



CATÓLICA
CATÓLICA PORTO BUSINESS SCHOOL

PORTO

CENTRO MUSICAL STOP

Estudo de Caso

Este estudo de caso foi preparado por Susana Costa e Silva, Jéssica Novo e Vitor Verdelho (Católica Porto Business School). O estudo de caso foi desenvolvido para ser usado como base de discussão em aula e não procura ilustrar nenhuma situação de melhores ou piores práticas de gestão.

©2018, Católica Porto Business School. Nenhuma parte ou o todo deste estudo de caso pode ser copiado, arquivado, transmitido, reproduzido ou distribuído, qualquer que seja a forma, sem a autorização do detentor dos direitos.

Centro Musical Stop – Estudo de Caso

Resumo

O Centro Musical Stop tornou-se em três décadas a maior comunidade de músicos do país, um fenómeno que tem vindo a ser estudado a nível nacional. No entanto, apesar do *cluster* que se formou neste espaço, não têm existido ações visíveis e relevantes para promover o Stop como centro cultural e potencializar o crescimento dos músicos lá instalados.

Este estudo é o resultado das entrevistas realizadas a músicos, profissionais da indústria musical e outros empresários do Stop para analisar o centro à luz das relações de cooperação e ações coletivas, focando-se nas dimensões de conjugação dos interesses comuns dos atores, partilha de recursos, coordenação de atividades, relação de poder e expectativas.

Assim, pretende-se compreender este fenómeno ao nível das relações existentes e da possibilidade de criação de ações coletivas com impacto positivo para o centro e para a cidade do Porto.

Palavras-chave: relações de cooperação; ações coletivas; modelo atores, recursos e atividades; músicos

Introdução

O Centro Musical Stop (ou, simplesmente, Stop) é um *cluster* criativo na cidade do Porto, que serve de casa a centenas de músicos. Esta é a maior comunidade de músicos portuguesa, sendo um fenómeno único a nível nacional e internacional. Surgiu do reaproveitamento de um centro comercial abandonado e é hoje considerado o centro para ensaiar e criar música no Norte do país, oferecendo para além do espaço, liberdade e a possibilidade de *networking* a um preço apelativo. Assim, tornou-se um fascínio para os turistas e o sustento dos proprietários das frações do centro comercial. É, por esse motivo, aceite por proprietários e administração como um centro musical ou centro cultural.

No entanto, apesar do cluster que se formou neste centro comercial, não têm existido, nos últimos anos, ações visíveis para promover o Stop e potencializar o crescimento dos músicos lá instalados, tendo estagnado como centro de ensaio.

Contextualização do panorama musical português

Tem-se assistido nos últimos anos a um crescimento na indústria musical portuguesa. Segundo o Instituto Nacional de Estatística, relativamente aos espetáculos ao vivo, as receitas de bilheteira aumentaram 42,6%, atingindo um valor total de 85 milhões de euros em 2016. O número de espectadores aumentou 18,8%, totalizando 14,8 milhões. Nas artes do espetáculo, a música foi a modalidade que registou mais espectadores com 7,3 milhões de pessoas e mais receitas de bilheteira, atingindo os 63,2 milhões de euros, sendo que nesta se destacam os concertos de música rock/ pop. (Estatísticas da Cultura – 2016.) Segundo os últimos dados da INE, foram realizados em Portugal 11 438 concertos em 2016, ou seja, mais 2 117 concertos do que em 2015¹, aumentando o número de espectadores de concertos de música para 7 325 face aos 6 127 do ano anterior² e, consequentemente, as receitas em 19 502,3 milhares de euros nesse mesmo ano³. Num país com cerca de 10 milhões de habitantes, é no mínimo, admirável que se realizem tantos concertos e se gere um volume de receitas tão considerável.

