



Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)

ISSN: 1980-4865

revistainternext@gmail.com

Escola Superior de Propaganda e Marketing
Brasil

Novo, Jessica; Silva, Susana Costa e; Verdelho, Vitor
Estudo de Caso do Impacto de Ações Coletivas no Centro Musical Stop
Revista Eletrônica de Negócios Internacionais
(Internext), vol. 14, núm. 2, 2019, Maio-, pp. 175-189
Escola Superior de Propaganda e Marketing
Brasil

DOI: <https://doi.org/10.18568/internext.v14i2.476>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=557563440006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em redalyc.org

UAEM redalyc.org

Sistema de Informação Científica Redalyc
Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa
acesso aberto

ESTUDO DE CASO DO IMPACTO DE AÇÕES COLETIVAS NO CENTRO MUSICAL STOP

Jéssica Novo, Susana Costa e Silva¹ & Vitor Verdelho

Universidade Católica Portuguesa, Porto, (Portugal), Universidade do Porto, (Portugal)

DETALHES DO ARTIGO

Histórico do Artigo:

Recebido em: 28 de setembro de 2018

Aceito: 25 de fevereiro de 2019

Disponível online: 01 de abril de 2019

Sistema de revisão "Double blind review"

Editor Científico

Ilan Avrichir

Palavras-chaves:

Redes

Modelo ARA

Cooperação

Ações coletivas

Músicos

RESUMO

O Centro Musical Stop tornou-se em três décadas a maior comunidade de músicos em Portugal, um fenómeno que tem vindo a ser estudado a nível nacional. No entanto, apesar do cluster que se formou neste espaço, não têm existido ações visíveis para promover o Stop e potencializar o crescimento dos músicos ali instalados. Torna-se, assim, relevante analisar este fenómeno ao nível das relações de cooperação existentes e da possibilidade de criação de ações coletivas com impacto positivo em *clusters* criativos não organizados. Para isso, recorreu-se à teoria das redes industriais e relações de cooperação, que têm sido objeto de estudo pelo Industrial Marketing and Purchasing Group. Este estudo de caso é uma investigação descritiva, que analisa os grupos: bandas e músicos; estúdios de produção; locais de atuação; e outros atores relevantes. Utilizaram-se entrevistas semiestruturadas numa amostra representativa da realidade em apreço.

Nas conclusões são sugeridas ações coletivas para o crescimento e promoção do Stop como centro musical e de redes criativas semelhantes, com base no trabalho desenvolvido.

© 2018 Internext | ESPM. Todos os direitos reservados!

Introdução

O Centro Comercial Stop é um *cluster* criativo na cidade do Porto, Portugal, que alberga centenas de músicos. Esta é a maior comunidade de criativos do país, onde ensaiam músicos amadores a profissionais, sendo um fascínio para os turistas e o sustento dos proprietários do centro (Neves, 2017). É, assim, aceite pelos proprietários e administração como centro cultural, sendo referido neste estudo como Centro Musical Stop ou Stop.

Embora considerado um centro comercial abandonado pela maioria dos portuenses, o fenómeno de formação deste *cluster* tem vindo a ser estudado em algumas dissertações (Canha, 2008; Ferreira, 2018). Contudo, a maioria do trabalho realizado neste centro musical não vê a luz do dia e os poucos esforços de ação conjunta não têm sucedido a longo prazo. Assim, parte-se desta situação para o estudo de *clusters* criativos informais e não organizados, propondo-se responder à seguinte questão de investigação: Como criar ações coletivas de forma a retirar de um cluster não

organizado resultados favoráveis do ponto de vista socioeconómico e artístico?

Para isso, recorre-se à literatura sobre a Teoria das Redes Industriais, defendida pelo Industrial Marketing and Purchasing Group - IMP (<https://www.impgroup.org/>), com o objetivo de auxiliar a análise da rede de relações no Stop, nomeadamente os interesses comuns entre os diferentes atores, a partilha de recursos, a coordenação de atividades e os relacionamentos de poder e de cooperação, partindo para a possibilidade de criação de ações coletivas.

Revisão de literatura

Teoria das Redes Industriais – IMP

O Centro Musical Stop é um *cluster* na indústria musical, segundo Porter (1998), que define cluster como uma concentração geográfica de empresas no mesmo campo de atuação, podendo incluir fornecedores, canais de distribuição, clientes e até empresas de indústrias relacionadas. Segundo o autor a partilha do mesmo espaço físico pode ser uma

¹ Contato do autor - Email: ssilva@porto.ucp.pt

fonte de vantagem competitiva, através da troca de experiências, competências e tecnologia entre os atores. No entanto, a perspectiva de cluster foca-se essencialmente na dependência da vantagem competitiva das empresas que partilham a mesma localização geográfica (Lindberg & Säll, 2013; Porter, 1998). Por isso, propõe-se analisar este fenómeno para além do *cluster*, orientando o estudo numa perspectiva de rede e relacionamentos.

Nesta perspetiva, Ratajczak-Mrozeck (2017) propõe duas principais abordagens: a abordagem de rede do IMP, que apresenta conceitos como redes de negócios e redes industriais, e a abordagem estratégica de redes, que defende os conceitos de redes estratégicas e redes de valor. Apesar dos paralelismos, nomeadamente, o reconhecimento de redes de relacionamentos interconectados entre diferentes atores, estas diferem em muitos outros aspetos (Ford, Håkansson, Snehota, & Gadde, 2002; Ratajczak-Mrozek, 2017). Enquanto a abordagem estratégica de redes se baseia na gestão estratégica, apresentando elementos dos mercados e das hierarquias, as redes industriais focam-se na interdependência e cooperação (Gulati, Nohria, & Zaheer, 2000; Jarillo, 1988). Pelo facto de o objeto em

estudo ser uma rede informal e não organizada, caracterizada por relações interpessoais, a abordagem do IMP oferece-nos uma visão dos relacionamentos mais complexa do que meros processos de troca, destacando a interação entre os atores da rede e o desenvolvimento de relações de confiança (Ford et al., 2002). Esta teoria, também conhecida como abordagem pela interação, tem vindo a ser desenvolvida pelo IMP Group e tem produzido conteúdos significativos para a análise dos relacionamentos intra e interorganizacionais (Anderson, Håkansson, & Johanson, 1994; Ford et al., 2002).

Håkansson (1982) propôs o modelo de interação, **Figura 1**, um dos trabalhos base no desenvolvimento desta teoria e dos seus conceitos. O modelo identifica episódios, definidos como processos de troca de curta duração; e **relacionamentos**, processos de longa duração que têm por base a confiança mútua. Estas interações são influenciadas pelas características dos indivíduos e das organizações, experiências passadas, ambiente onde ocorrem e atmosfera de cooperação, conflito, interdependência ou proximidade (Håkansson, 1982; Håkansson & Ford, 2002).

