



CATÓLICA
ESCOLA DAS ARTES

PORTO

O NOVO MUNDO DO AGENCIAMENTO: O CASO DO STUDIO 112, PARIS

Relatório de Estágio apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Indústrias Criativas

Laura Petitjean

Porto, outubro 2023



CATOLICA
ESCOLA DAS ARTES

PORTO

O NOVO MUNDO DO AGENCIAMENTO: O CASO DO STUDIO 112, PARIS

Relatório de Estágio apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Indústrias Criativas

Laura Petitjean

Trabalho efetuado sob a orientação de

Professor Doutor Henrique Manuel Pereira
Professora Doutora Ana Margarida de Lima Ferreira e Carvalho Oliveira Juncker Madsen

Porto, outubro 2023

Dedicatória

Aos meus avós.

Agradecimentos

A realização deste trabalho não teria sido possível sem o apoio, a orientação e o empenho de que fui beneficiada por professores, colegas, família e amigos.

Ao Professor Henrique Manuel Pereira, meu orientador, e à Professora Ana Madsen, minha coorientadora, pela orientação cuidadosa, a paciência e o apoio constante que me permitiram levar a bom porto este trabalho.

À Escola das Artes da Universidade Católica do Porto pela oportunidade formativa que me foi concedida e mais particularmente pelo incentivo em participar no enriquecedor programa Erasmus+.

Ao Pierre Marcadé e à Hélène Valverde e a toda a equipa do Studio 112 que me acolheu ao longo do estágio pelos ensinamentos, a partilha e a amizade, sem os quais a minha experiência não teria sido a mesma.

Aos meus amigos e família que acompanharam a minha jornada académica e em particular aos meus pais e ao meu irmão que, apesar da distância, souberam estar sempre presentes neste caminho de crescimento pessoal e profissional. O vosso apoio é incondicional e estou eternamente grata.

Resumo

O presente relatório de estágio tem como finalidade dar um parecer sobre as atividades realizadas entre janeiro e junho de 2023 na empresa de agenciamento de artistas, Studio 112, em Paris.

A profissão de agente de artista é ainda hoje pouco conhecida. O público em geral ignora a sua existência ou não tem uma ideia clara das atividades desenvolvidas. A função do agente foca-se no acompanhamento do criador em diversas áreas: negociação de contratos, verificação dos pagamentos, prospeção comercial e gestão da carreira do artista, estabelecendo uma estratégia com objetivos claros para a mesma. O ponto fulcral desta profissão passa pela capacidade dos intervenientes a valorizar a expressão criativa do artista, encontrando os clientes que se irão identificar com o seu universo artístico.

Uma vez que o agenciamento se posiciona no setor das Indústrias Criativas, procurou-se estudar o Modelo de Gestão das empresas de agenciamento de artistas e, mais especificamente, o Modelo inovador do Studio 112. Partindo deste caso de estudo compreendem-se as particularidades do acompanhamento transversal proporcionado pelo Studio 112 e a importância da relação entre o artista e o agente, mas numa sociedade cada vez mais absorvida pelo mundo digital, quais os desafios para o futuro do agenciamento?

Palavras-Chave: Studio 112 Paris, Indústrias Culturais e Criativas, Modelos de Gestão, Agenciamento de artistas

Abstract

This internship report aims to give an overview on the activities carried out between January and June 2023 at the artist agency Studio 112, in Paris.

The profession of artist agent is still relatively unknown. The public, in general, is either unaware of its existence or does not have a clear idea of the activities carried out. The agent manages the artist's career by establishing a strategy with clear objectives. The agent's role focuses on supporting the artist in several areas: negotiation of contracts, verification of payments and commercial prospecting. The focal point of the profession is the agent's ability to value the creative expression of the artist, finding clients who will identify with their artistic universe.

Since the agency is positioned in the Creative Industries sector, we sought to study the Management Model of artist agency companies and, more specifically, the innovative Studio 112 Model. Based on this case study, we can understand the specifics of the cross-sectional follow-up that takes place at Studio 112 and the importance of the relationship between the talent and the agent. In a society increasingly absorbed by the digital world, what are the challenges for the future of artist management?

Keywords: Studio 112 Paris, Cultural and Creative Industries, Management Models, Artist Management

Índice

Lista de Figuras	8
Lista de Tabelas	9
INTRODUÇÃO	10
1 PARA UMA DEFINIÇÃO DE AGENCIAMENTO	12
1.1 Metodologia	12
1.2 O agenciamento de artistas e a profissão de agente	13
1.3 O agenciamento na área da dança	17
1.4 A valorização das expressões criativas	19
1.5 Uma profissão intrínseca às Indústrias Culturais	21
2 O CASO DO STUDIO 112	25
2.1 Paris: um epicentro cultural de relevância	25
2.2 Caracterização do Studio 112	26
2.3 O acompanhamento transversal do coletivo (La)Horde	40
2.4 O modelo de gestão do Studio 112	49
CONSIDERAÇÕES FINAIS E PERSPETIVAS PARA O FUTURO	68
BIBLIOGRAFIA	70

Lista de Figuras

Figura 1: Escritório do Studio 112 Paris (fotografias de autor)	27
Figura 2: Esquema das atividades desenvolvidas no Studio 112 Paris	31
Figura 3: Sistema de remuneração do Studio 112 Paris	32
Figura 4: Mapping da concorrência do Studio 112 Paris	40
Figura 5: Reportagem fotográfica, ensaio geral da Fête du Thème da Hermès (fotografias de autor)	45
Figura 6: Concerto do Sam Smith em Paris e desmontagem do palco (fotografias de autor)	47
Figura 7: Cartaz da tournée da Madonna "The Celebration Tour" (disponível em https://www.madonna.com/tour)	48
Figura 8: Acompanhamento transversal do coletivo (La)Horde	49
Figura 9: Modelo de Criação de Valor (Jones, 2013, p. 50)	52
Figura 10: Organograma do Studio 112 Paris	54
Figura 11: Estrela de Galbraith (Galbraith, 2014)	58
Figura 12: Estrela de Galbraith, um modelo aberto	58
Figura 13: Modelo de Greiner (Greiner, 1998, p. 57)	62
Figura 14: Análise SWOT do Studio 112 Paris	65
Figura 15: Análise SWOT da empresa X	67

Lista de Tabelas

Tabela 1: Artistas acompanhados pelos Studio 112 Paris	28
Tabela 2: Lista dos potenciais clientes para o Studio 112 Paris	29
Tabela 3: Atividades desenvolvidas ao longo do estágio	34

The most successful way for a dealer to differentiate his products from those of other dealers was the introduction of a new style. It was a major advantage for a new gallery entering the market to find a new style in order to differentiate its products from those of existing galleries that were already established in the market. (Crane, 1987, p. 72)

Introdução

Este relatório de estágio, desenvolvido no âmbito da conclusão do Mestrado em Gestão de Indústrias Criativas, ministrado na Universidade Católica Portuguesa, no Centro Regional do Porto, tem como objetivo apresentar a realidade do mundo do agenciamento artístico no decorrer do estágio curricular realizado no Studio 112, em Paris, através do programa Erasmus+. O estágio curricular decorreu nesta empresa de agenciamento de artistas que conta com cerca de dez profissionais, entre janeiro e junho de 2023, conforme o protocolo estabelecido entre a entidade acolhedora e a instituição de ensino superior.

Para a obtenção do estágio foi necessário realizar uma entrevista com os dois membros do polo não audiovisual, Pierre Marcadé e Hélène Valverde, com quem viria a trabalhar. A minha função enquanto estagiária era *chargée de projets* no departamento das artes, design e artes performativas onde pude trabalhar com entidades e artistas ligados à dança, esta sendo a minha área de interesse principal.

A opção de fazer um estágio foi uma evidência, no meu caso, pois queria ter uma visão prática das profissões circundantes das artes performativas. Enquanto bailarina tinha consciência de todo o trabalho necessário à realização de espetáculos e projetos na área artística e tinha curiosidade em perceber em que consistem essas profissões e se me conseguia projetar no futuro nesta área. Os meus objetivos para o estágio passavam por desenvolver um trabalho no setor cultural na cidade de Paris, compreender as dinâmicas envolvidas na gestão de uma empresa neste setor, mas também, participar no desenvolvimento de um projeto artístico, da sua conceção ao produto final, aprender o funcionamento de uma agência e identificar as necessidades dos artistas e realizar diversas missões de modo a obter uma visão global sobre a entidade e o seu funcionamento.

Como tal, o presente relatório debruça-se sobre a questão do agenciamento de artistas, em que consiste, como se estruturam as agências, qual o papel do agente e qual a importância desta profissão para os artistas?

Baseando-se na experiência realizada no Studio 112, o presente relatório estrutura-se da seguinte forma. A primeira parte, corresponde ao enquadramento teórico onde realizaremos uma contextualização do tema de investigação e dos principais conceitos, posicionando a profissão do agente de artistas no setor cultural. De seguida, iremos abordar a questão do agenciamento na área da dança e as principais problemáticas existentes relativas à valorização da expressão criativa. Para concluir este capítulo abordaremos a importância das artes nas Indústrias Criativas. Na segunda parte, dividida em quatro subcapítulos, iremos refletir sobre o posicionamento cultural da cidade de Paris e realizaremos a caracterização da instituição acolhedora do estágio, apresentando a entidade, a sua organização, o seu funcionamento tal como os recursos humanos que integra. Analisaremos o trabalho realizado ao longo do estágio e as respetivas tarefas antes de nos focarmos no acompanhamento do coletivo (La)Horde. Por fim, iremos observar e estudar o modelo de gestão do Studio 112, comparando-o com um modelo de agenciamento dito tradicional, antes das considerações finais e perspectivas para o futuro.

1 Para uma definição de agenciamento

1.1 Metodologia

De modo a contextualizar o seguinte relatório de estágio foi realizada uma pesquisa relativamente à profissão do agente de artistas. Esta tem como objetivo dar um parecer mais claro sobre um assunto que geralmente é desconhecido do grande público. Factualmente, desde que iniciei o meu estágio e atualmente a trabalhar na empresa onde estagiei, apercebi-me de que é frequente as pessoas não saberem o que é um agente de artistas, inclusive desconhecerem a existência de tal atividade. Esta situação ainda é frequente nas profissões artísticas que permanecem na sombra, o que se reflete na bibliografia e artigos académicos publicados acerca deste tema. Ao longo da minha pesquisa, pude observar que a maioria dos artigos, livros e outras publicações sobre o agenciamento de artistas e a profissão de agente são publicados em inglês e em francês. Tal facto poderá ser justificado pela presença mais importante desta profissão nos países anglo-saxónicos e na França, que tem tentado seguir o modelo dos Estados-Unidos, país pioneiro nesta área.

Numa primeira fase, trata-se de realizar uma contextualização do tema fulcral deste relatório, o agenciamento de artistas. Para a execução da mesma baseei-me essencialmente em livros e artigos especializados sobre o assunto, mas também na bibliografia que foi disponibilizada ao longo do ano pelos professores.

De seguida, o capítulo relativo ao estágio propriamente dito, baseia-se na experiência que tive como estagiária no Studio 112. Esta permitiu-me recolher dados qualitativos sobre a organização. Concretamente, a observação e análise do funcionamento da empresa, dados valiosos para explorar e compreender a complexidade da mesma. Tendo também tido acesso a dados quantitativos que, por questões de confidencialidade não pude utilizar, estabeleci a minha metodologia nos dados teóricos partilhados por diversos autores e nos dados qualitativos recolhidos ao longo dos seis meses de estágio.

Ao longo do trabalho é realizado um estudo aprofundado sobre o funcionamento do Studio 112, nomeadamente, graças a uma análise baseada em quatro Modelos de Gestão, descritos no segundo capítulo. Estes fornecem-nos um *insight* detalhado sobre as experiências, perceções e motivações da organização. O principal objetivo deste estudo é a compreensão e observação do

funcionamento interno do Studio112. A metodologia utilizada para a elaboração do presente relatório é, portanto, a de um estudo de caso.

Considera-se ter sido uma limitação a dificuldade em aceder aos raros livros especializados sobre o agenciamento e o facto de parte destes suportes se restringir ao agenciamento específico das áreas da música ou do cinema.

1.2 O agenciamento de artistas e a profissão de agente

Ao longo do tempo os artistas têm vindo a comercializar o seu trabalho de forma cada vez mais aberta com a intenção de adquirir uma certa estabilidade financeira e consequentemente poder viver da sua arte. Efetivamente, se a arte já era valorizada e reconhecida como tal, durante vários séculos, os artistas podiam enfrentar dificuldades financeiras, caso a sua fonte de rendimento fosse relacionada com o seu trabalho artístico. Tanto assim é que vários foram os artistas que desistiram da sua carreira para se dedicar a outras atividades ou ainda os casos de reconhecimento póstumo. É o caso do pintor holandês Vincent Van Gogh que nunca desistiu da sua arte, vivendo com grandes dificuldades financeiras e pessoais e cujo génio criativo foi apenas reconhecido anos após a sua morte.

É apenas no Renascimento, no final do século XV, que o artista adquire o significado e o valor que lhe é atribuído atualmente enquanto “criador”. O artista consegue separar-se progressivamente da figura do artesão, da qual deseja destacar-se e até definir-se por oposição.¹

(Noëlla, 2019, p. 18)

Inquestionavelmente, o papel dos artistas tem vindo a evoluir ao longo dos séculos, impondo a sua função crucial na nossa sociedade. São os criadores que provocam o pensamento criativo e que desafiam as populações. Levam-nos à reflexão pelo meio da sua arte, sublinhando questões sociais e políticas como a desigualdade, a discriminação, a crise climática ou as guerras. É o *savoir-faire* do artista que lhe permite capturar nas suas criações a essência de uma sociedade.