Segundo a Aporfest – Associação Portuguesa de Festivais de Música, em 2017, houve um crescimento de 9,2% do número de festivais realizados em Portugal em relação ao ano anterior (aqui se incluindo apenas os festivais em que mais de 2/3 da programação cultural é a atividade musical), tendo aumentado igualmente o número de festivais de acesso livre. É ainda de realçar que mais de 50% ocorreram de 1 de julho a 15 de setembro de 2017, sendo sem dúvida o Verão a época alta dos festivais. Há, atualmente, festivais em todos os distritos do país, sendo que, como se pode observar na figura abaixo, a maioria dos festivais ocorre junto ao litoral. (Bramão, 2018)

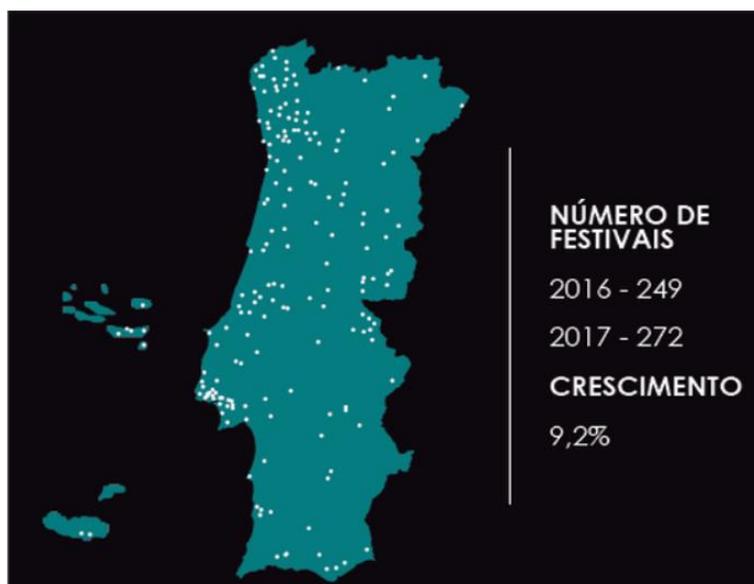


Figura 1- Festivais realizados em Portugal (continental e ilhas) em 2017.

Fonte: Bramão, 2018

A cidade do Porto abre as portas a muitos dos festivais realizados em território nacional e a diversos eventos musicais, contribuindo assim para o seu estatuto como Cidade Criativa. Entre os de maior expressão encontramos: Festival Internacional de Folclore Cidade do Porto (desde 1981); Festival MEO Marés Vivas (desde 1999); Serralves em Festa (desde 2004); NOS Primavera Sound (desde 2012); Festival Ritmos do Mundo (desde 2013); e Porto Blues Fest (desde 2017).⁴ Para além disso, há uma grande concentração de escolas de música no concelho do Porto: 57⁵ escolas de música, numa área com 237 591 habitantes⁶, o que contrasta com o concelho de Lisboa, com 53⁵ escolas e 547 733 habitantes.

Este panorama reflete a dinamização musical no Porto, tornando-se favorável ao desenvolvimento do Centro Musical Stop e promoção do conteúdo musical aqui produzido.

Stop: De Centro Comercial a Centro Musical

O Centro Comercial Stop foi inaugurado a 6 de novembro de 1982, no número 333 da Rua do Heroísmo, na freguesia de Bonfim, no Porto.

Stop. Presentemente, o Centro Comercial Dallas está fechado há mais de 15 anos, e o Brasília, já com 40 anos, tem apenas metade das suas 200 lojas ocupadas (Vieira, 2017). Por sua vez, o Stop contava, já em 2008, com a presença de mais de 100 bandas e 300 músicos, tendo lotado as frações com salas de ensaio 4 anos antes (Canha, 2008).



Figura 3 - Centro Comercial Stop (fachada).

Fonte própria

O Centro Musical Stop Atualmente

Pode dizer-se que o Centro Musical Stop é, hoje, um *cluster* criativo, que conta com uma presença diversificada de bandas e artistas dos mais variados estilos musicais e *backgrounds*. “Se fores dar uma volta pelos corredores ouves de tudo um pouco.”, diz Carlos Costa Alves, produtor audiovisual e músico. Os músicos ocupam 107 frações deste centro comercial, com rendas entre os 100€ e os 175€. Contudo, a maioria é partilhada com outras bandas, sendo difícil dizer o número exato de bandas, músicos e artistas que habitam este centro. Segundo o responsável de segurança do Stop, há filas de espera para as salas (Neves, 2017), ou seja, bandas à espera que se dê uma vaga de espaço.