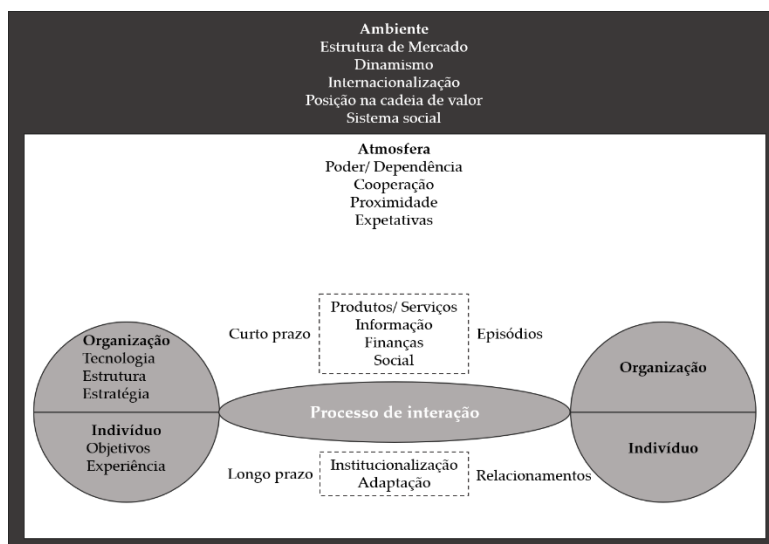


Figura 1: Modelo de Interação

Fonte: Håkansson, H. (1982). *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*. Wiley, Chichester.

Conceito e Gestão da Rede

Ao analisar o Centro Musical Stop como uma organização que interage com o seu ambiente local e social, bem como, organizações públicas e privadas, podemos recorrer a uma definição das redes interorganizacionais, caracterizadas como a conexão de vários relacionamentos comerciais – sociais e

económicos – entre organizações (Silva, 2003). Porém, vê-se o Stop também como uma organização de grupos, cada um com diferentes objetivos, história e relacionamentos e, por isso, propõe-se uma definição de redes numa perspetiva social, na qual as redes são vistas como relações que se estabelecem entre conjuntos de pessoas, grupos e comunidades (Newman & Park, 2003). Os relacionamentos

desenvolvidos entre as organizações não são apenas entre duas partes, mas sim integrados num sistema que influencia os diferentes participantes, originando uma rede de interdependências (Anderson et al., 1994; Håkansson, 1982).

Isto implica considerar como a implementação das estratégias da organização vai influenciar as estratégias e o cumprimento dos objetivos de toda a rede (Anderson et al., 1994; Ritter, Wilkinson, & Johnston, 2004; Wilkinson & Young, 2002).

Gestão de expetativas

Esta gestão das redes e dos relacionamentos está diretamente ligada à **gestão de expetativas** dos atores, que são utilizadas para mostrar o valor futuro

da rede. O papel, experiência e especialidade do ator na rede vão configurar as suas expetativas, fazendo-o reagir e avaliar os episódios à imagem das mesmas. As expetativas podem alterar-se ao longo do tempo, contudo vão influenciar as ações futuras, incluindo a participação na rede e o desenvolvimento de relacionamentos futuros (Araujo, Mason, & Spring, 2014; Mittilä, 2002).

Modelo de Atores, Recursos e Atividades (ARA)

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

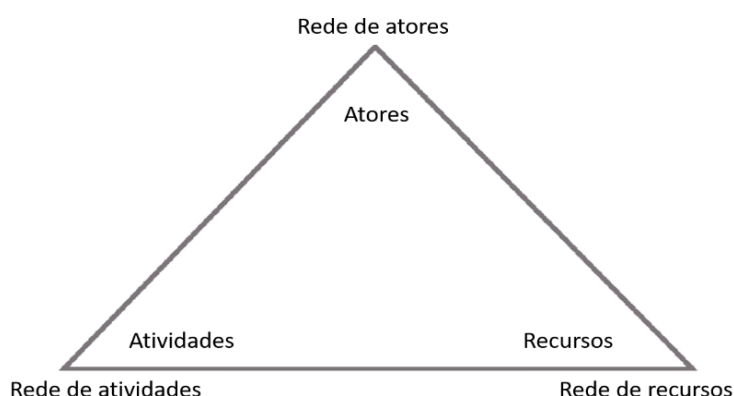


Figura 2: Modelo ARA

Fonte: Håkansson, H., & Johanson, J. (1992). A model of industrial networks. In *Industrial Networks - A New View of Reality*. Routledge.

– Os atores são indivíduos, grupos, departamentos ou organizações que realizam atividades e/ou controlam recursos. As relações e laços criados entre os vários atores influenciam a identidade das organizações e das partes envolvidas (Anderson et al., 1994; Håkansson & Ford, 2002; Håkansson & Johanson, 1992).

– Os recursos, tangíveis e intangíveis, são utilizados pelos atores na concretização de atividades. Contudo, os recursos próprios não são muitas vezes suficientes, sendo necessário haver partilha, o que origina mais oportunidades e novo conhecimento, mas simultaneamente maior dependência entre as partes, podendo limitar a ação (Anderson et al., 1994; Håkansson & Ford, 2002; Håkansson & Johanson, 1992).

– As atividades são organizadas e/ou desenvolvidas pelos atores, constituindo a criação ou desenvolvimento de recursos utilizando outros

recursos. Logo, é necessário que as organizações adaptem as suas estruturas internas (que fazem parte de uma cadeia de atividades comuns) às dos seus parceiros, influenciando a eficácia das mesmas. No desenvolvimento destas atividades, devem criar-se rotinas e regras que geram estabilidade para a cooperação e resolução de conflitos (Anderson et al., 1994; Håkansson & Ford, 2002; Håkansson & Johanson, 1992).

Poder

Um dos objetivos das organizações é aumentar o seu poder na rede, tornando-se mais competitivas no mercado, e combater os obstáculos à concretização das metas individuais que cada uma delimitou (Brito & Silva, 2009; Madureira & Silva, 2004). A relação de poder entre os atores, ou seja, a sua posição na rede, é a localização da organização no sistema complexo de relações onde está inserida. Assim, a organização é o resultado das suas próprias ações e estratégias

em conjugação com as relações que mantém (Mattsson & Johanson, 2006; Wilkinson & Young, 2002).

Relações de Cooperação

A cooperação desempenha um papel fundamental no desenvolvimento das redes, originando redes mais estruturadas e estáveis.

Numa **relação de cooperação** é expectável que os atores aprendam uns com os outros nas suas interações, resultando em soluções mais viáveis e relações mais complexas e conectadas (Brito & Silva, 2009; Wilkinson & Young, 2002). Para estabelecer

uma rede de cooperação e gerir estas relações é necessário encontrar outras organizações dispostas a cooperar e investir mais esforços do que numa relação de competição, pois só através da experiência e operação conjuntas é possível perceber a viabilidade das mesmas (Madureira & Silva, 2004; Wilkinson & Young, 2002). Mais do que organizações, uma rede é composta por pessoas que desenvolvem e mantêm relações entre si (Silva, 2003; Wilkinson & Young, 2002).