¹ As citações em francês mencionadas ao longo do trabalho foram traduzidas de forma livre para uma leitura mais fluida do mesmo. « Ce n'est qu'à la fin du XVème siècle, que l'artiste acquiert la signification et la valeur qu'on lui attribue actuellement entant que « créateur ». L'artiste parvient en effet à se détacher progressivement de la figure de l'artisan, de laquelle il souhaite se démarquer, voir se définir en opposition. » (Noëlla, 2019, p.18)

À medida que o conceito de artista evoluiu, do artesão que cria arte por necessidade económica e com uma função meramente útil, ao artista que cria arte espontaneamente, por desejo e vocação, também as profissões do meio artístico se desenvolveram. Efetivamente, o panorama artístico vivenciou a aparição de inúmeros cargos, desde produtores, programadores, curadores a gestores culturais, mas tal como Vânia Rodrigues, estou “convicta de que são os artistas o justo centro da criação e de que é para eles que estes profissionais devem, em primeira instância, a sua razão de ser.” (Rodrigues, 2020, p. 12). Sem a presença dos artistas não haveria espetáculos ou exposições para produzir, organizar e programar e em grande parte dos casos, os profissionais da cultura são movidos pelo trabalho dos artistas.

A profissão de agente de artista surge no início do século XX nos Estados Unidos e na Europa, acompanhando a rápida expansão da indústria do entretenimento. Eram necessários profissionais especializados para acompanhar e promover os interesses dos artistas tais como os atores, ou os músicos. Concretamente, a representação de um criativo implica diversas tarefas.

First and foremost, the agent has always negotiated and continues to negotiate the basic terms of the deal. Traditionally, the agent assumed the role of nurturer, and provided actors with advice and assistance in career development. (Wilson, 2001, p. 401)

O agente participa ativamente na progressão da carreira do artista na medida em que o ajuda a encontrar *castings*, fazer as escolhas mais acertadas artisticamente e apresentar o seu cliente a produtores e outros profissionais do meio artístico do modo a potenciar o seu *networking*.

Hollywood é um dos locais onde mais surgiram agentes de artistas, numa primeira fase. Provavelmente porque é aqui que a indústria do entretenimento é a mais implacável, sendo extremamente desafiadora para os artistas que estão em constante competição e enfrentam uma concorrência desmedida.

“The earliest attempt to regulate the agency business occurred in New York in 1910” (Wilson, 2001, p. 403) trata-se, portanto, de uma indústria ainda bastante recente em comparação com outros meios profissionais que contam com vários séculos de existência e que beneficiam de uma regulamentação clara, o que nem sempre é o caso nos meios artísticos.

A lei que rege o estatuto de agente de artista em França é a lei n.º 69-1185 de 26 de dezembro de 1969 que engloba também a função de *manager* e a de *imprésario* ou qualquer pessoa que

recebe um mandato para procurar e garantir compromissos a mais de dois artistas, no decorrer de um ano civil. Esta lei sofreu alterações desde a sua aparição em França, mas o que é relevante observar aqui é a diferença temporal entre o momento em que os Estados Unidos perceberam a necessidade de regulamentar este setor profissional, no início do século XX, *versus* o momento em que o mesmo ocorreu em França.

Os sociólogos Lizé, Naudier e Roueff, foram entre os primeiros em França a interessar-se a esta profissão que pertence às profissões da gestão, definindo a atividade da seguinte forma:

A atividade dos intermediários do trabalho artístico consiste em, por um lado, pôr em contacto de forma individualizada os artistas e os seus empregadores ou financiadores e, por outro, negociar os termos dessa relação de trabalho assalariado. Estas duas dimensões da atividade [...] podem estar distantes no tempo e implicar procedimentos, competências e interlocutores diferentes.² (Lizé, Naudier e Roueff, 2010, p. 26)

É, portanto, bastante clara a relação de dependência que esta profissão tem para com o papel do artista. Para se tornar numa profissão de pleno direito, o intermediário teve de impor-se como um mediador para os artistas e ser aceite por estes últimos e pelos restantes intervenientes da área artística. A emergência e desenvolvimento dos intermediários do trabalho artístico são o produto de um conjunto de fatores económicos e sociológicos. Com o desenvolvimento do capitalismo e a dificuldade de reconhecimento e valorização que enfrentam os artistas e as suas obras, somadas à aproximação das esferas económica e cultural, o artista começa a aceitar esta aplicação dos valores do mercado ao setor artístico. No entanto, ele não possui os conhecimentos necessários para tal. Cada profissão tem as suas especificidades, por mais difícil que seja definir e delimitar as funções, em particular no meio das artes, onde as fronteiras parecem muito ténues e em que se procuram perfis polivalentes, pois são eles que mais facilmente poderão executar tarefas que não lhes deveriam ser atribuídas. No entanto, “Já estamos, efetivamente, bastante longe do cenário pós-revolucionário em que, sobretudo em contextos de criação coletiva, qualquer elemento do grupo, designadamente um ator, poderia ficar encarregue das tarefas de produção” (Rodrigues, 2020, p. 19). Os artistas reconhecem que para se focarem na sua atividade de criação devem recorrer a uma equipa que lhes proporciona

² « L'activité des intermédiaires du travail artistique consiste, d'une part, à mettre en relation de façon individualisée des artistes et leurs employeurs ou financeurs, et, d'autre part, à négocier les termes de cette relation de travail salarié. Ces deux dimensions de l'activité [...] peuvent être distantes temporellement et engager des procédures, des compétences et des interlocuteurs différents. » (Lizé, Naudier e Roueff, 2010, p. 26)

os conhecimentos necessários nas restantes tarefas essenciais para levar a bem os projetos. Isto permite-lhes também focarem-se na sua atividade principal, a criação, obtendo um produto artístico de maior qualidade. De facto, sem formação para gerir e estruturar a sua carreira um artista extremamente talentoso e promissor pode não ser bem-sucedido. É neste panorama que surge a profissão do agente. Aplicada e normalizada na área da música, muito antes de chegar a outras áreas artísticas, como a dança ou a literatura, os músicos perceberam rapidamente que o agente poderia ser um ator essencial no desenvolvimento das suas carreiras. Tal como muitos artistas, o músico já não se consegue sustentar apenas com a prática regular da sua arte. Tornou-se necessária a venda de um bem ou de um serviço que possa ser valorizado, onde a própria imagem do artista tem uma importância fulcral, pois é o reconhecimento público do criador que vai servir de alavanca para a valorização da criação. O agente acaba por também vender uma imagem, o que na era digital tem um valor acrescentado muito importante, por vezes até mais importante que a própria arte. Isto atribui também uma grande responsabilidade aos agentes de artistas que, para além da sua função principal de apoio ao artista, têm perante o público e de uma forma mais alargada a sociedade, um dever de revelar a qualidade da obra e do artista. Efetivamente, o agente compromete-se com o artista, mas tem de ter consciência e confiança nas capacidades artísticas do mesmo pois é o produto, fruto desse trabalho, que ele terá de valorizar e vender porque “Apesar de todas as resistências ideológicas que possam existir é inegável que a lógica de mercado chegou à cultura.” (Pires, 2017, p. 29).

Desta forma, o papel dos agentes de artistas no mercado de trabalho tornou-se uma evidência para os artistas, devido, nomeadamente, às dificuldades inerentes à sua profissão. O desenvolvimento e comercialização das práticas artísticas na área das indústrias criativas também obrigou o artista a adaptar-se a uma lógica mercantilística que lhe era muitas vezes desconhecida. A concorrência foi também um fator que obrigou os criadores a recorrer a profissionais exteriores que lhe permitissem destacar-se e serem reconhecidos. Os agentes impuseram-se como atores essenciais do mercado, tanto para a valorização e comercialização das obras, como para o reconhecimento social e a empregabilidade do artista.

In the entertainment industry, talent has always required agency representation. The necessity for such representation is clear. Producers have vested interests in securing the services of creative talent for the lowest possible price and under the least onerous terms to the producer.

(Wilson, 2001, p. 401)

O agente tem, portanto, como função principal a proteção do seu cliente frente aos produtores e grandes empresas do setor do entretenimento. Ambos os lados têm interesses distintos, o artista procura vender o seu trabalho e valorizá-lo e as organizações tentam negociar um preço extremamente baixo para que o projeto seja o mais lucrativo possível.

Em suma, as agências de artistas têm um papel fulcral no mercado cada vez mais competitivo que enfrentam os artistas. Os agentes atuam como mediadores entre os criadores e os seus interlocutores no mercado, como as marcas ou as produtoras, permitindo-lhes que se dediquem à sua arte.

1.3 O agenciamento na área da dança

Se o conceito de agenciamento foi adotado em diversas áreas artísticas como na música, no cinema, inclusive nas artes visuais, como a pintura ou a escultura, certas artes mostraram-se menos recetivas a esta forma de acompanhamento. A dança é uma delas. O acompanhamento dos bailarinos e dos coreógrafos é algo que já se começou a desenvolver em países como os Estado Unidos ou a França. No entanto, em Portugal, por exemplo, ainda não existe uma companhia de dança que tenha o acompanhamento de um agente. Poderão argumentar que as escalas destes países são diferentes e, conseqüentemente, os orçamentos atribuídos às artes e à dança são diferentes. Contudo, parece-me relevante refletir sobre as razões pelas quais o agenciamento aplicado à área da dança representa um desafio.

Em comparação com outras formas de artes, como as artes visuais, a dança é raramente gravada. Atualmente já são realizadas gravações dos bailados e ensaios, mas historicamente não era algo muito frequente.

Os bailarinos dão vida à dança através do movimento do seu corpo. Este surge como intermediário e pretende usualmente transmitir um sentimento ou uma mensagem ao público. Porém, se a intenção do coreógrafo numa determinada peça permanece a mesma, um bailarino não poderá executar o mesmo movimento da mesma forma, repetidamente. Ao contrário das máquinas, o corpo não tem a capacidade de reiterar exatamente o mesmo movimento. Este é influenciado por diversos fatores externos e internos como o nível de cansaço do bailarino ou as características do chão em que está a dançar. “O nosso filósofo pode facilmente comparar a bailarina a uma chama e, em suma, a qualquer fenómeno visivelmente sustentado pelo consumo

intenso de uma energia superior³.” (Valéry, 1936, p. 8). O que Paul Valéry reconhece é que a energia criada num determinado momento no tempo é efêmera.

Enquanto podemos observar uma obra de arte infinitamente, escultura, pintura ou poesia, a dança no seu estado puro não pode ser vista continuamente. Existe um meio, o corpo, que produz a obra e cujas competências são limitadas no tempo, caso contrário a ferramenta de trabalho do bailarino chega à exaustão. A dança é intérmina, a coreografia pode estar concluída, mas está dependente do corpo que a interpreta e das suas características físicas, consequentemente, a obra está em constante mutação. A efemeridade desta forma de arte dificulta o trabalho do agente que precisa de um suporte para promover a obra dos artistas.

A dança possui também diversos estilos e tradições. O público-alvo do *hip-hop*, do flamenco, do *jazz*, do *ballet* ou da dança contemporânea não é o mesmo. Embora os bailarinos atualmente sejam cada vez mais versáteis, estes costumam especializar-se num estilo de dança específico. Isto significa que o agente terá de encontrar oportunidades e colaborações alinhadas com o perfil do seu cliente, tendo em conta a multiplicidade de técnicas de dança que existem.

A falta de infraestruturas e apoios na dança, em comparação com outras formas de arte é também um fator importante. Estes elementos tornam mais difícil a programação de espetáculos e, portanto, a promoção dos artistas. Os bailarinos em comparação com os atores têm uma visibilidade reduzida. A menos que sejam prodígios mundialmente reconhecidos como é o caso do português Marcelino Sambé, bailarino principal no *Royal Ballet* de Londres, é difícil para os bailarinos adquirir a visibilidade necessária para atrair grandes projetos ou colaborações. O agente artístico teria de investir muito tempo e meios financeiros na promoção e no *marketing* do seu cliente. Por estas razões, gerir a carreira de um bailarino ou coreógrafo requer um conhecimento especializado da área da dança e uma sensibilidade particular que permite unir os artistas às oportunidades adequadas, para que a atividade seja útil e produza lucro para ambas as partes.

A questão que nos podemos colocar é se a efemeridade e as dificuldades do agenciamento na área da dança não serão transversais a outras formas de arte. De facto, a ação de dançar não é a única que permite a produção de uma obra. O gesto de tocar um instrumento musical também

³ « Notre philosophe peut aussi bien comparer la danseuse à une flamme, et, en somme, à tout phénomène visiblement entretenu par la consommation intense d'une énergie de qualité supérieure. » (Valéry, 1936, p. 8).

revela uma linguagem corporal que nos permite evadirmo-nos, através da arte. Podemos comparar o trabalho produzido por uma orquestra ao de um corpo de baile, pois ambos utilizam as capacidades corporais de cada artista, orquestradas e meticulosamente ensaiadas para produzir arte. Talvez a dificuldade do agente não seja a dança em si, mas as formas de expressão criativa no geral.

1.4 A valorização das expressões criativas

A expressão criativa é usualmente associada às crianças que utilizam a sua criatividade para produzir objetos, desenhos ou histórias, mas a arte, seja de um ponto de vista amador ou profissional, é um espaço que nos permite explorar a nossa criatividade. A criatividade⁴ pode ser considerada como um construto, uma vez que existem dezenas de definições diferentes e válidas para a mesma. Esta capacidade de conceber novas ideias e de criar obras improváveis e inovadoras é própria a cada ser humano. Nas artes, a criatividade revela-se fundamental pois, permite aos artistas expressar as suas emoções e produzir obras originais.

De acordo com a *Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions*, adotada na Conferência Geral da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura, (UNESCO) reunida na sua 33.^a edição, em Paris, de 3 a 21 de outubro de 2005, “‘Cultural expressions’ are those expressions that result from the creativity of individuals, groups and societies, and that have cultural content.” (UNESCO, 2005, p. 5)

Uma das competências indispensável ao agente de artistas é a sua capacidade a valorizar a expressão criativa do seu cliente. É esta que vai criar o universo do artista, através das suas experiências de vida e das mensagens que procura transmitir. Numa colaboração com uma marca, o que esta procura é associar a sua imagem ao trabalho de um artista com que se identifica.

A artista portuguesa Joana Vasconcelos, por exemplo, tem um trabalho extremamente identificado. A sua capacidade de combinar na mesma obra a tradição e a contemporaneidade torna as suas obras únicas e reconhecíveis. A marca de luxo Dior quis colaborar com Joana

⁴ Para uma abordagem ao conceito de criatividade ver:

Morais, F. (2001). *Definição e avaliação da criatividade*. Universidade do Minho.