Nestes espaços são criados, desenvolvidos e até gravados muitos projetos musicais originais de bandas amadoras a profissionais. Muitos músicos, para além da sua banda de originais, participam em bandas de *covers*, que têm maior saída para bares e eventos, e outros dão aulas de música particulares, de forma a suportarem os seus custos de material e deslocação e, às vezes, mesmo o seu custo de vida.



Figura 4 – MetalPoint

Fonte: Própria

No rés-do-chão do centro encontra-se o MetalPoint, bar que oferece concertos underground de Heavy Metal, sendo bastante conhecido no nicho deste estilo musical. No terceiro piso, podemos encontrar ainda a Evoke Collective, uma produtora audiovisual ainda recente, mas com uma visão diferente do que tem vindo a ser feito neste contexto: criar um coletivo de músicos no Stop. Existem também alguns estúdios de gravação e produção musical, nomeadamente a SenteMente, Raising Legends, e Promised Land e outros mais pequenos e amadores.



Figura 5 - Centro Comercial Stop (interior)

Fonte: Própria

O Stop é um local onde se formam e lançam músicos e conta com a presença de profissionais com nome consagrado, como é o caso das bandas Repórter Estrábico, Heavenwood e Per7ume e do músico Manel Cruz, ex-vocalista da banda Ornatos Violeta.

Paralelamente ao Centro Musical Stop, existem outras comunidades musicais na Europa, nomeadamente conjuntos de estúdios que alugam espaços de ensaio por marcação, como o The Joint e o Terminal Studios, ambos em Londres. O Stop é, no entanto, único pela sua formação espontânea, pela informalidade existente e pela grande representatividade de músicos (estima-se que, atualmente, 500 a 600 músicos se movimentem no centro).

Centro Musical Stop: Uma Desorganização Organizada

“O Stop é um exemplo de autogestão, uma mistura de anarquismo com socialismo. As coisas foram sendo construídas com autonomia, o que fez com que o Stop não seja dependente de uma instituição.” diz o músico Manel Cruz.

O Centro Musical Stop não é uma instituição formalizada e sim um centro de salas de ensaio e, por isso, as interações mais frequentes e consequentes ações das mesmas são entre indivíduos mais do que organizações. As **relações de cooperação** acontecem de forma orgânica: “um amigo que conhece o amigo de um amigo”, diz o músico e produtor Carlos Costa Alves, coincidindo com a opinião dos restantes músicos do Stop.

“O Stop não é o Stop, são as pessoas do Stop” – Rodolfo Cunha (músico na banda Fera)

O foco das redes industriais é a cooperação e interdependência, que pautam os **relacionamentos** no Centro Musical Stop, existindo uma atmosfera de amizade, partilha, entreajuda e profissionalismo nas relações com os parceiros. A interação entre os diferentes atores influencia a identidade da rede, pois é através desta que se desenvolvem relações de confiança e se encontram soluções comuns (Håkansson & Snehota, 1995). No Stop “a imagem de comunidade é um pouco falsa, pois há pessoas mais fechadas e outras que não gostam de partilhar conhecimento ou recursos.”, concordam João Pedro Silva e Victor Butuc da banda The Lemon Lovers. Esta falta de partilha afeta as relações de cooperação, uma vez que estas dependem da abertura e disponibilidade para as mesmas e da perceção do valor de pertencer à rede pelos diferentes atores (Håkansson & Ford, 2002).

No Stop, no presente, existe um clima de falta de confiança em relação a anteriores iniciativas que visavam formalizar a cooperação dos músicos do Stop com outras entidades como a casa da Música. Um desses projetos era o StopEstra!, uma orquestra com músicos do Stop, que acabou por não ser bem sucedido. Portanto, quando forçada, a cooperação não resultou. Todavia, pôde observar-se um esforço conjunto para o sentimento de comunidade e a efetiva realização de **ações coletivas** de caráter espontâneo. A visão geral é que trabalhar em conjunto com outros artistas e profissionais traz maioritariamente benefícios. Estas ações trazem oportunidades e a possibilidade de criar ações coletivas, para além do potencial de crescimento e aprendizagem (Brito & Silva, 2009). A confiança, porém, revelou-se essencial nas relações contínuas de cooperação (Anderson et al., 1994) no Stop, sendo que os músicos a manifestaram, por sua livre iniciativa, na altura que julgaram oportuna, depois de criados laços e de se ter manifestado partilha de recursos e saberes ao longo do tempo.