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



Figura 3: Elementos das relações de cooperação e o Modelo ARA

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

A conjugação de interesses entre os atores implica a existência de **interesses comuns** entre os mesmos sobre os quais se baseará a cooperação. É também necessário identificar a compatibilidade entre os diferentes atores, pois só assim se poderão realizar atividades e trabalhar em sintonia (Brito & Silva, 2009; Madureira & Silva, 2004). Com o desenvolvimento das atividades das organizações ocorre a utilização, consumo e até criação de recursos, sendo fundamental a **compartilha de recursos** entre os diversos constituintes da rede, pois frequentemente os individuais não são suficientes (Brito & Silva, 2009; Madureira & Silva, 2004).

Uma boa **coordenação de atividades** permite às organizações trabalharem autonomamente para os objetivos comuns. Os objetivos da rede devem ser definidos no início do estabelecimento da relação de cooperação, sendo o guia para a concretização de estratégias, definição de orçamentos e avaliação dos resultados (Brito & Silva, 2009; Madureira & Silva, 2004).

Confiança

O modelo apresentado complementa o modelo ARA com a presença do elemento **confiança**. Este tem sido considerado essencial numa relação contínua de cooperação, porém, era visto como um recurso das organizações na criação de valor (Anderson et al., 1994; Easton, Araújo, & Axelsson, 1992; Huemer, 2001). A confiança só é possível quando existem experiências comuns ao longo do tempo, que levam ao conhecimento e compreensão mútuos e à capacidade de antecipar as ações dos parceiros (Silva, 2003). Sem confiança toda a relação está comprometida, pois esta assegura a priorização dos interesses comuns relativos ao cumprimento dos objetivos para ambas as partes. Estes objetivos devem considerar a capacidade dos restantes atores os cumprirem e o bem-estar e segurança de todos os elementos da rede. Assim, é necessário responder de forma recíproca à cooperação demonstrada pelos restantes parceiros e evitar agir de forma oportunista (Brito & Silva, 2009; Silva, 2003).

Ações Coletivas

Nas redes industriais surgem **ações coletivas** – atividades baseadas numa relação de cooperação com o objetivo de resolver um problema reconhecido pelas partes, onde os atores pretendem aumentar os seus benefícios individuais com a obtenção dos ganhos coletivos (Brito, 1999; Loohuis, Groen, & The, 2011). A realização de ações coletivas depende da mobilização de recursos por parte dos atores e, consequentemente, da sua relação. Quando não existe uma relação prévia, deve procurar-se outro tipo de conhecimento sobre os atores para encontrar parceiros mais adequados. A visão e os objetivos devem ser comuns a todos os atores, potenciando um maior compromisso e confiança (Loohuis et al., 2011; Roseira et al., 2009).

O Centro Musical Stop é assim analisado neste estudo considerando os conceitos da teoria das redes industriais que se destacaram nesta revisão, aplicando a metodologia que se segue.

Metodologia

Este estudo de caso, com a questão de investigação do tipo *Como?* e objeto de estudo contemporâneo e em contexto real, consiste numa investigação descritiva, analisando um único caso com o objetivo de perceber em profundidade as redes de relacionamento. Para perceber estas redes são estudadas múltiplas unidades de análise e, portanto, esta é uma investigação embebida. (Yin, 2003) Estas unidades de análise recaem sobre grupos pequenos, mais especificamente:

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

Recolha de dados

As entrevistas são consideradas uma das fontes de informação mais importantes nos estudos de caso. Foram realizadas entrevistas semidiretivas ou semiestruturadas à amostra de atores identificada,

dado que este tipo de entrevista oferece maior flexibilidade, sem comprometer a obtenção dos dados para análise. Com o objetivo do estudo previamente definido e a realização das entrevistas com base no guião definido sempre pelo mesmo sujeito, tentou garantir-se a exaustividade, homogeneidade, pertinência e exclusividade do conteúdo. (Bardin, 2016; Creswell, 2014)

A amostragem foi baseada nas seguintes razões:

- Garantir a representatividade de cada uma das situações do Stop (universo) na amostra (Bardin, 2016)
- Não existir uma base de dados atualizadas das bandas e músicos presentes no centro da qual pudessemos partir. (Brito, 1999; Canha, 2008; Creswell, 2014)

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

Assim, foram realizadas entrevistas, com duração média de 20 minutos, com os objetivos de: conhecer a existência de interesses comuns entre os atores; verificar a existência de partilha de recursos; identificar as atividades realizadas, apontando as parcerias existentes; reconhecer relacionamentos de confiança entre os atores; e identificar as ações coletivas existentes entre músicos e estúdios.

Na tabela 1 encontra-se a listagem dos 9 projetos entrevistados, resultando num total de 11 pessoas entrevistadas.

Tabela 1: Listagem das entrevistas realizadas no Centro Musical Stop

Entrevista	Data realização	Projeto	Grupo de análise	Início projeto	Cidade	Número de entrevista dos	Ocupação atual dos entrevistados	No Stop desde...
Nº 1	08/12/17	The Lemon Lovers	Bandas e Músicos	2012	Porto	2	Baterista dos The Lemon Lovers; Agente/ Manager;	2010
							Guitarrista dos The Lemon Lovers; Professor de guitarra	2009
Nº 2	14/12/17	Evoke Collective	Estúdios de gravação e produção musical	2017	Porto	1	Produtor; Vocalista da banda Mount Meru	2010
Nº 3	29/12/17	LowRate	Bandas e Músicos	2011	Porto	1	Produtor audiovisual; Vocalista e guitarrista	2011
Nº 4	11/01/18	Wanderer	Bandas e Músicos	2010	Póvoa de Varzim	1	Designer gráfico; Vocalista e guitarrista dos Wanderer	2013
Nº 5	15/01/18	Fera	Bandas e Músicos	2012	Póvoa de Varzim	2	Professor de Guitarra; Vocalista e Guitarrista dos Fera	2016
							Fisioterapeuta; Baterista dos Fera	2016
Nº 6	16/01/18	Manel Cruz	Bandas e Músicos	2017	Porto	1	Músico; Artista plástico	2000
Nº 7	17/01/18	SenteMente	Estúdios de gravação e produção musical	2008	Porto	1	Produtor; Músico	2006-2008; 2016
Nº 8	26/01/18	MetalPoint	Locais de atuação	2007	Porto	1	NextProaudio; MetalPoint; Baterista dos Sadistic Overkill	1997
Nº 9	27/01/18	Café Vitamina	Outros atores relevantes	2008	Vila Nova de Gaia	1	Proprietário do Vitamina (empresário)	1993

Os dados analisados neste estudo são de natureza qualitativa, utilizando, como fontes de dados primários entrevistas, observação de campo e documentos sobre o objeto de estudo, como reportagens e outros. Em relação às entrevistas começa-se, numa primeira fase de pré-análise, por transcrevê-las e fazer uma primeira leitura “flutuante” das mesmas, que origina as primeiras impressões. Numa segunda fase de exploração do material, é feita a transformação dos dados brutos em conteúdo sintetizado e organizado tendo em conta as unidades e dimensões de análise. E, por fim, na fase de tratamento dos resultados e

interpretações, valida-se os resultados, interpretando-os para fins teóricos e pragmáticos. (Bardin, 2016)

Dimensões de análise

A construção dos guiões para as entrevistas e análise deste estudo foram desenvolvidos a partir das dimensões de análise representadas na **Tabela 2**. Estas têm por base a fundamentação teórica utilizada neste estudo, auxiliando a perceção e caracterização dos relacionamentos existentes nesta rede e permitindo responder à questão de investigação proposta.