Treffinger, D. J., Isaksen, S. G., & Dorval, K. B. (2000). *Creative problem solving: An introduction* (3rd Edition). Prufrock Press

Treffinger, D. (1996). *Dimensions of Creativity*. Idea Capsules Series, Center for Creative Learning.

Vasconcelos no seu desfile da *fashion week* que ocorreu em março de 2023 e para o qual foi criada a obra *Valkyrie Miss Dior*. Esta colaboração foi um sucesso pois, a artista soube transformar e apropriar-se o espaço onde decorreu o desfile. Maria Grazia Chiuri, a diretora artística da Dior Femme, pretendia criar um diálogo com a artista em torno da personagem de Catherine Dior, irmã do fundador, que fazia parte da resistência francesa durante a guerra. Joana Vasconcelos que sempre se interessou pelas histórias pessoais e coletivas das mulheres transformou esta figura numa Valquíria. Estas personagens da mitologia escandinava eram as mensageiras do deus Odin. O que se pretende sublinhar através deste exemplo é a importância da identificação do artista. A forma como este se vai destacar no mercado da arte é consequência da sua expressão criativa e da forma como ele a transpõe nas suas obras. O artista torna-se desejável porque é único e as suas obras destacam-se das dos outros criadores pela mensagem que transmitem ou pela forma como o fazem.

Se é a diferença e a originalidade que permitem ao artista destacar-se da concorrência, para o criador pode ser difícil valorizar a sua expressão criativa. Efetivamente, os artistas podem enfrentar a incompreensão do público face à sua obra. Se este não foi educado de um ponto de vista artístico e não tem sensibilidade à arte pode não compreender as obras do criador e esta incompreensão pode levar à frustração do mesmo. O papel do agente é encontrar um cliente para o artista que compreende e admira a sua visão e, portanto, valoriza a sua expressão criativa.

No entanto, existem vários aspetos que dificultam esta valorização na nossa sociedade. Como vimos, pode existir uma falta de compreensão do público, mas também devemos ter em consideração a pressão dos padrões sociais. Em determinadas culturas, certas formas de expressão criativa são mal vistas ou desencorajadas por não corresponderem aos padrões, o que pode inibir o artista e impedir que a sua obra seja reconhecida. Ao mesmo tempo, os criadores conheceram ao longo da história problemas financeiros, como mencionado anteriormente, e no mundo instável em que vivemos as carreiras ditas tradicionais são consideradas mais seguras do que as carreiras artísticas e criativas, consideradas instáveis financeiramente.

Para enfrentar estes obstáculos o agente de artistas deve criar uma marca forte para o seu cliente. Valorizar as suas diferenças e confortá-lo nas suas escolhas artísticas quando estas se alinham com a estratégia elaborada para a sua carreira. Ao contrário, deve também informar o artista quando este está na direção errada e ter a capacidade de avaliar o mercado e as oportunidades que surgem. A construção de uma marca sólida é indispensável para o posicionamento do artista no mercado, para que o público e as potenciais marcas ou colaboradores possam identificar o

tipo de trabalho que pode produzir o criador. Trata-se de acompanhar e gerir a carreira do artista de forma personalizada, em função das suas capacidades e ambições.

Logo, os agentes têm um papel fulcral pois, são os responsáveis pela valorização da expressão criativa dos artistas no mercado. São os intermediários que vão orquestrar a conversão do valor artístico em valor económico, enfrentando o desafio do equilíbrio entre expressão criativa e sucesso comercial. Porque se o artista aceitou entrar nesta lógica mercantilística para se sustentar e construir a sua carreira, não nos podemos esquecer que o artista cria com um propósito do qual não vai abdicar. Cabe ao seu agente equilibrar os dois espectros, artístico e comercial, integrando a sua profissão na lógica das Indústrias culturais.

1.5 Uma profissão intrínseca às Indústrias Culturais

Abordar a questão das Indústrias culturais implica definir cultura⁵. Todavia, sabemos da dificuldade que a polissemia deste termo comporta. Segundo David Hesmondhalgh, se considerarmos o sentido antropológico da palavra, as Indústrias culturais estão envolvidas na produção e consumo da cultura, em que tudo seria considerado, dos carros ao vestuário. Na abordagem mais restrita de cultura, um sistema significante através do qual uma sociedade comunica, reproduz, experimenta e explora modelos, as Indústrias culturais estão envolvidas na produção de significados, desde a televisão à imprensa.

Este conceito surgiu nos anos 40 por Theodor W. Adorno, que criticou a indústria da cultura onde os membros que detinham o poder exerciam um controlo piramidal, reduzindo as esperanças de que a cultura surgisse espontaneamente das massas. O conceito tinha uma conotação negativa, evidenciando os problemas da cultura de massa e a relação entre ideologia e capitalismo. “Adorno replaced ‘mass culture’ with ‘culture industry’ (in singular form) to express that mass culture does not mean that it comes from the masses but that it is produced for the masses.” (Moore, 2013, p. 741). Para Adorno, a comercialização da cultura tinha resultado na vulgarização do valor dos artistas, das suas obras e consequentemente da própria

⁵ Para uma abordagem ao conceito de cultura ver:

Baldwin, J. R. (2006). *Redefining Culture: Perspectives Across the Disciplines*. Lawrence Erlbaum.

Pires, M. L. B. (2006). *Teorias da Cultura*, 2a ed. Universidade Católica Editora.

Bauman, Z. (2012). *Ensaio sobre o conceito de cultura*. Editora Schwarcz-Companhia das Letras.

cultura. Hesmondhalgh, por outro lado, sublinha a importância das Indústrias culturais, como algo positivo nas sociedades modernas.

The importance of the cultural industries in modern societies rests on three related elements : their ability to make and circulate products that influence our knowledge, understanding and experience (texts) ; their role as systems for the management of creativity and knowledge ; and their effects as agents of economic, social and cultural change. (Hesmondhalgh, 2013, p. 4)

Efetivamente, as Indústrias culturais gerem e fazem circular criatividade, fornecendo à sociedade fontes de informação, entretenimento e modelos de identificação. O autor, refere ainda que existem termos alternativos a Indústrias Culturais tais como, Indústrias da informação, Indústrias do lazer ou entretenimento, Indústrias dos media, Indústrias criativas, sendo que o agenciamento de artistas se pode enquadrar em ambos estes termos.

“‘Cultural industries’ refers to industries producing and distributing cultural goods or services” (UNESCO, 2005, p. 5). Neste âmbito, a profissão de agente de artistas integra-se perfeitamente neste conceito, uma vez que, como vimos anteriormente, o agente tem um papel de relevo na valorização da criatividade do artista para que esta seja comercializada sob a forma de produto ou serviço.

Se para alguns a Indústria cultural cria um monopólio e produz obras desinteressantes, em prol do benefício económico, alinhando-se no diagnóstico inicial de Adorno, este conceito e as atividades nele englobadas têm aparecido como benéficos para o mundo das artes e não só. As profissões artísticas sempre se organizaram de forma nebulosa, existindo menos regulamentações e categorizações do que noutros setores. Isto teve como efeito em algumas profissões como as do produtor, agente, assistente pessoal, uma tendência para as generalizações, mas apesar de terem funções semelhantes estas não se confundem. O termo de Indústrias culturais veio de certa forma englobar e definir estas práticas artísticas que antes não eram reconhecidas como uma prática comercial.

A ligação entre a economia e a cultura foi durante muito tempo encarada como se os interesses económicos e a criação cultural e artística fossem, pura e simplesmente, contraditórios, onde a produção e/ou comercialização da arte e dos bens culturais era deixada à esfera do “mercado”, e as artes e a cultura, em si, eram encaradas como pertencendo à esfera da “sociedade” e do

“Estado”, onde não podia vigorar, por assim dizer, a lógica económica ”normal” da procura de um retorno remunerador dos investimentos. (Mateus, 2010, p. 8)

No estudo *O Sector Cultural e Criativo em Portugal*, encomendado pelo Ministério da Cultura, Mateus (2010, p. 9), refere ainda que a evolução das sociedades modernas, em particular as europeias, permitiu a infiltração do mercado na cultura, o que teve como consequência a sua integração nos circuitos comerciais. Efetivamente, se observarmos o Modelo de Gestão de uma empresa de agenciamento de artistas, como veremos mais adiante no trabalho, percebemos que a lógica económica do mercado se encontra implantada na mesma.

Referir os bens e serviços culturais como produtos transacionáveis, permite revelar o potencial de inovação e diferenciação que a cultura pode trazer à economia. Concretamente, o setor cultural e criativo pode ser fator de desenvolvimento em vários sentidos, no plano humano, económico e social:

- ▶ Factor estratégico de competitividade ;
- ▶ Sector gerador de emprego e riqueza ;
- ▶ Meio de reforço da cidadania ;
- ▶ Alavanca de coesão social e territorial ;
- ▶ Veículo de afirmação internacional das comunidades.

(Mateus, 2010, p. 10)

Estes fatores permitem às cidades desenvolver novos fatores de competitividade. É, portanto, indispensável ver a arte como uma economia. Não com a intenção de censurar ou privar o artista da sua liberdade de criação, mas com o intuito de promover a sua carreira e consequentemente as atividades culturais num determinado território. As artes e a cultura podem ser uma economia sustentável tal como as outras indústrias e o agenciamento tem um papel de primeira ordem na orientação e promoção do artista. É com o seu agente que o artista estabelecerá uma estratégia para a sua carreira, com objetivos e projetos que se alinham com as competências e a forma como este se posiciona no setor cultural. Cria-se um ecossistema em torno da arte e da figura do artista que contribuem significativamente para a economia global, gerando empregos e impulsionando o turismo cultural.

Para além disso, se “As indústrias culturais e criativas contribuem para o bem-estar e coesão da sociedade, adicionando valor aos setores industrial e empresarial através de novos e criativos métodos e processos.” (Direção Geral das Atividades Económicas, 2018, p. 2), a cultura deve ser considerada como um argumento de atratividade. Isto reflete-se nas cidades que se transformam em polos criativos e culturais onde podemos encontrar galerias, museus, salas de espetáculos, entre outros espaços culturais. Este desejo das localidades de programar a cultura é uma importante mais-valia para os artistas que progressivamente encontram o seu lugar na sociedade. Em certas cidades, o setor cultural é de tal forma divulgado, incentivado e valorizado, que estas se transformam em cidades criativas, é o caso da cidade de Paris.

2 O Caso do Studio 112

2.1 Paris: um epicentro cultural de relevância

Paris, sendo a capital da França, destaca-se como um dos epicentros culturais mais significativos do mundo. A cidade sempre foi centro de inspiração no mundo das artes, literatura, moda e pensamento intelectual. Paris é uma cidade multifacetada que atrai turistas, estudantes e curiosos dos mais diversos horizontes.

Em primeiro lugar, a cidade é reconhecida pelo seu património histórico e arquitetónico. Montmartre, a Torre Eiffel, a Catedral de Notre-Dame ou a Avenue des Champs-Élysées são locais emblemáticos que relatam a riqueza de eras passadas. O património arquitetónico da cidade encontra-se extremamente bem conservado, fruto de uma preocupação das autoridades em preservar a beleza histórica desta cidade museu.

A atratividade dos museus como o Louvre, onde se encontram inúmeras obras-primas nomeadamente a *Mona Lisa* de Leonardo da Vinci, mas também o Musée d’Orsay ou o Musée de L’Orangerie onde se encontra a obra de Claude Monet, *Nymphéas*, faz de Paris um núcleo cultural de primeira ordem. A cidade é um viveiro para artistas contemporâneos e conta com diversas galerias de arte que apresentam as últimas tendências e movimentos artísticos. A cidade vive ao ritmo das exposições e espetáculos e os parisienses têm o costume de se deslocar a estes eventos culturais esgotando as bilheteiras, por vezes, com meses de antecedência.

Ademais, Paris é também uma cidade literária que inspirou inúmeros autores. Encontramos cafés históricos como *Le Café du Dôme*, frequentado por Ernest Hemingway ou *Le Café de Flore* frequentado por Albert Camus ou Pablo Picasso. Pessoalmente um dos meus locais preferidos encontra-se nas margens do rio Sena, onde encontramos os históricos *bouquinistes*, antigas livrarias inscritas no património imaterial nacional da UNESCO. Paris é também o berço do existencialismo, movimento filosófico que moldou o pensamento do século XX, representado nomeadamente por Jean-Paul Sartre e Simone de Beauvoir.

As *maisons* de renome internacional tais como a Chanel, a Dior, a Hermès ou a Louis Vuitton encontram-se sedeadas em Paris. A cidade é frequentemente considerada como uma das capitais globais da moda e vibra ao longo do ano ao ritmo das *fashion weeks* tornando-se um local fulcral para os grandes *designers* de moda. Estes eventos de alcance mundial atraem celebridades internacionais que por sua vez divulgam as últimas tendências e inovações.

Finalmente, a gastronomia francesa é também reconhecida como uma experiência cultural importante na cidade de Paris. A cidade encontra-se repleta de cafés, restaurantes, padarias tradicionais onde os turistas se deliciam e a fama dos *chefs* com estrelas Michelin coloca a cidade no roteiro dos apreciadores de experiências gastronómicas.

Em suma, Paris possui um universo cultural único onde passado e presente se entrelaçam. O seu legado nas artes, literatura, moda, filosofia e gastronomia atribui-lhe um lugar de relevância no panorama cultural mundial. Este é sem dúvida o aspeto principal que me fez escolher a capital francesa para a realização do meu estágio. Efetivamente, o facto de haver uma atividade cultural extremamente intensa faz com que as profissões ligadas às artes se desenvolvam de forma extremamente importante.

2.2 Caracterização do Studio 112

O Studio 112 é uma empresa francesa de gestão que acompanha os artistas no desenvolvimento, produção e financiamento dos seus projetos, nomeadamente, longas metragens, projetos televisivos, eventos, performances, colaborações, entre outros projetos artísticos e literários. Os clientes representados são artistas franceses e internacionais das áreas do cinema, televisão, arte contemporânea, literatura, moda e performance. A empresa propõe serviços que ajudam os artistas a estruturar o seu trabalho e a sua carreira para otimizar o valor e a continuidade das suas criações artísticas. Graças à sua abordagem transversal e pluridisciplinar o Studio 112 cria um novo modelo de acompanhamento e transforma as criações em ativos culturais possuindo eixos de trabalho distintos. A empresa conta com a área administrativa, financeira, gestão artística e *marketing*.