“Há pessoas a fazerem isto há mais 15 ou 20 anos do que tu e podes beneficiar dessa experiência. Não acontece com toda a gente, porque nem todos estão abertos a partilhar essa experiência e nem todos têm a mesma oportunidade de estar em contacto com estas pessoas.” – Rodolfo Cunha e Diogo Marafona da banda Fera.

Quanto às parcerias entre os músicos e empresas do Stop, pode dizer-se que vão surgindo de forma natural fruto destes relacionamentos. Os músicos consideram que existem **interesses comuns** entre eles, sendo possível perceber que existe um objetivo comum: a “procura musical”, diz o músico Manel Cruz, e um sítio para trabalhar e criar sem inconvenientes de ruído ou de horários. No entanto, muitas vezes é difícil criar ações coletivas entre as bandas devido à competitividade entre as mesmas. Como reitera o músico Gil Costa da banda LowRate: “Entre bandas é difícil haver muitas sinergias, pois são *sete cães a um osso*.”, ou seja, os atores estão mais concentrados nos ganhos individuais do que propriamente no coletivo, alternando entre relações de cooperação e de conflito. Sabe-se porém que este último tipo deve ser evitado, pois pode pôr em causa os esforços coletivos do Stop (Silva, 2003; Madureira & Silva, 2004; Wilkinson & Young, 2002). Apesar do sucesso de uns não depender do sucesso de outros, muitas destas bandas e músicos partilham o espaço e outros recursos, havendo, por isso, interdependências que não podem ser esquecidas.

As interações entre os artistas, profissionais e empresas do Stop são, em grande parte, verticais e, muitas vezes, reduzem-se a episódios de troca, de caráter mais pontual e, de certa forma, simples. No entanto, existem interesses comuns entre estes, como diz o dono do café Vitamena, Rui Santos, “Se não houvesse [interesses comuns] não estavam todos aqui [no Stop].” Os músicos precisam de serviços de produção audiovisual, de promoção e de

agenciamento, onde entram os estúdios e os locais de atuação, assim como de serviços mais básicos, como lojas de música (compra e manutenção do material) e até restauração. E estes serviços necessitam de clientes. Com o tempo, este tipo de relação tem tendência a evoluir, adensando-se. Quando os atores investem mais tempo e partilham experiências, criam-se relações de confiança, surgindo parcerias e abrindo-se lugar a ações coletivas. A existência destes interesses comuns é a base das relações de cooperação (Silva, 2003).

No desenvolvimento das atividades do centro são usados, e consumidos recursos, na sua maioria relacionados com o espaço e com material musical (incluindo instrumentos). Existe partilha de salas de ensaio e, por vezes, de material até, como amplificadores e mesas de mistura, como já se disse. Esta **partilha de recursos** está muitas vezes ligada ao crescimento da banda, o que pode acabar por se traduzir numa tendência para deixar de partilhar os referidos recursos. Ou seja, partilha-se até ao ponto em que a dimensão da banda lhes permite adquirirem os mesmos recursos para seu uso exclusivo. Este é um percurso nem sempre habitual nas relações de cooperação, onde a partilha de recursos entre os diversos constituintes da rede tem tendência a aumentar, até porque, com o seu crescimento, os recursos individuais se revelam, com frequência, insuficientes. (Brito & Silva, 2009; Madureira & Silva, 2004).

Os músicos e empresas do centro concordam que as rendas das salas são acessíveis, principalmente em regime de partilha, e o Stop é um bom sítio para ensaiar e tem melhorado ao longo dos anos. “Há uma maior mentalidade de que o Stop existe para a música. Isto foi sendo conquistado através das relações sociais entre os músicos e a administração. As pessoas começaram a investir mais nas salas e no isolamento e, conseqüentemente, há uma maior independência das salas.”, diz o músico Manel Cruz.