Tabela 2: Dimensões de análise do estudo de caso

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

Caso: Centro Musical Stop

O objeto em estudo é o Centro Musical Stop, localizado na Rua do Heroísmo, no Porto, Portugal, inaugurado em 1982. (Bastos, 2005) Após o sucesso da primeira década, as lojas foram fechando e o centro comercial ficou ao abandono. No fim dos anos 90, apareceram as primeiras bandas para arrendarem a baixo preço as lojas como salas de ensaio, com rendas entre 100 e 175€. (Neves, 2017) A partir daí, surgiu um grande movimento de músicos e, mais tarde, estúdios de produção musical que se fixaram no Stop. (Bastos, 2005)

Hoje o Centro Musical Stop é um *cluster* de música, que conta com uma presença diversificada de bandas e artistas dos mais variados estilos musicais e *backgrounds*. Os músicos ocupam 107 frações distribuídas pelos 3 pisos deste centro comercial, mas muitas destas salas são partilhadas. É, por isso, difícil dizer o número de artistas que habitam este centro, havendo mesmo filas de espera para as salas. (Neves, 2017). Nestes espaços são criados, desenvolvidos e gravados muitos projetos musicais de bandas amadoras a profissionais, de músicas originais e de *covers*. Existem também alguns estúdios de gravação e produção musical, de realçar SenteMente, Raising Legends, Evoke Collective e Promised Land. No rés-do-chão encontra-se o Metalpoint, bar que oferece concertos *underground* de Heavy Metal.

Apesar da grande presença de músicos neste espaço não têm existido ações coletivas para criar

oportunidades artísticas ou obter melhores condições no centro. Houve, há aproximadamente 10 anos, a criação de uma associação de bandas do Stop, porém, este projeto caiu em esquecimento rapidamente. Da colaboração desta associação - Movimento de Músicos do Centro Comercial Stop - com o Serviço Educativo da Casa da Música, surgiu em 2010 a StopEstra, uma orquestra composta por aproximadamente 100 músicos do Stop com a direção musical de Tim Steiner. (Mora, 2010) Esta colaboração já não é visível e um dos motivos apontado foi a falta de remuneração dos músicos do Stop. Entretanto, não houve ações observáveis por parte das bandas ou outros atores do Centro Musical Stop para dinamizar este *cluster*, nem há estudos neste sentido.

O Stop é um local onde se formam e lançam músicos, com a presença de profissionais com nome consagrado, como as bandas Repórter Estrábico, Heavenwood e o músico Manel Cruz.

Apesar desta grande concentração artística e cultural e dos proprietários admitirem que o Stop estaria condenado sem os músicos, ao entrar no edifício pode observar-se uma estrutura degradada. (Neves, 2017) Adicionalmente, as salas não estão preparadas para receber músicos e todo o isolamento fica ao encargo dos mesmos, podendo ser um investimento muito avultado.

Assim, surge a oportunidade de estudar como criar ações coletivas com impacto nestas bandas e profissionais e na região.

Análise e discussão de resultados

A rede da **Figura 4: Rede do Centro Musical Stop resultante das entrevistas realizadas** resulta das

entrevistas realizadas, ficando aquém da rede completa do Centro Musical Stop. Contudo, esta representa as situações mais comuns do centro e, portanto, vão-se extrapolar algumas das conclusões.

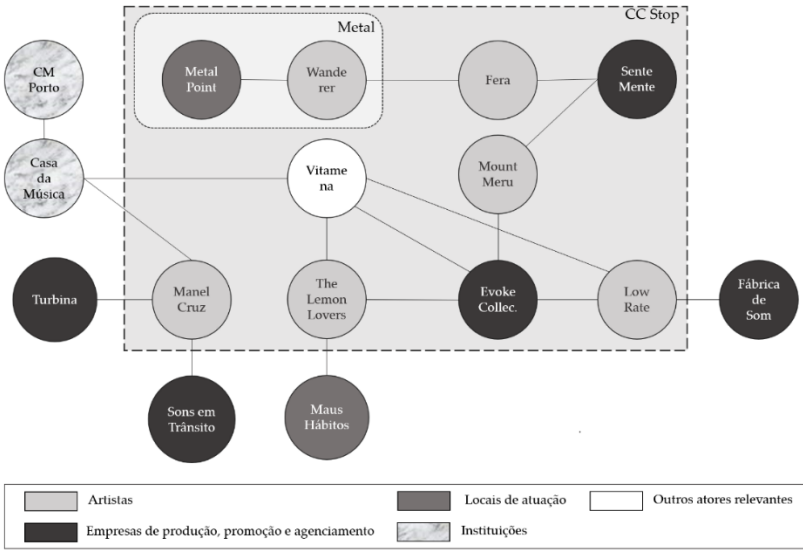


Figura 4: Rede do Centro Musical Stop resultante das entrevistas realizadas

Observa-se que existe uma rede de relacionamentos dentro do *cluster*, destacando-se um nicho no estilo musical Metal. A partir destas vai-se analisar a possibilidade de criar ações coletivas, com base nas dimensões de análise descritas na metodologia, e os impactos para a rede do Stop.

Seguidamente, pode analisar-se as questões constituintes do guião das entrevistas com as respetivas respostas, já tratadas e agrupadas pelos grupos de análise definidos.