Fundado em 2020, por Elsa Huisman, com o intuito de oferecer serviços adicionais aos clientes do seu gabinete de advogados especializado no entretenimento, Cabinet 111, o Studio 112 encontra-se localizado no número 24 da rue Saint-Antoine no 4^o *arrondissement* de Paris, França. Esta conceituada advogada, membro da Ordem dos Advogados em Paris e em Nova Iorque e especializada nos direitos da propriedade intelectual e direitos das marcas, aconselha empresas do setor audiovisual e produtores independentes, franceses e internacionais, no âmbito das suas atividades. Conta com clientes como a Amazon e a Netflix França entre outras empresas reconhecidas mundialmente. Ao interagir com os seus clientes Elsa Huisman apercebeu-se de que havia uma lacuna no mercado ao nível do agenciamento dos artistas e da

gestão e aconselhamento das suas empresas. Juntou pessoas com várias valências na área das artes, da legislação e da gestão num negócio complementar à sua atividade principal de advogada que preenchesse esta brecha. Outro aspeto estratégico entre as duas empresas é a localização, efetivamente, o Cabinet 111 situa-se no 111 rue Saint-Antoine, apenas a alguns metros da agência. Isto permite interligar as atividades de forma física tendo em conta que as reuniões com os clientes acontecem tanto no número 111 como no número 24, da rue Saint-Antoine, sede do Studio 112, em função das necessidades dos clientes.



Figura 1: Escritório do Studio 112 Paris (fotografias de autor)

O Studio 112 trabalha em estreita colaboração com os artistas para os ajudar a potenciar a sua carreira e diversificar as suas atividades. A filosofia da empresa foca-se no acompanhamento personalizado, os serviços prestados sendo adaptados às necessidades dos clientes. Alguns dos artistas têm a gestão das suas empresas entregue ao Studio 112, enquanto outros precisam unicamente de serviços pontuais para determinados projetos. É comum a empresa ser solicitada pelos seus clientes para negociações de projetos ou questões administrativas e jurídicas em colaborações pontuais com marcas e outras atividades artísticas, para além da sua fonte de rendimento principal.

Os artistas acompanhados têm perfis e atividades muito diversos. No polo não audiovisual, onde estive a estagiar, os artistas são escultores, *designers*, coreógrafos, pintores, artistas

plásticos, fotógrafos, encontramos todo o tipo de artistas que não se integram nas artes audiovisuais. Desta forma, no outro polo, os clientes são essencialmente realizadores, escritores e por vezes atores, mas todos com projetos ligados à área do cinema ou da literatura. A principal característica de todos os clientes do Studio 112 é serem criadores, ou seja, são artistas que criam, quer seja coreografias, obras de arte, guiões para filmes, usam a sua criatividade e talento de modo a gerar uma obra e esse é o valor acrescentado que depois, enquanto agentes, conseguimos valorizar e vender. Por exemplo, não existem intérpretes de dança ou de música na agência, pois o intérprete não cria, reproduz algo fruto do trabalho e imaginação do criador, o coreógrafo ou o compositor, neste caso.

Na tabela seguinte podemos ver os diferentes artistas com quem o Studio 112 colabora e a sua divisão entre os dois polos. No entanto, acontece que alguns artistas transitem de um polo para o outro por terem assuntos transversais.

Polo não audiovisual	Polo audiovisual		
Alicia Paz	Adrien Nussenbaum	Guillaume Musso	Noémie Saglio
Claire Tabouret	Be My Productions	Houda Benyamina	Olivier Allouche
Delphine Manivet	Benjamin Bouhana	Joel Dicker	Palatio
Elsa et Johanna	Benjamin Guedj	Joli Rouge	Pascal Fontanille
Erwan Sene	Cédric Le Gallo	Jonathan Cohen	Perrine Fontaine
Hassen Bouchakour	Coline Abert	Julien – Thibault Abraham	Rebecca Zlotowki
La Horde	Daouda Kanoute	Julien Guetta – Marianne Rapegno	Romain Choay – Maxime Govare
Léo Caillard	Delphine Delafon	Julien Simonet	Sébastien Vanicek
Maroussia Rebecq	Elsa Marpeau	Kirosen	Simon Wallon
Mathilde Denize	Emile Levisetti	Ladj Ly	Stéphane Caillard – Samuel Jouy
Nicolas Dhervillers	Emmanuelle Rey-Magnan	Laura Weaver	Steven Raichlen
Nix Lecourt Mansion	Fanny Robert	Lazuri Film	Woodkid
Noé Soulier	FGKO	Lisa Azuelos	Yael Langmann
Obvious	Florence Foresti	Louis Wallecan	
Pangea	Florent Meyer	Mathieu Missoffe	
Paul Créange	François Régis Jeanne	Maud Ventura	
Théo Mercier	François Valla	Molly Ledoux	
Thomas Mailaender	Fred Da	Nadège Loiseau	

Tabela 1: Artistas acompanhados pelos Studio 112 Paris

Ao observarmos a tabela é notória a discrepância entre a quantidade de artistas na área audiovisual e na área não audiovisual. Isto deve-se ao facto de os projetos na área do cinema, terem durações muito mais importantes do que os projetos de um artista plástico, por exemplo. De facto, desde a fase de escrita do projeto, de negociação, financiamento, venda, produção e difusão, passam vários meses ou até anos. Por esta razão, torna-se mais fácil e rentável

acompanhar vários artistas para ter projetos em fases de desenvolvimento diferentes. Ao contrário, no polo onde estive alocada a ótica é de potencializar ao máximo as capacidades de cada artista, antes de adquirir novos clientes. Efetivamente, é o que parece ser mais coerente pois, um projeto não audiovisual tem prazos muito mais curtos, pode durar um dia, vários meses ou anos, mas o prazo de remuneração dos artistas é conseqüentemente mais curto. Isto permite aos artistas cumular diversos trabalhos em curtos períodos e obriga os agentes a ter uma postura muito mais proativa, para que estes tenham propostas e estejam envolvidos em projetos interessantes com os quais se identificam. Atualmente, seria impossível para o polo não audiovisual contar com cinquenta artistas tendo em conta a carga de trabalho envolvida para os projetos realizados e os recursos humanos disponíveis.

Existe, apesar desta limitação em termos de clientes uma pesquisa constante de novos artistas. Efetivamente, a prospecção é uma parte muito importante do trabalho de Pierre Marcadé, pois ao diversificarmos os artistas que temos na agência valorizamos o nosso portfolio e reduzimos os riscos financeiros em caso de perda de algum dos nossos clientes contratualizados. Esta pesquisa de artistas em voga e promissores faz parte da estratégia comercial da empresa, no seguinte quadro podemos observar os artistas com quem já foram realizadas reuniões e que são considerados potenciais clientes.

Artistas potenciais para o Studio 112	
Amanda Sthers	Gabriel Mamou-Mani
Augustin Trapenard	Guillaume Musso
Aurélie Bidermann	Jean-Baptiste Fastrez
Aurélie Dupont	Jeremie Galan
Camille Henrot	Marie Roussin
Cédric Kahn	Mohammed Bourouissa
Elsa Rakotoson	Mourad Winter
Emile Levisetti	Nicolas Milhé
Emmanuelle Luciani	Perrine Fontaine
Emmanuelle Rey-Magnan	Pierre Roussequ
Eran Shakine	Pitches Food
Fleur Fortuné	Soklak
Florent Meyer	Tayc

Tabela 2: Lista dos potenciais clientes para o Studio 112 Paris

Como podemos ver pelos nomes acima referidos os perfis são bastante diversos passando por uma bailarina da *Opéra de Paris*, Aurélie Dupont ou um escritor francês, Guillaume Musso, mas é essa a força do Studio 112, pois esta variedade permite alargar as colaborações realizadas a diversas marcas do setor do luxo. Concretamente a grande maioria das empresas com que o Studio 112 trabalha são marcas reconhecidas mundialmente como a Hermès, a Dior, a Bulgari ou colaborações com artistas como o Sam Smith ou a Madonna, como veremos posteriormente. Podemos dizer que as marcas são selecionadas com enorme precaução, pois sempre que um artista é associado a uma marca essa visibilidade tem uma influência sobre a sua imagem e deve corresponder ao universo artístico do mesmo.

É o *know-how* dos profissionais, do Studio 112, na área das indústrias criativas e as suas relações próximas com os principais interlocutores do setor, difusores, produtores, estúdios e marcas que permitem oferecer um acompanhamento único aos artistas agenciados através da criação de estruturas, desenvolvimento de projetos e implementação de parcerias. A empresa permite aos artistas criar relações fora da indústria europeia, trabalhar com artistas e produtores americanos, contribuindo para que haja um intercâmbio e que os artistas mais promissores franceses possam chegar à indústria americana e vice-versa. O Studio 112 também proporciona uma *expertise* na otimização dos modelos de financiamento franceses e europeus, subvenções, fundos de investimentos, e na criação de empresas baseadas na Europa para otimizar os benefícios dos artistas. Por fim, é importante sublinhar que os artistas beneficiam de uma equipa extremamente qualificada na área jurídica com o apoio da jurista do Studio 112 e a equipa de advogados do Cabinet 111.

Para que as atividades da empresa decorram de forma fluida, os serviços propostos pela agência dividem-se em três principais categorias.

O serviço de gestão e assessoria, onde a equipa aconselha o artista sobre as oportunidades de carreira, oferece um apoio financeiro e legal às empresas dos artistas e relaciona-as com outros parceiros do mercado. Inclusive, pontualmente, o Studio 112 investe nas empresas dos seus artistas através da empresa 113 Participations, proporcionando uma maior estabilidade financeira a uma empresa recém-constituída. Este investimento por parte da agência é, para além de um investimento a longo prazo, uma forma de reforçar a relação entre o artista e o Studio 112, mostrando a confiança no trabalho do artista e no sucesso da sua empresa.

O serviço de Gestão quotidiana do *back-office* consiste em supervisionar todos os aspetos administrativos, financeiros e jurídicos das empresas dos artistas, desde a receção do correio

relativo às empresas nos escritórios do Studio 112, passando pela contratação de novos assistentes para os artistas ou ainda o acompanhamento jurídico na elaboração de novos contratos e projetos.

O desenvolvimento das atividades dos artistas e a coprodução constituem serviços exclusivos à fase inicial dos projetos. Aqui encontramos as atividades como o recrutamento de autores, avaliação de opções de cenários e colaborações, supervisionamento de acordos de coprodução, aconselhamento sobre os direitos da propriedade intelectual e sobre as empresas da área audiovisual mais pertinentes para parcerias ou venda do projeto.

Existe, portanto, um acompanhamento e suporte em todas as etapas do processo, da ideia do artista à fase de projeto e às colaborações. De uma forma mais global, o Studio 112 realiza um plano de carreira para o artista, que eventualmente acaba por constituir a sua empresa que também ela é gerida pela agência. Para que esta gestão do artista seja a mais completa possível, é indispensável a pesquisa e partilha de contactos que permitem aos artistas estar em relação com os interlocutores adequados do mercado francês e internacional. O *networking* é um elemento fulcral do meio artístico que está em constante movimento e onde as parcerias entre artistas são frequentes, podendo impulsionar as suas carreiras e ganhar outra visibilidade.

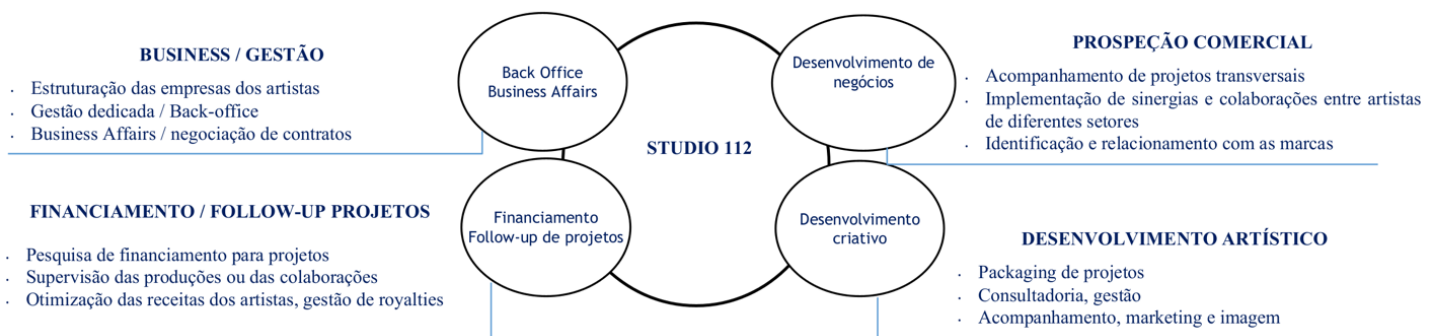


Figura 2: Esquema das atividades desenvolvidas no Studio 112 Paris

O Studio 112 é atualmente a única empresa de gestão de artistas em França que estrutura as atividades dos artistas do modo a transformá-las em ativos financeiros ajudando-os, caso essa seja a opção mais adequada, a estruturar a sua própria empresa, atuando na área audiovisual e não audiovisual.

Possui uma estrutura pioneira, especialmente concebida para gerir e seguir projetos liderados pelos artistas, uma rede de artistas transdisciplinares orientada para os negócios e inúmeros contactos que lhe permitem relacionar diversos interlocutores do panorama artístico nacional e internacional. A agência tem um modelo anglo-saxónico de *management* de artistas que Elsa Huisman importou. Este modelo é centrado no artista que acompanhamos de modo a realizar e desenvolver os projetos que este idealiza ou que lhe são propostos e com os quais se identifica. O Studio 112 remunera-se com uma comissão cuja percentagem é variável em função das condições fixadas com o artista, mas que oscilam geralmente entre os dez e vinte por cento. Para além disso, o polo não audiovisual, cobra aos artistas cujas empresas são geridas pela agência, uma mensalidade para o serviço de *back-office* o que permite uma entrada regular de dinheiro independentemente dos projetos dos artistas. Efetivamente, há meses em que alguns artistas não têm projetos a decorrer o que não impede que as equipas do Studio 112 não tenham de dedicar tempo a negociações de projetos, prospeção e gestão e caso não existisse esta mensalidade o modelo seria pouco rentável. No seguinte esquema podemos observar as três fontes de rendimento do Studio 112.

