reel*) "Yazz on the road"



Fonte: https://www.instagram.com/p/DS4sPIYkZBA/

Figura 19. *Post* (vídeo vertical *reel*) "CDE on the Road"



Fonte: https://www.instagram.com/p/DXw9vtuts0Y/

Figura 20. *Post* (video vertical *reel*) “New Arrivals”



Fonte: https://www.instagram.com/p/DSue2KUDDyZ/

Figura 21. *Post* (vídeo vertical *reels*) “*Best of 2025*”



Fonte: https://www.instagram.com/p/DS-yqNCEa7y/

Figura 22. *Posts* das agendas mensais (vídeos verticais *reels*)



Fontes: https://www.instagram.com/p/DQeld02EcFG/; https://www.instagram.com/p/DRxe1-RjG47/ ; https://www.instagram.com/p/DTLOGWbEZ8q/; https://www.instagram.com/p/DUSr21jkaya/; https://www.instagram.com/p/DVeBAMWEYNJ/; https://www.instagram.com/p/DWlTfi7kfch/

ANEXO: Declaração da entidade de acolhimento do estágio (Locomotiva Azul)

LOCOMOTIVA AZUL

Relatório de Estágio

Enquanto supervisor do estágio de Lara Costa, foi muito gratificante acompanhar o seu percurso na Locomotiva Azul. A facilidade com que se integrou na equipa, fruto da sua abertura, das suas competências sociais e da sua energia, enriqueceu o nosso ambiente de colaboração e partilha.

A Lara mostrou sempre curiosidade e vontade genuína de aprender, indo muitas vezes além do que lhe era solicitado. Encarou cada desafio com profissionalismo e sentido de responsabilidade, querendo sempre perceber o porquê das coisas e dar um toque próprio ao que fazia.

Em linha com o programa de estágio, teve oportunidade de aplicar os seus conhecimentos no dia a dia da indústria da música. Acompanhou, na estrada, concertos de artistas como Cristina Branco, Cara de Espelho, Pedro Jóia e Yazz Ahmed. Participou também no desenvolvimento de diferentes estratégias de comunicação, nomeadamente nas redes sociais de alguns destes artistas e da própria agência.
Desempenhou ainda um papel importante na concretização da estratégia de *branding* da Locomotiva Azul, através da criação de materiais gráficos (apresentações, cartazes, etc.) e audiovisuais (reels, spots publicitários, etc.).

O balanço é extremamente positivo, tanto pelo que a Lara aprendeu como pelo que trouxe à equipa. Gostei sobretudo de ver que, mais do que executar, propunha ideias, e várias foram para a frente. O próximo passo será continuar a ganhar autonomia e confiança nas suas decisões. Pelo que demonstrou ao longo do estágio, acredito que tem todas as condições para o conseguir.

Lisboa, 28 de Setembro de 2026

Assinado por: **Paulo Jorge Gomes de Sousa Martins**
Num. de Identificação: 10491953
Data: 2026.09.28 12:43:13 +0100
Certificado por: **SCAP**
Atributos certificados: **Gerente de LOCOMOTIVA AZUL - PRODUÇÃO E MARKETING CULTURAL, UNIPESSOAL LDA (VAT PT-514794801)**
CHAVE MÓVEL

(Paulo Sousa Martins)

CULTURAL EVENTS MARKETING & PRODUCTION
MANAGEMENT & BOOKING AGENCY

Rua Frei Amador Arrais N14, 3Esq., 1700-203 Lisboa, Portugal
+ 351 919 417 666 | info@locomotivaazul.pt | www.locomotivaazul.pt