Conjugação de interesses no Centro Musical Stop

Tabela 3: Análise da conjugação de interesses entre os artistas do Centro Musical Stop

Questões	Trabalham com alguma parceria? Se sim, como surgiram estas parcerias?	Consideram que existem interesses em comum entre os diferentes artistas, profissionais e empresas do Stop? Quais?
Bandas e Músicos	Trabalham com parcerias que surgiram de forma orgânica, através de outros músicos ou por necessidade e pesquisa, principalmente dentro da indústria musical (músicos, produtores e técnicos de som) e em indústrias complementares à mesma (audiovisual e design).	Existem interesses comuns entre os artistas: a maioria dos músicos quer um local para criar música e ensaiar. Consideram que entre os músicos e outros atores a relação deve ser <i>win-win</i> , havendo sempre interesses comuns que podem ser explorados.
Estúdios de gravação e produção musical	Sim, com profissionais da indústria. Surgiram por <i>networking</i> e <i>word of mouth</i> .	Concordam com a existência de interesses comuns, pois os músicos usufruem dos negócios locais e estes beneficiam com a presença dos músicos.
Locais de atuação	Sim, que surgiram por oferta de outras entidades e profissionais, como empresas de promoção de espetáculos.	Consideram que os músicos e as empresas estão no Stop devido aos interesses comuns, como a partilha de conhecimento e experiência.
Outros atores relevantes	Não.	

Após a análise dos **interesses comuns entre os músicos** percebe-se que existe um objetivo comum, ter um local para ensaiar sem inconvenientes de ruído ou horários. Contudo, é mais difícil criar ações

coletivas entre as bandas devido à competitividade existente. Como os atores estão mais concentrados nos ganhos individuais, alternando entre relações de cooperação e de conflito, pode pôr-se em causa os

esforços coletivos. (Madureira & Silva, 2004; Wilkinson & Young, 2002) Apesar disso, muitas destas bandas e músicos partilham o espaço e outros recursos, havendo interdependências.

Analisando os **interesses comuns entre os artistas, profissionais e empresas**, o quadro apresentado é diferente. Estas interações são verticais e reduzem-se maioritariamente a episódios de troca, mais estruturados e simples. (Håkansson, 1982) Os músicos precisam de serviços de produção

audiovisual, promoção e agenciamento e mesmo lojas de música (compra e manutenção do material), e até restauração, e estes precisam de clientes. Este tipo de relação tem tendência para evoluir quando os atores investem mais tempo e partilham experiências, criando-se relações de confiança, parcerias e ações coletivas. (Brito, 1999; Roseira et al., 2009)

Condições e compartilha dos recursos existentes

Tabela 4: Análise das condições e compartilha dos recursos existentes no Centro Musical Stop

Questões	Consideram o Stop um bom sítio para exercer a vossa atividade, em termos de rendas, condições de trabalho e do próprio edifício, entre outros fatores?	Partilham a sala de ensaio? Partilham ou alugam material a outras bandas?
Bandas e Músicos	Consideram o Stop um bom sítio para ensaiar, sendo a melhor opção no Porto, com rendas acessíveis (em regime de partilha) e seguranças e horário quase 24 horas por dia. Há uma crescente mentalidade de que o Stop existe para a música. Contudo, há falta de condições de higiene e segurança, sendo necessárias melhorias da infraestrutura e dos WC.	A maioria partilha ou já partilhou sala de ensaio e material musical (PA, colunas e amplificadores), tendencialmente com amigos.
Questões		Partilham algum tipo de recursos ou espaço com os músicos e profissionais do Stop?
Estúdios de gravação e produção musical		Alugam a sala e disponibilizam material a amigos e clientes, no último caso aliado ao serviço oferecido.
Locais de atuação		
Outros atores relevantes		Não.

No desenvolvimento das atividades da rede são usados e consumidos recursos. (Håkansson & Johanson, 1992) No caso do Stop são, essencialmente, recursos de espaço e material musical. Em relação à **compartilha de recursos**, partilha-se salas de ensaio e material, como amplificadores e mesas de mistura. Com o crescimento das bandas, há tendência para deixar de partilhar estes recursos. Os atores concordam que as rendas das salas são acessíveis e o Stop é um bom

sítio para ensaiar, tendo melhorado ao longo dos anos. Todavia, levantam a questão das condições de segurança e higiene do centro e do investimento pessoal para o isolamento das salas. O Stop precisa de algumas reformas estruturais no edifício e aproveitamento dos espaços não utilizados, o que exige um investimento por parte da administração e de outras entidades, que, atualmente, não existe.

Coordenação de atividades na rede

Tabela 5: Análise da coordenação de atividades pelos atores da rede Stop

Questões	Qual é o papel do Stop na gravação e promoção da vossa música?	Recomendam outras bandas do Stop para atuações?	Alguma vez participaram em algum evento ou atividade em conjunto com outras bandas do Stop? Quais os vossos papéis e dos restantes atores? Voltariam a realizar este tipo de atividades?
Bandas e Músicos	Algumas bandas gravam o produto final no Stop, outras apenas ensaiam e gravam demos. Em relação à promoção, é raro utilizarem a imagem do Stop.	Recomendam bandas de amigos apenas quando questionados pelos promotores ou organizadores.	Sim, em pequenos concertos e StopEstra, como bandas convidadas ou organizadores do evento e voltariam a realizá-las.
Questões	Qual é o papel do Stop na promoção e no volume de negócios da vossa empresa?	Recomendam bandas do Stop para atuações?	Alguma vez participaram em algum evento ou atividade em conjunto com outras bandas do Stop? Quais os vossos papéis e dos restantes atores? Voltariam a realizar este tipo de atividades?

Estúdios de gravação e produção musical	O Stop não desempenha nenhum papel relevante na promoção e volume de negócios, mas oferece a oportunidade de conhecer mais pessoas para futuros projetos.	Recomendam bandas de amigos, e são recomendados pelos clientes.	Participaram como organizadores ou desempenhando um papel técnico em concertos coletivos, e voltariam a fazê-lo.
Locais de atuação	O Stop tem impacto no negócio, pois é um ponto de referência.	N/A	Já participaram em festivais e concertos (fora do espaço próprio), em que foram responsáveis pela logística e promoção de eventos e voltariam a fazê-lo.
Outros atores relevantes			Já participaram na StopEstra, em concursos de bandas e concertos como organizadores. Voltariam a fazê-lo, sem o envolvimento da Casa da Música.

A **coordenação de atividades** acontece, quer no centro quer de forma independente do mesmo, sendo organizados alguns concertos com outras bandas e locais de atuação. Porém, estes eventos são esporádicos e com pouca escala. Houve ainda o desenvolvimento da StopEstra, em colaboração com a Casa da Música, havendo criação e desenvolvimento de recursos conjuntos, porém as

reações a este evento variam. (Anderson et al., 1994) No geral, as bandas sentem o Stop como um sítio para ensaiar, e não de promoção da sua música. Para os negócios, o centro musical já desempenha um papel mais proeminente na promoção e volume de negócios.