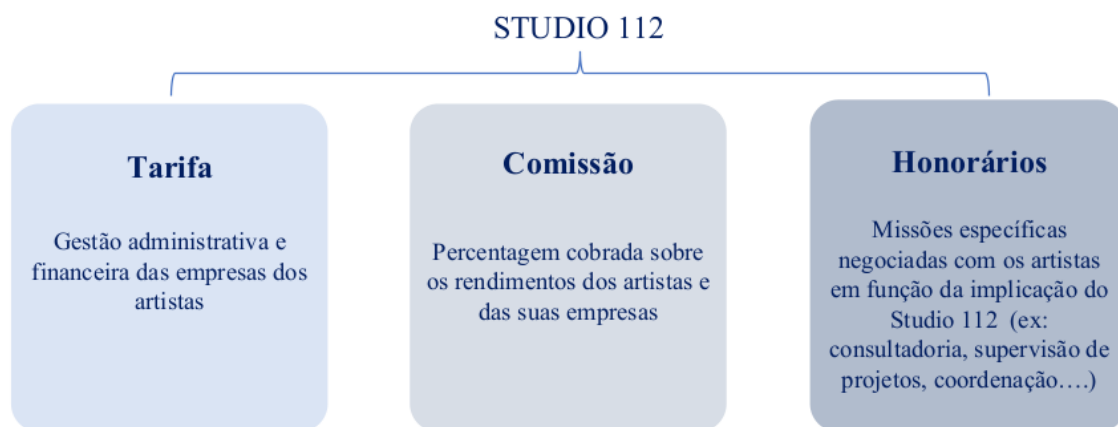


Figura 3: Sistema de remuneração do Studio 112 Paris

Atualmente o Studio 112 conta com uma equipa de dez colaboradores sendo que também recorre pontualmente a trabalhadores externos, *freelancers* e estagiários. As atividades dividem-se entre dois polos, o polo audiovisual e o polo não audiovisual, onde estive alocada durante os seis meses de estágio na empresa. Os membros da equipa são Nicolas Manuel, diretor geral, Pierre Marcadé, Hélène Valverde e Laura Petitjean no polo não audiovisual, Carla Zeller e Alix Letribot no polo audiovisual, a responsável administrativa e financeira Lahilah Bournel

e a jurista Laure Douziech. Estes diferentes cargos organizam-se de forma piramidal como poderemos observar mais adiante.

Ao longo dos seis meses de estágio enquanto encarregue de projetos tive a sorte de poder trabalhar ao lado de Hélène Valverde que antes foi gestora de património e trabalhou numa galeria onde estava encarregue da ligação entre os artistas e a galeria e Pierre Marcadé que conta com vinte anos de experiência na área da gestão de artistas, tendo realizado a sua formação na área jurídica com especialização em direito e administração audiovisual. Os seus percursos distintos são uma importante mais valia pois constituem uma equipa cujas competências e qualidades se completam. Ao estar fisicamente na mesma sala com os dois elementos da equipa não audiovisual, pude acompanhar todos os projetos e ter missões muito variadas em função da carga de trabalho que tinham e das tarefas que me podiam delegar. As missões que desempenhei foram extremamente diversas e as responsabilidades que me atribuíam foram logo de início bastante importantes e acima das expectativas que tinha para o estágio, o que me deu confiança e permitiu interagir de forma cada vez mais espontânea com a equipa. A correspondência do trabalho que realizei enquanto estagiária com as expectativas do meu tutor de estágio e da equipa culminou numa proposta de trabalho. O meu contrato de duração indeterminada no Studio 112 enquanto *assistante relation talent* iniciou a 4 de julho de 2023, poucos dias após o término do meu estágio.

Durante o estágio as tarefas que tive a oportunidade de desempenhar eram extremamente diversas. Desde tarefas recorrentes como a prospeção de novos contactos, a tarefas mais pontuais como a visita de galerias de arte, o painel foi extremamente vasto, o que me permitiu ter uma visão alargada da profissão e do tipo de trabalho exigido na mesma. Ao contrário do que estava à espera, fui rapidamente integrada nas reuniões presenciais e *online*.

Estas permitiam-me não só conhecer melhor os artistas com quem trabalhamos, mas também acompanhar os projetos em todas as suas fases. Observar o decorrer das reuniões permitiu-me perceber a forma como se estabelece a relação de confiança entre o agente e o artista. Alguns artistas têm uma relação muito próxima de Pierre Marcadé e de Hélène Valverde, que sem deixar de ter uma postura profissional, adquirem uma relação privilegiada com o artista e o seu modo de criação e conseqüentemente têm outra visibilidade sobre a forma como este projeta a sua carreira. A presença nas reuniões também me permitiu analisar e perceber as estratégias aplicadas para desenvolver e criar colaborações, quando um artista tem a sua carreira mais estagnada, por exemplo.

As missões que realizei são bastante transversais e dependiam também do artista e do tipo de trabalho que desenvolvia nessa fase específica, razão pela qual decidi agrupar as principais tarefas que me eram atribuídas na seguinte tabela.

	Elsa & Johanna	Erwan Sene	Hassen Bouchakour	La Horde	Léo Caillard	Maroussia Rebecq	Nix Lecourt-Mansion	Obvious	Théo Mercier	Thomas Mailaender
Acompanhamento regular dos projetos (reuniões, comunicação via grupo WhatsApp)			x	x	x	x		x		
Setor administrativo/ recursos humanos (contratação dos assistentes, gestão da parte social e burocrática)			x	x						x
Contabilidade / Finanças (elaboração e envio das faturas / controlo das despesas e organização dos recibos das mesmas)		x	x	x		x				
Setor jurídico (elaboração de contratos, recolha de assinaturas, receção e releitura dos non-disclosure agreement, supervisionamento das condições dos projetos entre os artistas e os clientes)		x			x	x	x			
Setor comercial (elaboração de portfólios de apresentação dos artistas e envio a potenciais clientes, reuniões de apresentação dos artistas)	x			x	x	x	x	x		x

Tabela 3: Atividades desenvolvidas ao longo do estágio

Aqui, podemos observar os artistas do polo não audiovisual com os quais tive o maior contacto e as tarefas que foram respetivamente desenvolvidas ao longo do estágio curricular. Os artistas mencionados na tabela provêm de diferentes universos artísticos tendo atividades muito distintas. Elsa & Johanna são um duo de artistas plásticas, fotógrafas e realizadoras que trabalham na linha ténue onde se cruzam a fotografia, a performance e o vídeo, sendo muitas vezes as protagonistas das suas obras. Erwan Sene é um artista visual e músico que tem essencialmente trabalhado na composição musical para os desfiles da Courrèges. Hassen Bouchakour é um artista, cavaleiro e treinador de cavalos. Através da associação que criou *Les Sabots du Coeur*, Hassen e o seu cavalo Peyo, intervêm nos hospitais para acompanhar as pessoas em fase terminal. Paralelamente tem também uma companhia equestre de dez cavalos com que realiza todo o tipo de atividades equestres.

Maroussia Rebecq *designer* e pioneira do *upcycling* em França, realiza diversos projetos de inovação social através da moda, da arte e da cultura. Nix Lecourt Mansion é *designer* e lançou a sua marca epónima, em 2019, tendo também colaborado com diversas marcas de moda.

Os Obvious são um coletivo de artistas e investigadores que utiliza os algoritmos e a inteligência artificial para criar obras de arte. Paralelamente foram os primeiros artistas franceses a criar NFTs. A obra deles situa-se no limite entre a ciência, a história e a arte. Théo Mercier é um artista plástico e encenador. Nas suas instalações trabalha a relação entre as suas instalações e o espaço que as rodeia. Por fim, Thomas Mailaender é um artista pluridisciplinar conhecido pela vasta utilização de meios, instalação, fotografia, colagem, incorpora imagens e objetos encontrados nas suas obras.

Acompanhamento dos projetos

Durante o meu percurso enquanto estagiária pude acompanhar diversos projetos. Fui adicionada aos grupos *WhatsApp* utilizados por Pierre Marcadé, Hélène Valverde e os artistas, tornando a comunicação mais eficiente e rápida. Esta aplicação é atualmente privilegiada pelos artistas que se encontram em constante deslocação. Participei nas reuniões com Hassen Bouchakour, (La)Horde, Léo Caillard, Maroussia Rebecq e os Obvious. Estas permitiram-me observar, participar e acompanhar os projetos de cada artista e inclusive participar no seu desenvolvimento. Foi o caso, por exemplo, de um projeto da artista Maroussia Rebecq. Quando cheguei ao Studio 112, o seu projeto de *upcycling* com a marca Veepee ia terminar e a artista tinha de encontrar uma nova forma de sustento. Realizámos inúmeras reuniões com a artista, primeiro para definir uma estratégia e quais as marcas com quem Maroussia Rebecq queria trabalhar e de seguida para acompanhar o avanço das pesquisas de ambos os lados. Efetuei a pesquisa das marcas que poderiam ser potenciais colaboradores, de seguida formulei o *email* de prospeção comercial, realizei os envios e o seguimento das respostas e finalmente nas poucas respostas positivas organizamos o encontro entre a marca e a artista. Quando após seis meses a acompanhar Maroussia e o seu projeto tivemos uma reunião com um grande grupo francês, detentor de diversas lojas de moda, definiu-se que se iria realizar um projeto com lançamento em 2024, foi um momento extremamente gratificante. Permitiu-me ver e participar em toda a fase de imaginação e construção do projeto tendo o privilégio no futuro de continuar a acompanhar este projeto e ver como se irá desenvolver e realizar fisicamente.

A maioria das tarefas realizadas durante o estágio teve como palco o escritório do Studio 112. No entanto, tive a sorte de participar em reuniões e eventos exteriores. Foi o caso quando fui à sede deste grupo para a primeira reunião com as equipas, a artista Maroussia Rebecq e o meu tutor, Pierre Marcadé.

Setor administrativo/recursos humanos

No setor administrativo tive a oportunidade de poder observar as atividades de Lahilah Bournel que acabou por me delegar algumas tarefas que diziam respeito a artistas do polo onde me encontrava alocada. Foi o caso para Hassen Bouchakour, (La)Horde e Thomas Mailaender. Numa primeira fase tive de perceber como funcionava o setor administrativo em França. Muitos artistas são *intermittents du spectacle*, um estatuto em França que protege os trabalhadores da área do espetáculo quando estes trabalham em projetos pontuais. É frequente o coletivo (La)Horde contratar assistentes, ensaiadores e bailarinos com este estatuto e era o meu papel tratar de declará-los à segurança social e organizar as informações relativas à contratação destes assistentes. A minha missão era a partir do momento em que surgia um projeto em que era necessário solicitar um assistente ou ensaiador, recolher as suas informações pessoais e organizá-las no documento *Excel* criado para esse efeito. De seguida, estabelecia o contrato com base no *template* que a jurista me transmitia, colocava os documentos para assinatura digital na plataforma *Dropbox Sign* e declarava o trabalhador e o período do projeto à segurança social. Após o término do projeto, realizava um *email* recapitulativo sobre os montantes a pagar a Lahilah Bournel. Quando estes trabalhadores tinham despesas profissionais enviavam-me as respetivas faturas e a tabela *Excel* das despesas e o meu papel era verificar a concordância entre ambos e de seguida transmitir à responsável administrativa e financeira que tratava do reembolso.

Contabilidade e finanças

Ao longo do estágio pude também desempenhar tarefas relacionadas com a contabilidade. Lahilah Bournel explicou-me o funcionamento para a faturação dos nossos artistas e tive a oportunidade de aprender a fazer as faturas e enviá-las aos diversos clientes e fornecedores dos nossos artistas. No caso de Maroussia Rebecq acompanhei a faturação, mas tive também acesso às suas contas profissionais o que me permitia acompanhar as despesas profissionais, certificar-me de que as faturas eram anexadas devidamente quando necessário e seguir os pagamentos das faturas emitidas pela sua empresa. De facto, era importante saber quando a artista era paga pelos seus clientes para de seguida o Studio 112 poder faturar a sua comissão. Apesar de não ser a minha área de formação foi extremamente pertinente realizar missões neste âmbito pois, permitiu-me ter uma visão global de como são realizadas a faturação, as entradas e saídas de dinheiro e de forma mais global como uma empresa é gerida de um ponto de vista financeiro.

Setor jurídico

Tendo em conta que o Studio 112 foi criado por uma advogada e o apoio prestado aos artistas é em parte ligado a questões jurídicas, tive a oportunidade de realizar tarefas relacionadas com a elaboração de contratos. A jurista Laure Douziech, elaborava *templates* de contratos que depois eu podia completar com as informações necessárias, em função do tipo de projeto e dos artistas, antes de submeter à sua aprovação. Também estava a meu cargo a colocação de documentos para assinatura digital como acordos de confidencialidade, contratos, entre outros documentos administrativos necessários para o funcionamento das empresas dos nossos artistas. O facto de reler e supervisionar este tipo de documentos foi extremamente pertinente pois, permitiu-me perceber melhor o funcionamento da parte jurídica e administrativa no setor cultural. Para além disso, o tipo de contratos e documentos varia em função das missões dos nossos artistas. Nix Lecourt Mansion enquanto *designer* de moda tinha contratos muito diferentes dos de Erwan Sene que é músico e compositor.

