



**Cristina Lyra Couto de Souza**

***Panis et Ars:***

**artistas e gestores nas indústrias criativas**

**Tese de Doutorado**

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Administração.

Orientadora: Maria Angela Campelo de Melo

Rio de Janeiro

Abril de 2011



**Cristina Lyra Couto de Souza**

***Panis et Ars:***  
**artistas e gestores nas indústrias criativas**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutora pelo programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof<sup>a</sup>. Maria Angela Campelo de Melo**

Orientadora  
Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof. Paulo Cesar Motta**

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof. Luis Fernando Hor-Meyll**

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof. Carlos Osmar Bertero**

FGV-SP

**Prof<sup>a</sup>. Sônia Maria Rodrigues Calado Dias**

FBV

**Prof<sup>a</sup>. Mônica Herz**

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 18 de Abril de 2011

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da autora, do orientador e da universidade.

### **Cristina Lyra Couto de Souza**

Graduada em Engenharia Eletrônica e de Produção na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 1993. Pós-graduada em Marketing, 1997, e em Management, 1999, pelo IAG PUC-Rio. Mestre em Administração, pela PUC-Rio, 2006. Atuou como gestora e consultora nas áreas de engenharia, marketing, planejamento estratégico e controladoria. Atualmente é professora no Ibmec e atua como consultora.

#### Ficha Catalográfica

Souza, Cristina Lyra Couto de

*Panis et Ars: artistas e gestores nas indústrias criativas* / Cristina Lyra Couto de Souza; orientadora: Maria Angela Campelo de Melo. – 2011.

222 f.: il. color.; 30 cm

Tese (doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração.

Inclui bibliografia.

1. Administração – Teses. 2. Indústrias criativas. 3. Gestão. 4. Trabalho criativo. 5. Trabalho artístico. I. Melo, Maria Angela Campelo de. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Para José Roberto Gomes da Silva,  
com carinho.

## Agradecimentos

Obrigada,  
Mario, pela ideia de fazer o Doutorado,  
Zé, pela empolgação inicial (maior que a minha!),  
Ana Luiza, pela amizade,  
João, pelo companheirismo,  
Zé, de novo, pelo apoio e pela presença,  
Leo, pela companhia ao longo do caminho,  
Teresa, pela força,  
Paulo Cesar, pelo carinho,  
Angela, pelo acolhimento,  
Alexandre, Heloisa, Marcelo, Guilherme, Adilson, Analu,  
Antônio, Alcione, Luiz, Renato, Maria Amélia, Jorge,  
Evandro, Angelo, Ricardo e Lucia, pelas conversas,  
Diana, Milano, Sônia, Bertero e Luis Fernando, pela participação.

## Resumo

Souza, Cristina Lyra Couto de; Melo, Maria Angela Campelo de. ***Panis et Ars: artistas e gestores nas indústrias criativas***. Rio de Janeiro, 2011. 222p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A crescente importância econômica e social das indústrias criativas - atividades nas quais a criatividade é a essência do negócio, abrangendo toda a produção cultural ou artística – ainda não se refletiu na geração de estudos sobre suas questões gerenciais e organizacionais. Pesquisas nessa área são relevantes, tanto para aplicação prática na orientação dos profissionais, quanto para contribuição em formulações teóricas. Nesse contexto, o objetivo desta tese é entender a produção nas indústrias criativas a partir da perspectiva de seus principais atores - os criadores e os gestores que se relacionam com eles - procurando saber como trabalham, o que desejam, como interagem e que dificuldades enfrentam. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, na linha construtivista, baseada em entrevistas em profundidade com criadores autônomos - escritores e artistas visuais - e com os gestores envolvidos em suas atividades. Os resultados da pesquisa sugerem que os criadores possuem uma motivação intrínseca ligada ao exercício da atividade artística em si e que não há necessidade de intervenção em seu processo criativo. Além disso, os gestores dos grupos estudados – editores e galeristas - atuam basicamente como distribuidores ou revendedores, e seu foco de interesse está no produto e não no artista. Eles são gestores do produto, tratando apenas o livro, a tela, a obra. No entanto, os artistas precisam de gestores de carreira, que possam auxiliar na valorização tanto da obra, quanto do criador. A reputação do autor naturalmente valoriza seus produtos. É preciso então construir a marca do artista, principalmente devido ao surgimento das novas mídias, que embora gerem mais oportunidades, apresentam menor potencial em cada canal individualmente. Não interessa ao artista estar apenas na editora ou galeria, pois o exercício de outras atividades e a exposição em diferentes locais o valorizam, e, portanto, é preciso saber onde vale investir para venda e reforço da imagem. Nesse cenário, torna-se importante a figura praticamente inexistente hoje no Brasil: o agente – o intermediário que representa os autores e administra suas obras.

## Palavras-chave

Indústrias criativas; Gestão; Trabalho criativo; Trabalho artístico.