Processo de interação e relação de cooperação

Tabela 6: Análise das relações de cooperação entre os atores da rede

Questões	Sentem o Stop como uma comunidade de músicos?	Como caracterizam a vossa relação com os outros artistas e profissionais do Stop?	Como caracterizam a vossa relação com os vossos parceiros?	Na vossa opinião, trabalhar em conjunto com outros músicos e profissionais beneficia-vos ou prejudica-vos?
Bandas e Músicos	Existe sentimento de comunidade, principalmente, com as pessoas com quem têm maior contacto. Há, todavia, pessoas mais fechadas à partilha de conhecimento e recursos.	Boa relação de profissionalismo e amizade.	Pautadas por confiança e interdependência.	Beneficia, devido à partilha de conhecimento e de experiências. Entre bandas é dificultado devido à competitividade.
Estúdios de gravação e produção musical				
Locais de atuação				
Outros atores relevantes			N/A	

Os **relacionamentos** no Centro Musical Stop exibem uma atmosfera de cooperação e interdependência, destacando-se a amizade, partilha, entreajuda e profissionalismo nas relações com os parceiros. (Håkansson, 1982).

A interação entre os diferentes atores influencia a identidade da rede, sendo através desta que se desenvolvem relações de confiança e se encontram soluções comuns. Nota-se, no Stop, algum clima de

desconfiança com anteriores parceiros (caso da StopEstra e outros casos individuais) que afetará os relacionamentos futuros. (Brito & Silva, 2009; Håkansson & Snehota, 1995) Contudo, a visão geral é que trabalhar em conjunto com outros artistas e profissionais traz maioritariamente benefícios, nomeadamente, potencial de crescimento e aprendizagem. (Brito & Silva, 2009)

Expetativas e impacto das ações coletivas no centro

Tabela 7: Análise das expectativas dos atores em relação à rede e do impacto das ações coletivas

Questões	Porquê que se instalaram no Stop?	Quais eram as vossas expectativas? Têm sido correspondidas?	Consideram que têm benefícios ou limitações por estarem sediados no Stop? Quais?	Qual a importância do Stop para a vossa atividade? De que forma contribuiu para o vosso crescimento? E previsões para o futuro?	Que entidades gostariam de ver a trabalhar em conjunto com o Stop? E que recursos gostariam de ver implementados no Stop? Qual o impacto que teriam, na vossa opinião?
Bandas e Músicos	Pelas condições do espaço: localização, acessos e rendas; liberdade de horário e redução dos problemas de ruído.	Ter um sítio estável para ensaiar, sem problemas de ruído e com horário alargado, e têm sido correspondidas.	Para uns são irrelevantes ou mesmo inexistentes. Para outros existem algumas limitações: falta de condições do espaço e falta de estacionamento na zona (especialmente, para carregar e descarregar material). No entanto, reconhecem benefícios, como o estabelecimento de contactos com outros músicos e profissionais, fazer parte do “ecossistema” musical e até a existência do MetalPoint.	Local de trabalho, ajuda no crescimento destes atores pelas condições e liberdade oferecidas e pela possibilidade de <i>networking</i> . No futuro, o consenso é que continuará a auxiliar este crescimento.	Alguns músicos não sentem a necessidade de nenhuma entidade. Outros músicos e os estúdios sugeriram algumas que seriam relevantes, como: lojas de música mais completas e com preços acessíveis, gráficas, agências e empresas na área do audiovisual. Estas trariam um impacto positivo para o Stop e para o próprio negócio e facilitariam o acesso por parte dos músicos. Sugeriram uma parceria com a Câmara Municipal do Porto, que poderia trazer vantagens para o município e para os músicos, a nível de crescimento e promoção. Em relação aos recursos: melhorar as condições de higiene e segurança e o isolamento e ventilação das salas de ensaio.
Estúdios de gravação e produção musical					
Questões	Porquê que se instalaram no Stop?	Quais eram as vossas expectativas? Têm sido correspondidas?	Consideram que têm benefícios ou limitações por estarem sediados no Stop? Quais?	Qual a importância do Stop para a vossa atividade? De que forma contribuiu para o vosso crescimento? E previsões para o futuro?	Que entidades gostariam de ver a trabalhar em conjunto com o Stop? E que recursos gostariam de ver implementados no Stop? Qual o impacto que teriam, na vossa opinião?
Locais de atuação	O contexto musical do Stop era o ideal, bem como a área (m ²) e preço do espaço.	Ter um espaço adequado à atividade e tem sido correspondida.	Benefícios, devido ao núcleo de músicos aqui presentes. Limitações de horários.	Conhecimento, do Stop e das pessoas que lá trabalham, contribuindo para a logística e manutenção do espaço.	São a favor da intervenção da CM Porto, de forma a dar mais visibilidade e reconhecimento ao Stop.
Outros atores relevantes	Pelo ambiente do Stop.	Trabalhar num ambiente motivador com bons músicos. Sim.	Limitações: restrições de horário e dificuldade de promover e divulgar eventos e o próprio Stop.	O Stop é muito importante para os negócios, pela grande movimentação de músicos, mas também a nível cultural e social, pois há um grande contacto com músicos e culturas diferentes.	Defendem apoios da CM Porto para a melhoria das condições do espaço e para a divulgação do Stop, o que traria um impacto positivo para a cultura e turismo na cidade do Porto.

As **expectativas** iniciais focam-se num espaço próprio para realizar o seu trabalho como músicos e profissionais da indústria, a um preço acessível. Estas têm sido cumpridas na generalidade. Porém, as expectativas não são estáticas e, com o crescimento e abertura dos músicos, estas mudam, valorizando-se a comunidade musical existente no Stop e, consequentemente, a possibilidade de *networking* e aprendizagem com as experiências e conhecimentos dos outros profissionais. O cumprimento destas novas expectativas torna-se fundamental para os atores da rede continuarem a ter perceção de valor acrescentado. (Araujo et al., 2014; Mittilä, 2002)

A criação de **ações coletivas** é essencial para o crescimento e posicionamento do Stop na indústria. (Loohuis et al., 2011; Roseira et al., 2009) Ao falar com os atores percebe-se que é esperada uma

intervenção da Câmara Municipal do Porto, para formalizar o Stop como centro musical ou património cultural da cidade, mas esta ação também é vista como irrealista. O desenvolvimento de ações coletivas com entidades que gerem anfiteatros e locais de atuação, juntando a esfera privada e pública, são vistos como necessários para a exportar a música do Stop para a cidade.

Nesta fase, não é possível fazer uma análise quantitativa do **impacto das ações coletivas**, mas deve-se refletir sobre o mesmo, expondo-se uma ponderação crítica, sustentada pela investigação qualitativa deste trabalho, sobre o possível impacto no centro e na região. A criação de ações coletivas que permitam a construção de uma montra da música produzida no Stop potencia a profissionalização destes músicos. O envolvimento e

apoio da CM Porto dão segurança para o investimento privado no Stop, na cultura da cidade do Porto e mesmo em negócios locais. A nível económico, isto traduz-se no aumento da produção de bens e serviços e da coleta de impostos e o aumento do investimento privado, que por sua vez potencia o crescimento do comércio local e a criação de emprego. A nível cultural, permite a criação de

mais conteúdo musical, potenciando a inovação na indústria e contribuindo para o enriquecimento cultural da cidade. A nível social, pode haver um impacto positivo, com a reabilitação de infraestruturas públicas, empregabilidade local e aumento do turismo na periferia do Porto.