Setor comercial

No que diz respeito ao setor comercial foi-me atribuída a elaboração e atualização dos portfólios dos artistas que são enviados aos diferentes interlocutores. No mesmo espectro, ao longo do estágio tratei do envio dos *emails* às diferentes marcas com quem o Studio 112 pretendia estabelecer novas relações. Este trabalho de prospecção comercial exige um certo rigor para manter as relações já existentes e encontrar novas parcerias. É também necessário avaliar o mercado, perceber quais as marcas que têm orçamentos para os artistas que apresentamos e quais as tendências atuais do mercado. Pierre Marcadé acompanhou-me ao longo das diversas fases do processo comercial para que ao longo dos meses me torna-se independente na realização destas tarefas. Desta forma, pude também assistir às reuniões em que o diretor do polo não audiovisual apresenta os artistas do Studio 112 às marcas. Grande parte dos artistas como os Obvious, Nix Lecourt-Mansion ou Elsa & Johanna estão em constante procura de novos projetos e colaborações enquanto outros como Erwan Sene ou os (La)Horde são solicitados em direto pelas marcas, sem o Studio 112 precisar de fazer o trabalho de prospecção comercial.

Para nos apoiar nestas tarefas e essencialmente na gestão dos projetos e na prospecção comercial, todos os contactos e informações sobre os artistas, os projetos e as marcas, com quem são realizadas colaborações encontram-se no *Airtable*. Esta aplicação é utilizada simultaneamente como anuário e banco de dados e todos os colaboradores podem acrescentar ou modificar

informações, o que a torna extremamente participativa. Permite-nos ter acesso, organizar e gerir informações essenciais e ter um registo dos projetos realizados e do estado em que se encontram. Existe, por exemplo, uma coluna exclusiva para essa categorização em que podemos observar os projetos em *briefing*, em desenvolvimento, em produção ou terminados. O *software* é utilizado diariamente pelos membros do Studio 112 e bimensalmente na reunião com todas as equipas de forma que todos possam acompanhar as atividades dos dois. O *Airtable* permite também aos colaboradores atribuir tarefas uns aos outros. Uma das funções que realizei ao longo do meu estágio foi a atualização constante e a cópia de segurança bimensal do *Airtable*, o que me permitiu familiarizar-me com a aplicação. Quando Pierre Marcadé solicitava o envio de um *email* para uma determinada marca eu tinha apenas de procurar o endereço no *Airtable* e indicar quando o envio do mesmo tinha sido de ser feito.

Durante o meu período na empresa criei duas contas na rede social *Instagram* para a comunicação do Studio 112. A primeira @studio112paris seria destinada ao público em geral para a partilha das atividades dos artistas agenciados. Não tendo tido indicações por parte da direção para publicar nos meses que seguiram a criação da conta foi decidido que esta atividade iniciaria apenas após o término do estágio. A segunda conta @labstudi0 foi criada com o intuito de servir de plataforma para a partilha de notícias e informações relativas às atividades da empresa e dos artistas. Efetivamente, o setor cultural em Paris é extremamente dinâmico e é fácil perder algum acontecimento ou evento importante. Para evitar esse tipo de incidentes e manter a equipa a par das últimas notícias consultava regularmente as contas de *Instagram* dos artistas do Studio 112, partilhando de forma privada com a equipa os assuntos fundamentais. Ao se aperceberem que a comunicação era um assunto em que me se sentia confortável, foi decidido que após o término do estágio esta atividade iria iniciar de forma mais regular e a gestão das redes sociais ficaria a meu cargo.

À primeira vista, a empresa não possui concorrência direta não existindo empresas no setor cultural parisiense e francês que realizem uma prestação de serviços completa, desde o acompanhamento do artista, o desenvolvimento dos seus projetos e o aconselhamento jurídico que o Studio 112 proporciona. No entanto, podemos encontrar concorrentes que oferecem serviços similares em áreas mais específicas. As agências de comunicação e de eventos, por exemplo, também vão planear projetos, acompanhar artistas na difusão e comunicação, mas não têm toda a gestão de *back-office* que o Studio 112 propõe ou o acompanhamento jurídico. Desta forma podemos considerar que diversos setores poderiam constituir a nossa concorrência, tais como advogados e contabilistas, que de forma isolada podem prestar os mesmos serviços,

mas não oferecem a integralidade dos serviços de que o artista necessita numa única estrutura. Dentro de estruturas similares, a empresa francesa Purple Matters fundada em 2018 por Victoria Batchi, acompanha empresas e artistas internacionais na sua evolução e crescimento, essencialmente no setor do luxo e através de uma abordagem personalizada do cliente. Os independentes, os *studio managers* ou as galerias que trabalham em direto com os artistas também podem fazer concorrência ao Studio 112, uma vez que têm capacidades para realizar um serviço similar ao nosso no que toca à parte do acompanhamento do artista.

A nível internacional encontramos agências de artistas que se encontram mais diretamente em concorrência com o Studio 112, como é o caso da MT Art baseada em Londres. Fundada em 2015, esta agência tem como objetivos principais apoiar os artistas e levar a arte a todos. A empresa que atualmente vale 35 milhões de libras vê a arte como algo essencial e não um luxo.

As empresas de agenciamento de artistas que mais se destacam são a Creative Artists Agency (CAA), uma das maiores e mais influentes agências de artistas a nível mundial, a William Morris Endeavor (WME), a United Talent Agency (UTA), a International Creative Management Partners (ICM Partners) e a Paradigm Talent Agency. Todas foram fundadas nos Estados Unidos, que continua ainda hoje a ser o epicentro da indústria do entretenimento global. Apesar das suas sedes serem localizadas nos Estados Unidos, estas agências têm clientes e colaboram com profissionais no mundo inteiro, o que reflete a natureza global da indústria do entretenimento na nossa época.

São cinco os aspetos fundamentais que permitem a uma agência evoluir e destacar-se. O primeiro aspeto indispensável é o *networking* e os relacionamentos. As agências de sucesso têm uma vasta rede de contactos o que lhes permite criar oportunidades para os clientes e inclusive entrar em meios muitas vezes elitistas. Os artistas representados vão confiar no agente se este tiver contactos pertinentes que lhe permitam impulsionar a carreira dos seus clientes. Tal como num círculo virtuoso outros artistas vão ver colaborações e projetos que também gostariam de fazer e, portanto, o agente tornar-se-á desejável. O segundo ponto é a negociação de contratos. Agências com experiência e conhecimento do setor conseguem negociar contratos vantajosos para os seus clientes, garantindo uma remuneração elevada, o que provavelmente não aconteceria se o artista negociasse sozinho. Em terceiro, salientaria o desenvolvimento de marca. As agências ajudam os artistas a construir e promover a sua marca, trabalhando em colaboração com eles para criar uma imagem pública forte e coerente. Se um jovem artista não souber criar uma imagem de marca forte e se dispersar entre colaborações incoerentes e projetos que lhe são propostos, mas que não tem uma linha condutora coerente é provável que não tenha

uma carreira tão brilhante como se tivesse sido acompanhado por um agente nas suas escolhas. O que nos faz chegar ao quarto ponto, a diversificação de oportunidades. A exploração de novas oportunidades em diversas áreas, desde filmes, publicidades ou patrocínios, faz parte do trabalho de uma agência que pretende ajudar os seus artistas e diversificar as suas fontes de rendimento. Finalmente, a gestão de carreira é essencial pois, as agências de artistas fornecem orientação, ajudando os artistas a tomar decisões que beneficiem as suas carreiras a longo prazo.



Figura 4: Mapping da concorrência do Studio 112 Paris

2.3 O acompanhamento transversal do coletivo (La)Horde

(La)Horde é um coletivo de três artistas, Marine Brutti, Jonathan Debrouwer e Arthur Harel criado em 2011, que combina dança, música, artes visuais e convida o público a viver uma experiência sensorial única explorando novas formas de expressão artística. Encontram-se na direção do Centre Chorégraphique National (CCN) - Ballet National de Marseille desde 2019. O coletivo cujos fundadores proveem de horizontes muito diferentes encontrou uma forma de arte que representa o seu denominador comum, a dança, e com ela desenvolveram ao longo dos anos diversos filmes e performances (*Novaciéries*, 2015; *The Master's Tools*, 2017; *Cultes*, 2019) e peças coreográficas (*To Da Bone*, 2017; *Marry Me in Bassiani*, 2019), fazendo prova de uma grande pluridisciplinaridade.

Os três fundadores querem que a dança se torne um espaço de criação, um lugar de circulação e de partilha, já trabalharam com diversos grupos para além de bailarinos, desde pessoas sem formação em dança a pessoas de idade e adolescentes. Ao trabalharem com o Ballet National

de Marseille afirmam não desenvolver apenas o seu trabalho, mas também, convidar jovens artistas emergentes que os inspiram, oferecendo-lhes visibilidade.

Os temas que abordam nas suas criações são frequentemente temas da atualidade. A ecologia, a urgência climática ou ainda o consumo excessivo. Peças intensas e fortes que tocam o público e o emocionam. O coletivo não cria as peças pensando no que vai sentir o público, pois, o seu objetivo não é agradar, mas antes provocar uma emoção, positiva ou negativa.

(La)Horde questiona a componente política da dança e mapeia diversas formas coreográficas de revoltas populares, das raves às danças tradicionais, ao *jumpstyle*.

O trabalho destes artistas encarna a juventude e a renovação do panorama coreográfico em França. Interrogam os corpos, o político e o presente. Criam obras que nos falam de revolta, de reinvenção e de coletivo, ligam a política à poética, narram histórias. O espectador é levado a pensar, transformando a dança numa ferramenta de reflexão e sensibilização.

O facto de terem escolhido a palavra horda, fazendo referência ao significado de tribo ou bando, para o coletivo, mostra logo à partida, a vontade dos artistas de serem vistos como um grupo, um conjunto e não pessoas individuais.

O trio afirma inspirar-se da coreógrafa Pina Bausch que não se interessava tanto pela forma como os corpos se deslocavam, mas o que os movia. Questionam-se nomeadamente sobre como explicar propósitos e ideias que pensamos de forma mais filosófica, intelectual e política e como isto se retrata na dança e coloca os corpos em movimento.

Muitas vezes descritos como artistas anti institucionais por se terem interessado a danças menos convencionais vieram reinventar as formas de expressão de uma instituição francesa fundada em 1972 por Roland Petit.

O Ballet National de Marseille faz parte das grandes companhias coreográficas francesas, de renome internacional, precursor no mundo da dança desde a sua criação. Quinze anos antes do início dos *Centres chorégraphiques nationaux*, instituições culturais à iniciativa do Ministério da Cultura francesa, criadas nos anos 80, com o objetivo de descentralizar e atenuar as diferenças entre as práticas artísticas no domínio da dança e da música, a cidade de Marseille confia a Roland Petit a direção dos Ballets de Marseille. Durante mais de vinte e cinco anos o coreógrafo vai criar e recriar inúmeras obras para a sua companhia, entre as quais *Les Forains*, *Carmen*, *Notre-Dame de Paris*, *Proust ou les intermittences du cœur*, *Parisiens 25*, *Les Amours de Franz*, *Coppélia* entre outros. Após a sua partida, a direção foi confiada à bailarina Marie-

Claude Pietragalla (1998-2004) e de seguida ao coreógrafo Frédéric Flamand (2004-2014) que cria peças como *Titanic*, *La Cité Radieuse*, *Orphée et Eurydice*, *Métamorphoses*, *La Vérité 25 fois par seconde*, entre outros. Desde Setembro 2019, o Ballet National de Marseille é dirigido pelo coletivo (La)Horde. Ao candidatarem-se à direção da instituição quiseram desafiar-se e perceber o que podiam transformar e explorar na instituição, dirigida durante vários anos por nomes emblemáticos da dança clássica. Para os três artistas, a dança é uma forma de exprimir quem somos, as nossas origens, uma vez que a dança vem obrigatoriamente de algum sítio. O Ballet National de Marseille conta atualmente com 22 bailarinos permanentes, de 17 nacionalidades diferentes, o que oferece uma riqueza a nível dos intercâmbios entre corpos e culturas muito importante e que vai ao encontro da visão do coletivo sobre a diversidade.

Room With A View é a primeira criação do coletivo, desde a sua tomada de funções na instituição, criada para 27 bailarinos, graças a uma oportunidade oferecida pelo Théâtre du Châtelet ao artista de música eletrónica Rone, em colaboração com (La)Horde. A criação aborda diversos temas como o sonho ou a situação ecológica. A ambição é investigar temas fortes para os perceber e questionar melhor de forma a levantar reflexões profundas. Em julho, já após ter assinado o meu contrato no Studio 112, tive a oportunidade assistir ao espetáculo *Room With A View* ao ar livre no porto de Marselha, com Pierre Marcadé, Nicolas Manuel e Louise Espitalier, que substituiu Hélène Valverde durante a sua licença de maternidade.

Depois de *Room with a View*, a convite do Théâtre de la Ville e do Théâtre du Châtelet, (La)Horde apresentou um programa com o Ballet National de Marseille composto por quatro coreógrafas com universos distintos, mas complementares. Lucinda Childs, Tânia Carvalho, Lasseindra Ninja et Oona Doherty, cada uma delas incarna uma linguagem coreográfica emblemática. Uma forma inclusiva entre plasticidade expressionista e teatro físico, fazendo uma ponte entre a *avant-garde* da dança pós-moderna e a pioneira francesa do *Ballroom*. É através da pluralidade de linguagens coreográficas e de gerações presentes no programa que o coletivo desenha os horizontes de uma dança sem restrições, da mais estruturada à mais intensa, são as suas singularidades que as unem. *Childs Carvalho Lasseindra Doherty* é um programa que coloca frente a frente duas conceções da dança, por um lado Oona Doherty uma dança realista, urbana e energética e Lasseindra Ninja, ícone queer do *Voguing* em França, e por outro, a dança contemporânea de Lucinda Childs e Tânia Carvalho com uma abordagem mais rigorosa e minimalista. *Tempo Vicino* de Lucinda Childs, *One of Four Periods in Time (Ellipsis)* de Tânia Carvalho, *Mood* de Lasseindra Ninja e *Hope Hunt and the Ascension into Lazarus* de Oona Doherty.

Em 2022, o coletivo que conta atualmente 86 mil seguidores no *Instagram*, apresenta *Roommates*, um programa de seis peças curtas que conecta hiper-realismo e minimalismo e conta com Lucinda Childs, Claude Brumachon e Benjamin Lamarche, Peeping Tom, Cecilia Bengolea e François Chaignaud, (La)Horde e ainda uma exposição dançada, *We Should Have Never Walked on the Moon*. Esta última obra aparenta-se a uma exposição contemporânea, mas em que o público circula livremente, reorganizando o espaço e o tempo à sua maneira. Explora-se o corpo como porta-voz de ideias políticas, a evaporação dos limites entre salas de exposição e estúdios de dança, o lugar de cada espectador será posto à prova num itinerário simultaneamente caótico e organizado.