Para o administrador dos condomínios e proprietários das lojas, o Stop estaria condenado sem os músicos (Neves, 2017). No entanto, quem entra no Centro Musical Stop continua com uma sensação de abandono e coloca-se a questão das condições de segurança e higiene do centro, para além do investimento necessário para o isolamento das salas, que não estão preparadas para receber músicos, porque não era essa o propósito quando o espaço foi concebido. Todo o isolamento dos espaços fica ao encargo dos músicos, podendo revelar-se um investimento muito avultado dependendo da qualidade do isolamento e da área da sala. O músico da banda Mount Meru e sócio da Evoke Collective, Sérgio Morais, ressalva “Como músico e videógrafo é fantástico trabalhar aqui. Estás rodeado de músicos e artistas e oportunidades não te faltam para fazeres o que quiseres, as rendas são acessíveis por norma, e existe um ambiente porreiro. Aqui a energia é diferente, parece que estou em casa. Mas o

centro comercial está maltratado. Existe muita gente a trabalhar aqui e a gerência deveria melhorar as condições. É necessário investimento para melhorias estruturais.” Parece pois que o centro musical carece de algumas reformas estruturais no edifício e aproveitamento dos espaços que não estão ainda a ser usados, o que exige um investimento por parte da administração do Stop e de outras entidades. É o aspeto mais frequentemente apontado pelos entrevistados.

A **coordenação de atividades** acontece, quer no próprio Stop, quer de forma independente do mesmo. No entanto, as organizações do Stop não estão a trabalhar autonomamente para os objetivos comuns (Brito & Silva, 2009; Madureira & Silva, 2004). Existe a concretização de atividades entre algumas bandas e estúdios de gravação ou empresas de agenciamento, quer sediadas no próprio Stop, quer exteriores ao centro. Mas, estas atividades verificam-se no cumprimento de iniciativas de carácter individual, sem impacto no Stop, como centro cultural. Foram já organizados alguns concertos e festivais de pequena dimensão por parte de alguns músicos e pelo MetalPoint, mas até agora de carácter singular e esporádico, e nunca associados ao Stop.

Houve, como se disse, há aproximadamente 10 anos, a criação de uma associação de bandas do Stop. No entanto, este projeto caiu em esquecimento num curto período temporal. De fact, data de 2010 a iniciativa de colaboração desta associação – Movimento de Músicos do Centro Comercial Stop – com o Serviço Educativo da Casa da Música. Foi neste seguimento que se criou a StopEstra!, uma orquestra composta por aproximadamente 100 músicos do Stop com a direção musical de Tim Steiner (Mora, 2010). Esta colaboração já não existe e um dos principais motivos que levou à sua extinção parece ter sido a remuneração dos músicos do Stop. Hoje, Rui Santos, dono do café Vitamena e um dos organizadores da StopEstra!, diz que “Voltaria a organizar eventos com os músicos do Stop, mas sem o apoio da Casa da Música.” Desde aí, não houve ações observáveis por parte das bandas ou outras pessoas envolvidas no Centro Musical Stop para criar qualquer tipo de associação de músicos ou mesmo eventos coletivos com impacto significativo, nem há estudos neste sentido, apesar de vários agentes deste processo realçarem a importância de uma ação conjunta e existir vontade de criar um espaço comum.

No geral, as bandas sentem o Stop como um sítio para ensaiar, mas são raras as bandas onde o Stop desempenha algum papel na promoção da sua música. Já no que diz respeito aos negócios que vivem em torno da rede de músico do Stop, o centro desempenha um papel mais relevante, na promoção e na obtenção de vendas.