Relação de poder

Tabela 8: Análise da posição de poder na rede do Stop e entre os atores

Questões	Como veem o Stop no panorama geral da música portuguesa atualmente?	Como veem o vosso papel no Stop, neste momento e no futuro?	Sentem que o Stop, ou os artistas e profissionais do Stop, tem alguma influência nos locais de atuação do Porto ou noutros?	Há alguém ou alguma entidade que consideram fundamental para o desenvolvimento do Stop e crescimento dos músicos e entidades aqui instalados?
Bandas e Músicos	Como o centro da música no Norte, sendo único a nível nacional e europeu e sustentando a comunidade de músicos. Sítio inspirador e que deve ser reconhecido.	Apenas uma peça na organização, dando ênfase ao Stop como local de trabalho.	Concordam que existe influência das pessoas do Stop (não necessariamente d'O Stop), especialmente por parte dos estúdios.	Algumas entidades consideradas são: a CM Porto, a Faculdade de Belas Artes do Porto e o MetalPoint. Porém, há uma forte opinião de que o mais importante são as pessoas que estão no Stop.
Estúdios de gravação e produção musical		Veem o Stop como local de trabalho. Alguma incerteza em relação ao futuro devido às intervenções necessárias.	Uns acham que a influência é óbvia e outros inexistente.	Não dão importância às entidades, referindo o potencial da comunidade artística do Stop.
Locais de atuação		Atrair pessoas de fora para o Stop, devido à promoção de eventos.	Concordam que tem influência devido ao impacto na indústria musical.	Parcerias com a Casa da Música e com a CM Porto.
Outros atores relevantes		Papel relevante e de unificação, mas veem o futuro do Stop um pouco incerto.	Concordam que existe influência na zona norte do país, o que se traduz em mais eventos.	Investimento privado necessário para melhorar as condições do centro; criação de uma associação de músicos do Stop e de maior apoio à cultura por parte da CM Porto.

A relação de **poder** entre os atores da rede é quase impercetível, pois o Stop, como organização, é extremamente horizontal. Os músicos veem-se como apenas uma peça do todo. Porém, podemos apontar o Vitamena e o MetalPoint como figuras de poder, o primeiro mencionado num terço das entrevistas como um local de referência, estando envolvido na StopEstra, e o segundo atraindo mais pessoas para o Stop. Estas duas organizações ganharam maior competitividade no mercado e facilidade na concretização dos seus objetivos individuais. (Brito & Silva, 2009) Em relação à influência do Stop, em particular dos artistas e profissionais, nos locais de atuação esta é notada como inexistente por parte das bandas, identificando os estúdios como mais influentes. Contudo, esta influência acontece de forma desorganizada e não está conotada ao nome do Centro Musical Stop. Numa visão mais alargada, o Stop é caracterizado como centro cultural, único no país e na Europa, que sustenta e inspira uma grande comunidade de músicos.

Concluindo, as ações coletivas só acontecem se a rede estiver organizada e formalizada e existir partilha de experiências e aprendizagens ao longo do tempo, originando um clima de confiança entre os atores e potenciais parceiros externos. O Centro Musical Stop ainda tem um longo caminho a percorrer, sendo necessário existir uma visão do Stop como instituição cultural pelos próprios músicos, pela autarquia e pela indústria musical.

Numa rede como esta, onde os atores são na sua maioria indivíduos ou pequenos grupos, o processo de interação e a realização de ações coletivas são dificultados pelo número elevado de atores necessário para as ações coletivas produzirem impacto e pela complexidade ao identificar os atores com mais poder. Ao contrário do que acontece na indústria, o poder não está concentrado nos estúdios de produção e agenciamento. Verifica-se que o café Vitamena, externo à indústria musical, conseguiu obter uma posição central de poder, o que mostra a

abertura da rede a atores menos convencionais e que à partida teriam menos para oferecer na concretização dos objetivos comuns. Gerir os relacionamentos e expectativas de todos estes atores torna-se um processo moroso e que exige confiança. Esta confiança é muito individual e depende das interações anteriores com os atores e da percepção sobre os mesmos. Sendo um ambiente muito competitivo, é necessário introduzir a mentalidade nos atores envolvidos para desenvolverem relacionamentos de cooperação e confiança, mesmo com os seus concorrentes diretos.

Apesar de na maioria o caso validar a teoria nos parâmetros analisados, o mesmo não se reflete no fator recursos. A literatura mostra que a partilha de recursos é fundamental para uma boa coordenação de atividades, contudo, o caso indica que com o crescimento na rede, acontece o oposto. Quando os atores necessitam de mais e melhores recursos tangíveis para o desenvolvimento das atividades, há um maior investimento na sua aquisição e menor partilha. Há medida que os músicos se profissionalizam esta partilha criaria conflitos de interesse (por exemplo, com os horários de utilização das salas de ensaio). Assim, em vez de a partilha de recursos originar mais oportunidades e conhecimento, torna-se apenas limitadora da ação.

Considerações finais

O caso do Centro Musical Stop cria uma base para o desenvolvimento de relações de cooperação numa rede informal e não organizada, podendo ser usado como base na aplicação em *clusters* semelhantes. Retomando a questão de investigação: *Como criar ações coletivas de forma a retirar de um cluster não organizado resultados favoráveis do ponto de vista socioeconómico e artístico?*, propõem-se as seguintes diretrizes:

- 1) Facilitar a comunicação entre os diferentes atores da rede;
- 2) Definir em conjunto os objetivos comuns e os passos para a sua realização;
- 3) Promover uma atmosfera de confiança e transparência;
- 4) Promover e divulgar os projetos realizados pelos atores da rede e as atividades conjuntas junto da

comunidade, como um meio para alcançar os objetivos individuais, mas também coletivos;

5) Formalizar a rede para os atores exercerem a sua atividade e projetos relacionados com segurança e oferecer confiança a investimento privado e parceiros externos;

6) Criar parcerias com empresas da indústria e com instituições públicas e privadas, cuja missão e objetivos estejam alinhados com os da rede.

No caso do Stop, estas podem ser conseguidas através das seguintes ações:

a) Divulgar e comparecer nas reuniões de condomínios, para facilitar o contacto entre os músicos e a própria administração do centro e discutir a aplicação de fundos;

b) Criar uma associação de músicos do Centro Musical Stop, que auxiliaria o tratamento de questões legais e burocráticas, bem como a promoção e divulgação dos seus projetos e do próprio centro;

c) Formalizar legalmente o Stop como centro musical junto da Câmara Municipal do Porto;

d) Estabelecer uma parceria com a CM Porto para criação de eventos ao ar livre, em infraestruturas públicas e/ou com os parceiros da mesma;

e) Criar parcerias com empresas da indústria musical, com a Casa da Música e outras instituições culturais e com faculdades de artes do Porto, para promover eventos com bandas do centro, a própria formação musical dos músicos e revitalizar esta zona do Porto.