A última criação do coletivo para o Ballet National de Marseille estreou a 27 de setembro de 2023, no âmbito da Bienal da Dança de Lyon. A peça composta por uma infinidade de universos apresenta uma cenografia monumental onde os corpos se desafiam e se desejam enquanto questionam o mundo atual e jogam com a porosidade entre o mundo real e virtual.

O coletivo arrisca e cria universos, novas emoções, sem medo da crítica e das repercussões. Afinal, “A arte, desinteressada, alojada em um pedestal como obra de arte, distante da vida comum e cotidiana, é desinteressante como experiência estética efetiva, sendo louvável tão somente por lembrar que em sua origem ela participava dos modos de ver e de sentir dos indivíduos que a perfizeram.” (Dewey, 2010, p. 646).

O coletivo (La)Horde encara a arte e mais especificamente a dança como uma experiência social, tal como Dewey, que se opõe à submissão, às convenções, ao desperdício e a incoerência. Não se trata de fazer arte, mas de criar uma experiência.

Este posicionamento forte de Marine Brutti, Arthur Harel e Jonathan Debrouwer permitiu levar a dança a um maior número de pessoas, tornando-a mais acessível, o que fez com que o coletivo ganhasse cada vez mais notoriedade em França e internacionalmente. Desde 2020, o Studio 112 tem vindo a acompanhar o trabalho que desenvolvem tendo colaborado em diversos projetos. A empresa onde estagiei trabalhou ativamente na campanha publicitária (LA)HORDE x Bimba y Lola, em 2021, mas também na colaboração (LA)HORDE x Isabelle Marant, em 2021, onde o coletivo coreografou parte do desfile de moda e realizou um filme sobre o mesmo. A empresa interveio também a nível da negociação, organização, contratualização, entre outros aspetos logísticos, nas campanhas publicitárias (LA)HORDE x Burberry, 2020, 2021 e 2022. O coletivo realizou ainda inúmeros projetos com marcas reconhecidas mundialmente como Alpine, Mac, Moncler ou Tory Burch.

Desde que integrei o Studio 112 pude observar um crescimento constante do número de propostas de projetos dirigidas a estes artistas. São a principal fonte de rendimento da empresa e têm um calendário estudado milimetricamente para que os três artistas que compõe o coletivo possam realizar um máximo de projetos repartindo a sua presença pelos diferentes países onde estes decorrem. Ao longo do meu estágio tive a sorte de acompanhar diversos projetos nacionais e internacionais.

Os (La)Horde assinaram ainda, em 2021, um projeto com a marca de luxo Hermès em que iriam assumir a direção artística da *Fête du Thème*. Esta festa anual organizada pela marca, cujo diretor artístico é Pierre-Alexis Dumas, tem como objetivo revelar o tema anual da marca que servirá de linha condutora para as diferentes coleções. É um evento extramente conceituado na área do luxo em França. Aconteceu a 30 de maio de 2023, na Camargue, no sul da França e tive a sorte de poder assistir ao ensaio geral com Pierre Marcadé e Louise Espitalier. Foi uma experiência extremamente interessante e enriquecedora pois foi uma oportunidade para conhecer todas as equipas que trabalharam no projeto, nomeadamente Léa Canfrère, diretora das artes do espetáculo para a Hermès. Foi também a primeira viagem que realizei com as equipas do Studio 112 e permitiu-me ter uma ideia mais clara de toda a organização necessária para este tipo de projetos com orçamentos e desafios extremamente elevados. Para a *Fête du Thème* o coletivo contratou uma assistente, Morgane Dubled, que tratou de supervisionar todos os aspetos organizacionais realizando também relatórios semanais que permitiam a Arthur, Marine e Jonathan ter um ponto da situação sobre o avanço do projeto. O coletivo imaginou um espetáculo excecional que associava cavalos, acrobatas, música e dança num quadro excecional, em plena natureza. Os convidados da *maison* Hermès para o evento intitulado “*Astonishing Hermès*” participaram numa experiência imersiva elaborada e criada pelo coletivo (La)Horde.



Figura 5: Reportagem fotográfica, ensaio geral da Fête du Thème da Hermès (fotografias de autor)

O segundo projeto do coletivo onde pude participar foi a tournée do cantor britânico Sam Smtih que foi inteiramente coreografada pelo trio de artistas. Este acompanhamento foi mais formador para mim na medida em que pude acompanhar todo o processo, enquanto para a Hermès o projeto já estava a decorrer quando iniciei o estágio. Os nossos artistas já tinham tido a cargo a direção artística dos videoclips *I'm not here to make friends* e *Unholy* cultivando uma relação privilegiada com o cantor. Os coreógrafos foram também escolhidos para a realização do *mouvement direction* quando Sam Smith se apresentou no Saturday Night Live e nos Grammy's Awards em janeiro e fevereiro de 2023. O coletivo trabalha de forma muito estreita com Sam Smith e a sua equipa. Consequentemente Pierre Marcadé e Hélène Valverde estavam em contacto com os *tour managers* do cantor e ajustavam o calendário do coletivo para que a fase de ensaios e preparação corresse da melhor forma possível. Foi para mim a oportunidade de ter visibilidade e participar à organização e planeamento de uma tournée mundial. A parte mais importante para o Studio 112 era a da gestão dos ensaios, bailarinos e ensaiadores para que tudo decorresse como previsto. Para além disso, quando um dos membros do coletivo tinha de ir a Londres, onde decorriam os ensaios com Sam Smith e as restantes equipas, eu tratava de coordenar as suas deslocações, estadias e respetivo *planning*. Quando o *Gloria Tour* passou em Paris, a 13 de maio de 2023, o Studio 112 recebeu diversos ingressos e pude assistir com Hélène Valverde ao concerto na Accor Arena. Foi a oportunidade de conhecer presencialmente Arthur Harel, membro dos (La)Horde, e após o concerto ter acesso ao *backstage* de uma sala de concertos com mais de 20 000 lugares. Trocamos impressões com Sam Kruger, *tour manager* do Sam Smith e as suas equipas, com quem tínhamos trocado *emails* na fase de preparação.

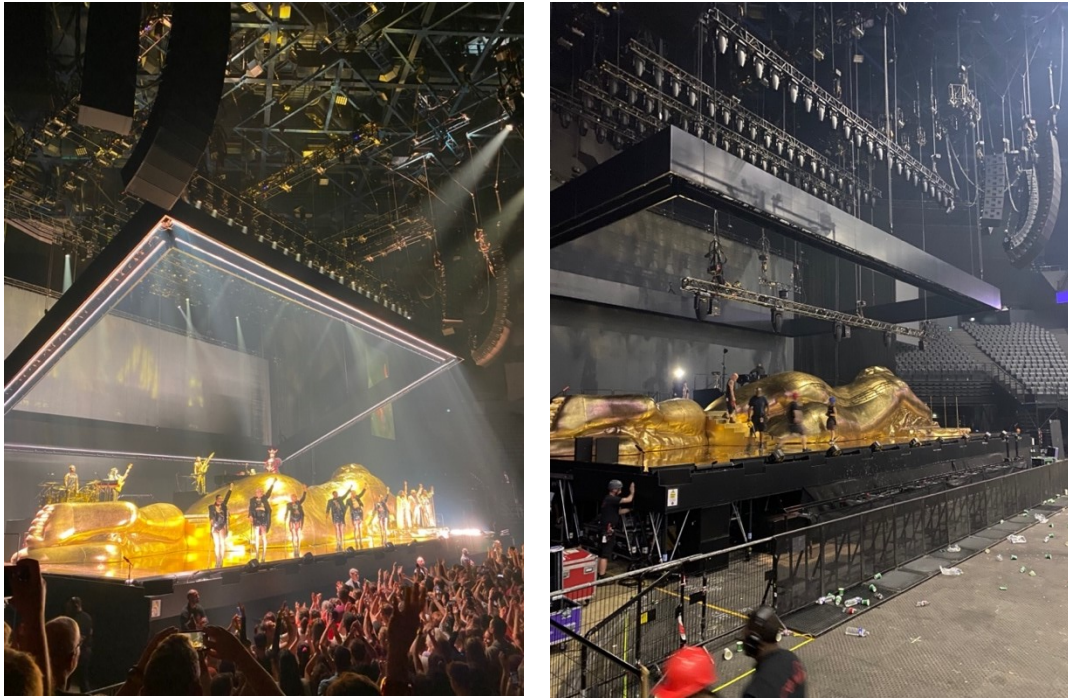


Figura 6: Concerto do Sam Smith em Paris e desmontagem do palco (fotografias de autor)

Outro projeto que esteve em desenvolvimento para (La) Horde nos primeiros meses do ano foi a direção coreográfica da *tournee* mundial da cantora Madonna. Efetivamente, quando fui conhecer as equipas em dezembro de 2022, antes de iniciar o estágio, informaram-me que no primeiro semestre de 2023 o polo não audiovisual estaria envolvido neste projeto, pois Madonna tinha contactado o coletivo pelo *Instagram* para que estes coreografem parte do *Celebration Tour*. Pierre Marcadé iniciou as negociações com Sara Zambreno, *manager* da Madonna, e as equipas do Studio 112 tiveram de assinar um acordo de confidencialidade. De seguida foram definidos orçamentos, datas dos ensaios, a presença dos coreógrafos em Nova Iorque, onde decorreram os ensaios, até a *tournee* ser adiada, em junho, por questões relativas à saúde da cantora. Este acontecimento permitiu-me observar quais os procedimentos a adotar nestas circunstâncias e a importância da redação dos contratos para a proteção dos artistas. Em projetos de grandes dimensões, onde estão envolvidas diversas equipas, não há espaço para imprevistos e quando estes acontecem o agente tem de ser reativo e ter a capacidade de reorganizar o cronograma de atividades. Neste caso a replanificação dos últimos ensaios para o coletivo foi muito complicada pois, outro projeto no qual estão envolvidos desde o início do ano é a realização do próximo filme do realizador francês Gilles Lelouche. Apesar dos coreógrafos se dividirem entre os diferentes projetos para um dos membros estar presente, entre o filme de Gilles Lelouche e a direção do Ballet Nacional de Marseille era bastante complicado regressarem a Nova Iorque em setembro, quando estavam previstas as novas datas de ensaios e preparação da *tour*.



Figura 7: Cartaz da tournée da Madonna "The Celebration Tour" (disponível em <https://www.madonna.com/tour>)

Efetivamente o próximo filme do realizador francês Gilles Lelouche intitulado “L’amour Ouf” e com data prevista de saída no final de 2024, tem algumas cenas dançadas que foram coreografadas pelos três artistas. Para isso, foram necessários dias de audições, ensaios e filmagens onde um dos membros do coletivo tentava estar presente. Não sendo possível assegurarem a parte das audições dos bailarinos e a todos os dias de ensaio foi contratada uma assistente coreógrafa, Céline Signoret. Esta bailarina foi em tempos o quarto membro do coletivo, tendo decidido separar-se dos restantes. Atualmente colabora de forma pontual com os (La)Horde neste tipo de projetos. Ao longo do estágio, tive de tratar da contratação mensal de Céline Signoret, estabelecendo o seu contrato, com a supervisão da jurista do Studio 112. Tinha também a cargo as suas deslocações e estadias, tal como, o envio e assinatura das suas folhas de vencimento. Estava, portanto, em contacto regular com Céline Signoret para que as atividades decorressem como previsto e fosse mantida a comunicação entre a assistente e os coreógrafos. Esta era indispensável para que as ideias do coletivo fossem implementadas de forma clara no trabalho. Assim, quando Arthur Harel se deslocava até Lille para supervisionar as filmagens de uma das cenas do filme, o trabalho estava maioritariamente feito e o artista tinha apenas de fazer alguns ajustes para que a visão artística do coletivo fosse respeitada.



Figura 8: Acompanhamento transversal do coletivo (La)Horde

O acompanhamento realizado pelo Studio 112, no caso do coletivo (La)Horde, é efetivamente um acompanhamento transversal, pois permite cobrir todas as necessidades dos artistas de um ponto de vista profissional.

2.4 O modelo de gestão do Studio 112

A gestão tem um papel fulcral no sucesso de uma empresa. É essencial para qualquer organização ter uma linha condutora que lhe permita tomar decisões estratégicas em prol de atingir os seus objetivos. A presença ou ausência de uma gestão eficiente é o elemento diferenciador entre uma empresa com uma base sólida que poderá evoluir e crescer a longo prazo versus uma empresa que não tem uma estratégia definida e, portanto, não poderá prosperar num mercado competitivo e em constante evolução.

Existem diversos modelos de gestão que nos permitem analisar e compreender a forma como funcionam as organizações. Para percebermos melhor as características do Studio 112 iremos debruçar-nos sobre o Modelo de Criação de Valor, o Modelo de Galbraith, o Modelo de Greiner e a Análise SWOT.

Modelo de Criação de Valor

O modelo de Criação de Valor criado e desenvolvido por Gareth Jones (2013), é um modelo que descreve a forma como uma empresa ou organização gera valor para os seus clientes através das suas atividades, produtos ou serviços. Este modelo é composto pelas seguintes componentes; os *inputs*, a conversão, os *outputs* e o *feedback*.

Os *inputs* são os recursos em que uma empresa investe para gerar valor, tais como, o capital, os recursos humanos, a tecnologia, o tempo e a matéria-prima. São os elementos essenciais para iniciar o processo de criação de valor.

A conversão engloba as atividades que a empresa realiza a partir dos *inputs* de modo a transformá-los em produtos ou serviços. Esta etapa é indispensável pois, é a fase em que ocorre a criação de valor, sendo que o tipo de atividade aqui desenvolvida varia em função do tipo de negócio.

Os *outputs* são o resultado dos processos de transformação que aconteceram na fase anterior. Representam os produtos ou serviços que a empresa oferece aos seus clientes. O *output* no Modelo de Criação de Valor é a razão pela qual o cliente vai adquirir o nosso produto ou serviço, que se vai destacar da concorrência pela qualidade, inovação, eficiência, preço, entre outros critérios determinantes.