## Abstract

Souza, Cristina Lyra Couto de; Melo, Maria Angela Campelo de (Advisor). ***Panis et Ars: artists and managers in the creative industries.*** Rio de Janeiro, 2011. 222p. Doctoral Thesis – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The growing economic and social importance of the creative industries - activities in which creativity is the essence of the business, covering the cultural and artistic production - is not yet reflected in the generation of studies on their managerial and organizational issues. Research on this area is important both for practical application in the guidance of industry professionals, and to contribute to theoretical formulations. Therefore, the aim of this thesis is to understand the production in the creative industries from the perspective of its main actors - the creative people and managers that relate to them - looking at how they work, what they want, how they interact and what difficulties they face. A qualitative research in a constructive line was carried out, based on interviews with independent creators - writers and visual artists - and the managers involved in their activities. The survey results suggest that the creators have an intrinsic motivation related to the exercise of artistic activity in itself and there is no need to intervene in their creative process. Moreover, the managers of the groups studied - publishers and gallery owners - basically act as distributors or resellers, and their focus of interest is in the product and not the artist. They are managers of the product, treating only the book, the screen, the works. However, we can see that the artists need a career management, which can help both the appreciation of the work, and the creator. The reputation of the author naturally values its products. We must then build the brand of artist, chiefly due to the emergence of new media, generating more opportunities, but less potential for each channel individually. It is not enough to the artist to be published or exposed in a gallery, for the exercise of other activities and exposure in different places values the author, and so it is necessary to know where it is worth investing for sales and image enhancement. In this scenario, a figure practically nonexistent in Brazil today becomes important: the agent - the intermediate who represents the author and manages his works.

## Keywords

Creative industries; Management; Creative work; Artistic work.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	10
1.1. Objetivo .....	15
1.2. Relevância da pesquisa .....	17
1.3. Delimitação do estudo .....	19
1.4. Estrutura do trabalho .....	20
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	21
2.1. Criatividade .....	21
2.2. Indústrias criativas.....	23
2.2.1. Breve histórico .....	23
2.2.2. Conceito .....	25
2.2.3. Especificidades.....	27
2.3. Trabalho nas indústrias criativas .....	31
2.3.1. Criação .....	32
2.3.2. Gestão.....	40
2.4. Mercado editorial e de artes visuais .....	47
2.4.1. Papel (atual) dos principais atores .....	48
2.4.2. Novas mídias .....	53
2.4.3. Tendências .....	59
3. POSICIONAMENTO TEÓRICO.....	68
3.1. Criatividade e indústrias criativas .....	68
3.2. Trabalho nas indústrias criativas .....	69
3.3. Mercado editorial e de artes visuais .....	74
4. METODOLOGIA .....	82
4.1. Tipo de pesquisa.....	82
4.2. Coleta de dados .....	83
4.2.1. Seleção dos entrevistados .....	84
4.3. Tratamento dos dados.....	86
4.4. Limitações do método .....	88
5. OS ENTREVISTADOS.....	90
5.1. Os artistas .....	90
5.1.1. Alexandre Plosk.....	91
5.1.2. Adilson Xavier.....	91
5.1.3. Marcelo Moutinho .....	93
5.1.4. Heloisa Seixas .....	94
5.1.5. Antônio Torres .....	95

5.1.6.	Alcione Araújo.....	97
5.1.7.	Luiz Ruffato.....	100
5.1.8.	Renato Alarcão .....	102
5.1.9.	Analú Prestes .....	103
5.1.10.	Guilherme Secchin.....	104
5.1.11.	Angelo Venosa .....	108
5.2.	Os gestores.....	113
5.2.1.	Evandro Carneiro.....	113
5.2.2.	Ricardo Rego.....	114
5.2.3.	Maria Amélia Mello .....	115
5.2.4.	Jorge Viveiros de Castro.....	116
5.2.5.	Lucia Riff.....	116
6.	DESCRIÇÃO ANALÍTICA DAS ENTREVISTAS.....	118
6.1.	Artistas .....	118
6.1.1.	Perfil do artista.....	119
6.1.2.	Processo de criação .....	133
6.1.3.	Exposição .....	142
6.1.4.	Atividades complementares .....	149
6.1.5.	Expectativas .....	154
6.2.	Gestores.....	159
6.2.1.	Perfil e atuação dos gestores.....	159
6.2.2.	Relação com os artistas.....	169
6.2.3.	Mercado.....	173
7.	RESULTADOS .....	182
7.1.	Perfil dos artistas.....	183
7.2.	Trabalho dos artistas.....	184
7.3.	Perfil e atuação dos gestores .....	187
7.4.	Relacionamento .....	189
7.5.	Mercado .....	190
8.	CONCLUSÃO.....	193
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	200
	GLOSSÁRIO.....	216
	APÊNDICE .....	218