A Teoria das Redes Industriais tem sido desenvolvida, em ambientes industriais e tecnológicos, focando-se em trocas comerciais. Em relação às contribuições teóricas, crê-se que esta abordagem a um *cluster* criativo, pautado por relacionamentos e interações informais, contribua para enriquecer a literatura nesta área.

Esta investigação apresenta algumas limitações. A amostra deste estudo é reduzida e não foram estudadas as perspetivas de atores relevantes exteriores à rede, como a CM Porto. Em futuras investigações, propõem-se aprofundar esta amostra e os grupos de análise para perceber os objetivos individuais de cada ator na rede e dos possíveis parceiros, estudando as suas expectativas e ações na rede.

Referências

- Anderson, J. C., Håkansson, H., & Johanson, J. (1994). Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing*, 58(4), 1–15.
- Araujo, L., Mason, K., & Spring, M. (2014). Expectations in networks: Market shaping devices of the driverless car. In 30th IMP Conference. Bordeaux, France.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (1ª ed.). Lisboa: Edições 70.
- Bastos, C. S. (2005, fevereiro 27). STOP troca comércio pelo rock no Porto. Público. Disponível em: <https://www.publico.pt/2005/02/27/jornal/stop-troca-comercio--pelo-rock--no-porto-8962>
- Brito, C. M. (1999). Issue-based nets: a methodological approach to the sampling issue in research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 2(2), 92–102.
- Brito, & Silva, S. C. (2009). When trust becomes the fourth “C” of cooperation. *The Marketing Review*, 9(4), 289–299.
- Canha, A. (2008). StopNonStop. (Dissertação de Mestrado da Faculdade de Belas Artes da Universidade do Porto, Portugal). Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/67437>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4rd editio). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Easton, G., Araújo, L., & Axelsson, B. (1992). Networks as relationships. In *Industrial networks: a new view of reality* (pp. 8–16). Routledge.
- Ferreira, J. (2018). Estudo do impacto de ações coletivas no Centro Musical Stop - Estudo de caso. (Dissertação de Mestrado da Católica Porto Business School da Universidade Católica Portuguesa, Portugal).
- Ford, D., Håkansson, H., Snehota, I., & Gadde, L.-E. (2002). Managing networks. In 18th IMP Conference (pp. 1–22). Perth, Australia. <https://doi.org/10.1002/0471722987>
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203–215. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Håkansson, H. (1982). *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*. Wiley, Chichester.
- Håkansson, H., & Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*, 55(2), 133–139.
- Håkansson, H., & Johanson, J. (1992). A model of industrial networks. In *Industrial Networks - A New View of Reality*. Routledge.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. London and New York: Routledge.
- Huemer, L. (2001). Resource – Activity Dynamics : On the Mobilization of Trust and the Essence of Trusting. In *The 17th IMP Conference* (pp. 1–31). Oslo, Norway.
- Jarillo, J. C. (1988). On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 9(1), 31–41.
- Lindberg, M., & Säll, L. (2013). The Contested Cluster Concept: Paradoxical Pathways to Nordic Innovations. *International Journal of Innovation Science*, 5(1), 11–20.
- Loohuis, R., Groen, A., & The, K. M. (2011). Mobilizing Resources for Collective Action and Sustainable Development.
- Madureira, R., & Silva, S. (2004). Late starter: a situation or a process? In 20th Annual IMP Conference. Copenhagen, Denmark.
- Mattsson, L., & Johanson, J. (2006). Discovering market networks. *European Journal of Marketing*, 40(3/4), 259–274.
- Mittilä, T. (2002). Whose Expectations Count ? In 18th Annual IMP Conference (pp. 5–27). Dijon, France.
- Mora, F. (2010, agosto 27). StopEstra!: o projecto que promete marcar a Casa da Música. Público. Disponível em: <https://www.publico.pt/2010/08/27/jornal/stopestra-o-projecto-que-promete-marcar-a-casa-da-musica-20091513>
- Neves, M. (2017, novembro 06). Stop já tem bandas em fila de espera. *Jornal de Notícias*.
- Newman, M. E. J., & Park, J. (2003). Why social networks are different from other types of networks. *Physical Review E*, 68(3). <https://doi.org/10.1103/PhysRevE.68.036122>
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, November-D, 77–90.

Ratajczak-Mrozek, M. (2017). The Essence of the Network Approach. In *Network Embeddedness* (pp. 27–60). Palgrave Studies of Internationalization in Emerging Markets. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-56511-8>

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

Roseira, C., Brito, C., & Garrett, A. (2009). Innovation, Collective Action and Network Positioning: A Case from the Automotive Industry Catarina Roseira. In 25th IMP-conference (pp. 1–20). Marseille, France.

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

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

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

- **Jessica Novo** - Universidade Católica Portuguesa, Porto, (Portugal). E-mail: jessicanovof@gmail.com
- **Susana Costa e Silva** - Universidade Católica Portuguesa, Porto, (Portugal). E-mail: ssilva@porto.ucp.pt
Orcid id: <http://orcid.org/0000-0001-7979-3944>
- **Vitor Verdelho** - Universidade do Porto, (Portugal). E-mail: vitor.verdelho@gmail.com

CASE STUDY OF THE IMPACT OF COLLECTIVE ACTIONS IN STOP MUSICAL CENTER

Jéssica Novo, Susana Costa e Silva & Vitor Verdelho

Universidade Católica Portuguesa, Porto, (Portugal), Universidade do Porto, (Portugal)

ARTICLE DETAILS	ABSTRACT
<p>Invited paper: Received: 28 September 2018 Accepted: 25 February 2019 Available online March: 28th 2019</p> <p>Scientific Editor Ilán Avrichir</p>	<p>The Stop Musical Center became in three decades the largest community of musicians in Portugal, a phenomenon that has been studied at a national level. However, despite the cluster that was formed in this space, there have been no visible actions to promote Stop and boost the growth of the musicians installed there. It is therefore relevant to analyze this phenomenon in terms of existing cooperation relationships and the possibility of creating collective actions with positive impact on unorganized creative clusters. To this end, we have used the theory of industrial networks and cooperative relations, which have been the object of study by the Industrial Marketing and Purchasing Group.</p> <p>This case study is a descriptive investigation that analyzes the groups: bands and musicians; production studios; locations; and other relevant actors. Semi-structured interviews were used in a representative sample of the reality in question. In the conclusions we suggested collective actions for the growth and promotion of Stop as a musical center and similar creative networks, based on the work developed.</p>
	© 2018 Internext ESPM. All rights reserved!

Para citar este artigo:

Silva, S. (2019). Estudo de Caso do Impacto de Ações Coletivas no Centro Musical Stop. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, 14(2), 175-189. doi:<http://dx.doi.org/10.18568/internext.v14i2.476>