As **expetativas** iniciais dos músicos e empresas do Stop estavam focadas na necessidade de ter, a um preço acessível, um espaço próprio para realizar o seu trabalho enquanto músicos ou enquanto profissionais da indústria. De facto, uma das maiores vantagens do espaço é o de permitir oferecer uma “maior liberdade para ensaiar, nomeadamente em termos de ruído e tempo, e ainda a ambicionada estabilidade para criar”, diz Nuno Machado, músico da banda Wanderer. Estas expectativas têm sido cumpridas na generalidade, sendo por isso, de certa forma fácil a manutenção da rede. No entanto, as expetativas não são estáticas e com o crescimento das bandas e o desenvolvimento da atividade musical no Porto, as expetativas mudam, passando a dar-se mais importância à comunidade musical existente no Stop e, conseqüentemente, à possibilidade de *networking* e aprendizagem com as experiências e conhecimentos dos outros profissionais do setor. O cumprimento destas novas expetativas começa a ser cada vez mais fundamental para que os atores da rede continuem a ter a percepção de que estão a trabalhar no sentido de criarem valor acrescentado naquilo que fazem (Araújo et al., 2014).

No geral, as bandas e os músicos veem-se na rede como uma pequena peça do todo. A relação de **poder** entre os atores da rede é quase impercetível, pois o Stop como organização, é extremamente horizontal. Podemos apontar o Rui Santos (Vitamina) como um pilar e uma figura de poder. Este ator é mencionado como alguém de referência, tendo estado envolvido também no projeto StopEstra!. O bar MetalPoint desempenha também um papel importante nesta comunidade, em especial no nicho do Metal, pois “atrai pessoas para o Stop e é o único que o faz”, segundo o músico Hugo Louro de Almeida, proprietário do negócio. Estas duas organizações – Vitamina e MetalPoint - ganharam uma maior competitividade no mercado e facilidade na concretização dos seus objetivos individuais (Brito & Silva, 2009). Já no que diz respeito aos estúdios, estes têm geralmente uma maior influência nos locais de atuação do que propriamente os artistas e profissionais do Stop. Porém, esta influência acontece de forma desorganizada e não está, ainda, conotada ao nome do Centro Musical Stop. Para Rui Santos (Vitamina), “as cidades do Porto, Braga, Guimarães e outras aqui do Norte beneficiam com esta cultura musical. Desde há 7 ou 8 anos, há mais eventos de rua e atuações em bares para as bandas”. Numa visão mais alargada do Stop, este é caracterizado como “único, no país e na Europa”. Quem o diz são os músicos da banda The Lemon Lovers. O músico e produtor Sérgio Morais, acrescenta que o Stop é um “Centro cultural com poderio inigualável. Tem um papel muito importante para a música portuense e portuguesa. Permite o contacto com músicos mais experientes, proporcionando maior valor para os músicos, quer a nível de conhecimento quer a nível sentimental.” Para o músico dos Wanderer, Nuno Machado, o centro musical sustenta a comunidade de músicos, providenciando um sítio seguro para as

bandas e músicos continuarem a lutar pelo seu sonho, sendo que é também um sítio inspirador.

Apesar da grande concentração artística e cultural neste centro durante as últimas duas décadas, não têm existido ações coletivas para criar e partilhar oportunidades artísticas, dinamizar o *cluster*, ou mesmo obter melhores condições no próprio centro com impacto efetivo nos músicos. Existe, assim, uma comunidade musical e artística no Stop a trabalhar diariamente para a concretização dos seus objetivos nesta indústria. Mas estes esforços individuais não parecem suficientes. Como pode então o Centro Musical Stop manter-se como o epicentro musical do Norte e crescer como centro musical e cultural?

Do idealismo à ação

Não há como negar a importância do Stop para os músicos e para a cidade do Porto, a nível artístico, turístico, social, cultural e económico. Há cada vez mais turistas estrangeiros a visitar o centro, bem como estudantes de Erasmus do Porto que se sentem fascinados pelo espaço.

O Stop é o centro da música na zona Norte do país. No entanto, as **ações coletivas**, essenciais para o crescimento e posicionamento no setor, são escassas ou inexistentes. Estas atividades permitiriam resolver os problemas reconhecidos pelos atores da rede, sempre com base numa relação de cooperação (Brito & Silva, 2009; Silva, 2003; Roseira et al., 2009).

O Centro não pode agir sozinho e, por isso, é necessário identificar os principais atores da indústria na região e procurar interesses comuns à realização destas atividades. Para além do apoio da administração de condomínios na recuperação do espaço, o mais esperado é uma intervenção da Câmara Municipal do Porto, no sentido de tornar o Stop num centro cultural/musical, ou mesmo, em património cultural da cidade. No entanto, esta intervenção também é vista como irrealista. De acordo com alguns membros da banda Fera: “Não é expectável haver fundos públicos investidos no Stop, mas seria uma boa oportunidade, quer para a Câmara Municipal do Porto quer para o Stop, utilizar as infraestruturas públicas para a promoção cultural da cidade do Porto e injetar fundos nessas infraestruturas, que muitas das vezes não são utilizadas”.

Para os músicos, o reconhecimento e a promoção de eventos ligados ao Stop, através de ações coletivas com entidades que gerem anfiteatros e locais de atuação, juntando a esfera privada e pública, são vistos como necessários para a “exportação” da cultura que existe no

Stop para o resto da cidade. Para isso, pode ser necessário procurar parcerias com instituições musicais, como é o caso da já referida Casa da Música, mas também com promotores de eventos e festivais no Norte (como a PEV Entertainment – promotora do festival MEO Marés Vivas, ou a Pic-Nic Produções, S.A – promotora do NOS Primavera Sound, entre outras), bares e locais de atuação musical no Porto (como o Hard Club, o Maus Hábitos, o Cave 45, ou próprio MetalPoint, que já se posiciona como uma montra para as bandas Metal do Stop), e ainda agências de artistas (como a Turbina e a Sons em Trânsito) e mesmo com empresas de equipamento e consumíveis musicais, com quem estas parcerias também poderiam ser proveitosas para todos os intervenientes.

Com a grande concentração de escolas de música no Porto, é também importante começar a olhar para possíveis parcerias com estas no futuro. Existem bastantes músicos do Stop que já passaram por estas escolas, nomeadamente, a escola Silva Monteiro, onde tiveram a sua formação musical, passando mais tarde pela Universidade Católica Portuguesa – Porto, em cursos da Escola das Artes, como a licenciatura em Som e Imagem e o Mestrado em Indústrias Criativas.

O Centro Musical Stop é ainda uma rede de certa forma desorganizada, em que ocorrem processos de interação relevantes, mas esporádicos e que tem ainda muito para crescer no que toca a relacionamentos de cooperação. Numa relação de cooperação os objetivos da rede devem ser definidos inicialmente, de forma a concretizar estratégias, definir orçamentos e avaliar os resultados das atividades. Todavia no Stop não existe nenhuma associação ou administração do mesmo enquanto comunidade de músicos, o que se traduz na sua posição pouco esclarecida no setor. Tão pouco os atores da rede têm total consciência do seu papel. Ainda que existam evidentes vantagens associadas ao Stop, sem esta tomada de consciência dentro do próprio seio da rede em estudo das vantagens da ação coletiva, dificilmente se poderão maximizar os benefícios associados a este tipo de iniciativa de cooperação.

O caso mostra que as ações coletivas só podem acontecer se a rede estiver organizada e formalizada e se existirem relacionamentos ao longo do tempo com partilha de experiências e aprendizagens, que originem um clima de confiança entre os atores da rede, e ainda entre estes e potenciais parceiros externos. Para que seja possível estabelecer parcerias estratégicas, é necessário haver um entendimento da maioria dos atores do centro, em especial dos músicos, e a formação de uma unidade representativa do Centro Musical Stop enquanto organização.

Questões propostas para a discussão do caso:

Questão 1: A confiança é um fator essencial numa relação contínua de cooperação. Tendo em conta o historial do centro no desenvolvimento de parcerias, indique de que forma é possível promover a confiança no desenvolvimento futuro de ações coletivas?

Questão 2: No caso são propostas ações coletivas, algumas das quais envolvem a colaboração com a Câmara Municipal do Porto. Discuta qual o possível impacto das políticas públicas para esta comunidade de músicos e para a cidade do Porto.

Questão 3: Como é que as empresas privadas podem olhar para o fenómeno do Centro Musical Stop e outros desta natureza, de forma a identificar e aproveitar oportunidades de negócio?

Notas:

¹Sessões de concertos de música (N.º); Anual - INE, Estatísticas da cultura - séries históricas. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0005426&contexto=bd&selTab=tab2

²Espectadores de concertos de música (N.º); Anual - INE, Estatísticas da cultura - séries históricas. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0005427&contexto=bd&selTab=tab2

³Receitas de concertos de música (€); Anual - INE, Estatísticas da cultura - séries históricas. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0005428&contexto=bd&selTab=tab2

⁴Festivais e eventos mais importantes no Porto. Disponível em: <http://www.visitar-porto.com/pt/eventos/porto-eventos.html>

⁵Páginas Amarelas. Disponível em: <http://www.pai.pt/>

⁶Dados PorData. Disponível em:

<https://www.pordata.pt/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+segundo+os+Censos+total+e+por+grupos+et%C3%A1rios-22>

Bibliografia

Anderson, J. C., Håkansson, Hakan, & Johanson, Jan. (1994). Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing*, 58(4), 1–15.

Araujo, Luís, Mason, K., & Spring, M. (2014). Expectations in networks: Market shaping devices of the driverless car. In *30th IMP Conference*. Bordeaux, France.

Bastos, Cristina Silva. (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>

Boléo, Pedro. (2017, setembro 13). Um concerto para dez anos de coragem. *Público*. Disponível em: <https://www.publico.pt/2017/09/13/cultura/epsilon/noticia/orquestra-de-camara-portuguesa-10-anos-de-coragem-a-espera-dum-compromisso-1785176>

Bramão, Ricardo. (2018, janeiro 04). Annual Report 2017 | 272 festivais de música - novo record. *APORFEST*. Disponível em: <http://www.aporfest.pt/single-post/2017/10/11/257-festivais-portugueses-j%C3%A1-anunciados-para-2017>

Branco, Cristina. (2017, setembro 06). “Há mais jovens a gostar da música portuguesa”. *Diário de Notícias*. Disponível em: <http://www.dnoticias.pt/imprensa/hemeroteca/diario-de-noticias/ha-mais-jovens-a-gostar-da-musica-portuguesa-JB1982931>

Brito, Carlos & Silva, Susana. (2009). When trust becomes the fourth “C” of cooperation. *The Marketing Review*, 9(4), 289–299.

Canha, Anselmo. (2008). StopNonStop. Faculdade de Belas Artes. Universidade do Porto.

- Estatísticas da Cultura – 2016. (2017, dezembro 12) Espetáculos ao vivo: aumento de 43% nas receitas e 19% no número de espectadores. *Portal INE*. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=281446690&DESTAQUESmodo=2
- Håkansson, Hakan, & Ford, David. (2002). How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*, 55(2), 133–139.
- Håkansson, Hakan, & Snehota, Ivan. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. 46 London and New York: Routledge.
- Madureira, Ricardo, & Silva, Susana. (2004). Late starter: a situation or a process? In 20th Annual IMP Conference. Copenhagen, Denmark.
- Mora, Filipa. (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, Marta. (2017, novembro 06). Stop já tem bandas em fila de espera. *Jornal de Notícias*.
- Roseira, C., Brito, C., & Garrett, A. (2009). Innovation, Collective Action and Network Positioning: A Case from the Automotive Industry. In 25th IMP-conference (pp. 1–20). Marseille, France.
- Silva, Susana C. (2003). A internacionalização e as redes de negócios da Vitrocristal, ACE. *Revista Portuguesa de Marketing*, 7(15), 55–67.
- Vieira, André. (2017, novembro 27). Os velhinhos shoppings do Porto continuam abertos, mas à procura de soluções. *Público*. Disponível em: <https://www.publico.pt/2017/11/27/local/noticia/os-velhinhos-centros-comerciais-do-porto-continuam-abertos-mas-a-procura-de-solucoes-1793859>
- Wilkinson, Ian, & Young, Louise. (2002). On cooperating: Firms, relations and networks. *Journal of Business Research*, 55(2), 123–132.