Finalmente, o *feedback*, é o mecanismo que permite à empresa obter informações sobre a forma como os seus resultados são percebidos pelos clientes. Podem ser comentários de clientes, análises de mercado, dados de vendas ou inquéritos de satisfação ao cliente. Esta componente é essencial para o modelo pois permite às empresas ajustar a sua cadeia, os *inputs*, a conversão e os *outputs*, de forma a corresponder às necessidades e expectativas dos clientes.

Este modelo permite, portanto, ter uma perspetiva global do funcionamento de uma empresa ou organização. Aplicado ao Studio 112 o Modelo de Criação de Valor seria o seguinte:

Os *inputs* são compostos pelo capital investido por Elsa Huisman para a constituição da empresa, o escritório onde trabalham as equipas, o equipamento informático, nomeadamente os computadores de cada funcionário, os ecrãs, a televisão, a impressora e os telemóveis profissionais. Para além disso, contamos ainda com os recursos humanos que trabalham na empresa e o material de escritório que estes utilizam diariamente, desde cadeiras, mesas,

cadernos, sofás, entre outros. O Studio 112 conta ainda com um *website* e uma conta no *Instagram*.

A conversão é a fase em que a organização entra em ação para transformar os *inputs*. Na empresa onde estagiei contamos com as competências de cada pessoa pois, são o elemento fulcral que mantém a empresa no ativo. Cada membro da equipa que envia *emails*, redige contratos, organiza reuniões, atende ao telefone, gere projetos, negocia orçamentos e mantém uma relação saudável e profissional com os artistas, permite que aconteça a conversão na cadeia de valor.

Os outputs são o momento da obtenção do produto final que na empresa se reflete em salários, que permitem pagar os funcionários e criações artísticas tais como espetáculos, obras de arte e eventos em que os nossos artistas intervieram. Os *outputs* são também os dividendos que podem vir a ser atribuídos aos acionistas e a satisfação do cliente que permite a sua fidelização.

O feedback é, no caso do Studio 112, essencialmente composto pela opinião dos clientes, uma vez que não são realizados inquéritos de satisfação. Outro elemento que permite avaliar o decorrer da cadeia de criação de valor é o facto das marcas e agências de comunicação, com quem colaboramos em determinados projetos voltarem a contactar-nos e partilharem oportunidades para os nossos artistas.

Se aplicarmos este modelo a uma empresa X, que represente as agências de artistas cujo modelo de gestão se distingue do Studio 112 por não terem um acompanhamento transversal, o modelo de criação de valor seria o seguinte:

Os inputs seriam na mesma o capital, um escritório e o respetivo material como cadeiras e mesas, mas também o equipamento informático, e outros suportes necessários para o funcionamento da empresa. A diferença principal seria a nível dos recursos humanos. Uma vez que a empresa X não tem um sistema de acompanhamento jurídico, de *back-office* e gestão das empresas dos artistas, não seriam necessárias pessoas para realizar essas funções.

A conversão, no caso da empresa X, conta também com as competências de cada membro da equipa, no entanto, haveria menos tarefas a desempenhar. As missões principais seriam o acompanhamento de projetos, e as negociações de orçamentos, mas não existiria a parte de conversão que envolve a redação dos contratos ou a gestão dos funcionários das empresas dos nossos artistas. Em suma, todas as atividades relacionadas com o setor jurídico, a administração e gestão das empresas dos artistas não estaria presente.

Os *outputs* neste caso seriam igualmente os salários dos empregados da empresa e as criações dos artistas para os projetos coordenados pela agência. Caso a empresa X tivesse acionistas, os dividendos também seriam considerados como *outputs*.

O *feedback* seria baseado na opinião dos clientes e poderiam existir inquéritos de satisfação, apesar de não ser costume neste tipo de agências. Tal como no Studio 112, se as marcas e agências de comunicação continuassem a colaborar com a empresa X seria um marco da sua satisfação. Neste tipo de negócios em que a parte interpessoal é muito importante o *feedback* obtido é essencialmente verbal.

Se compararmos os dois Modelos de Criação de Valor, percebemos que a diferença principal entre o Studio 112 e uma agência de artistas tradicional, empresa X, situa-se na fase da conversão. De facto, é aí que a empresa onde estagiei se destaca de concorrência. O Studio 112 oferece serviços que vão para além dos de uma simples agência. No setor administrativo e jurídico acompanham-se os artistas e as suas empresas em questões que geralmente não são atribuídas a agências. Para além disso, é importante referir que o trabalho realizado no polo não audiovisual ultrapassa frequentemente o de um agente, estando na fronteira com profissões como a de *manager* ou *personal assistant*. Este acompanhamento transversal dos artistas e das suas empresas é o que destaca o Studio 112 das agências de artistas tradicionais, o que se reflete no seu Modelo de Criação de Valor.

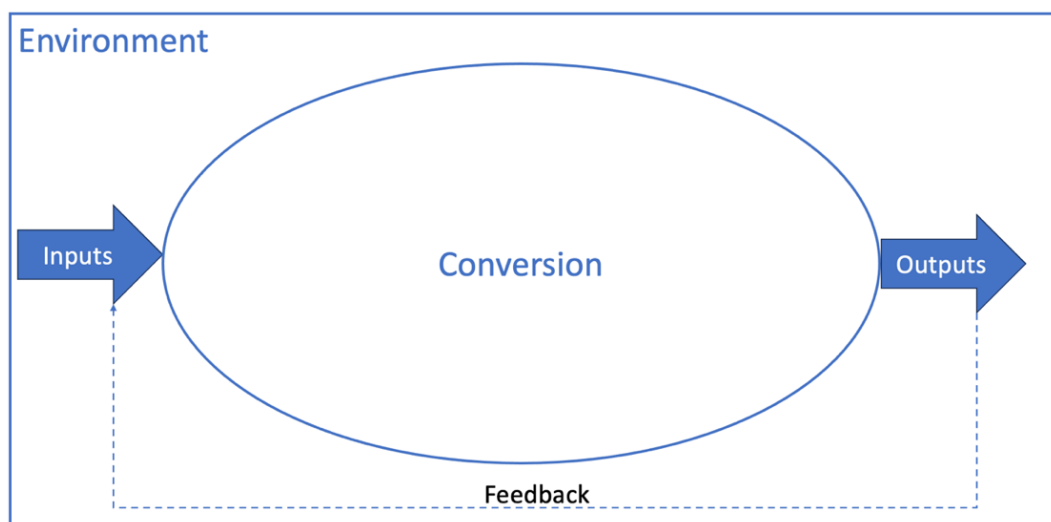


Figura 9: Modelo de Criação de Valor (Jones, 2013, p. 50)

Modelo de Galbraith

O Modelo de Galbraith é um modelo de gestão elaborado por John Kenneth Galbraith que representa a estrutura organizacional de uma empresa destacando cinco áreas principais. A estratégia, a estrutura, os processos, as recompensas e as pessoas são os elementos fundamentais que devem equilibrar-se para alcançar uma atividade eficiente na empresa.

Segundo Galbraith, este modelo:

“It gives a holistic way of thinking about an organization as consisting of a structure, information decision processes, rewards systems and people [...] Strategy is the direction in which the company is going to grow [...] The structure of an organization is about the distribution of power and authority across a hierarchy.” (Galbraith, 2014, p. 17)

A estratégia refere-se ao plano de ação global que uma organização adota para atingir os seus objetivos a longo prazo. Define a direção da organização influenciando todas as suas decisões, relativamente à estrutura, aos processos, às recompensas e às pessoas. Este ponto é fulcral pois, com uma boa estratégia, a organização tem diretrizes para todas as outras partes essenciais.

Se nos debruçarmos sobre o caso do Studio 112, a estratégia é composta pela visão da fundadora, Elsa Huisman. É de facto, a sua avaliação do mercado e a visão que teve para a sua empresa que definem os objetivos e a estratégia a adotar para atingir os mesmos. Neste caso, acompanhar artistas criadores na criação das suas empresas de forma a valorizar o seu trabalho artístico e paralelamente vender projetos artísticos a marcas reconhecidas internacionalmente para eventos, campanhas publicitárias, entre outros projetos.

A estrutura é a forma como a empresa se organiza. A hierarquia entre os diferentes departamentos, a divisão do trabalho e as relações de responsabilidade e autoridade. Para que as atividades dentro de uma organização sejam coordenadas e eficientes é indispensável a existência de uma estrutura organizacional adequada às atividades.

Relativamente à estrutura, esta encontra-se dividida em dois polos principais, audiovisual e não audiovisual, dirigidos respetivamente pelos seus gestores. Existe ainda o polo que reúne as questões administrativas, financeiras e jurídicas. Os funcionários dividem-se de forma bastante

equilibrada entre estes três eixos principais, supervisionados pelo diretor geral, o que acaba por construir uma estrutura piramidal, como podemos observar no seguinte cronograma.

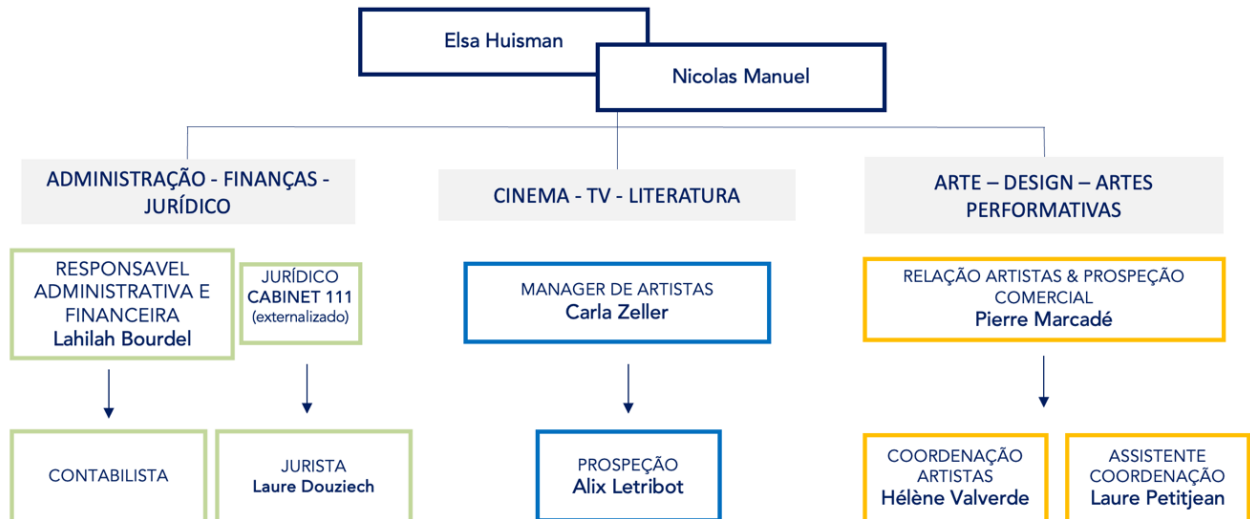


Figura 10: Organograma do Studio 112 Paris

Elsa Huisman apesar de ser a fundadora do Studio 112 não assume a direção, esta encontra-se a cargo de Nicolas Manuel desde junho de 2023, antes estava a cargo de Guillaume Thouret, desde setembro de 2022. As funções do diretor geral passam pela gestão das equipas e da empresa através de um planeamento estratégico adaptado aos serviços prestados pelo Studio 112. É a pessoa que dirige, planeia e organiza as atividades da empresa nomeadamente as atividades financeiras e administrativas. Tem a seu cargo o recrutamento de novos elementos para a equipa e identifica novas oportunidades e o desenvolvimento de novos negócios. É também o diretor que comunica periodicamente os resultados e a estratégia aos 4 acionistas da empresa. A empresa Studio 112 Invest é a acionaria principal e os três outros acionistas não proveem do meio artístico.

Os dois diretores gerais que a empresa conheceu têm ambos experiência em grandes empresas de produção e principalmente na área audiovisual o que lhes permite ter uma boa noção das necessidades da empresa e da relação que têm de manter com os acionistas. Nicolas, o atual diretor, está muito implicado na relação com os artistas do polo audiovisual e no acompanhamento dos seus projetos tendo uma postura próxima da de um agente, trabalhando em estreita colaboração com a diretora do polo audiovisual.

Quem está à frente do polo audiovisual é Carla Zeller, sendo que até maio de 2023 estava a cargo de François Florentiny. A pessoa à frente deste cargo desempenha a função de *manager* de artistas, acompanhando-os nos seus projetos. Carla realiza frequentemente reuniões com os artistas para manter-se a par do desenvolvimento dos projetos dos artistas de modo a acompanhá-los e aconselhá-los da melhor forma. É ela também que cria um elo entre os artistas e os interlocutores de que estes precisam. Se um artista tem uma ideia de filme que quer realizar, por exemplo, vai precisar do autor que vai escrever o guião, de um produtor, entre outros atores do meio audiovisual. A diretora do polo audiovisual vai orquestrar as diversas atividades do mesmo tendo uma posição muito transversal pelas diferentes competências que lhe são exigidas.

Este polo conta ainda com a presença de Alix Letribot, *freelancer*, que trabalha no Studio 112, dez dias por mês, no desenvolvimento de projetos, elaboração de apresentações, colaboração com os artistas e prospeção. Assume diversos papéis em função das necessidades e das missões que Carla Zeller lhe atribui.

No setor não audiovisual, onde se concentram os artistas ligados à arte, *design* e artes performativas, o diretor é Pierre Marcadé, que foi meu tutor durante o período de estágio. Tem como função a relação com os artistas e a prospeção comercial. É ele que estabelece a relação com as marcas, numa fase inicial, e que negocia o cachê dos nossos artistas e as condições dos contratos. Paralelamente trata também do desenvolvimento e crescimento do polo. Para isso procura sempre estar em contacto com os artistas com os quais já trabalhamos de forma a estar atualizado sobre potenciais novos projetos e propostas que tenham recebido, mas também para acompanhar os artistas que estão à procura de trabalho. Quando tal acontece é frequente perguntar aos artistas com que marcas gostariam de colaborar e qual o tipo de projeto que gostariam de desenvolver. A partir daí existe um período de prospeção em que são contactadas várias marcas para propor uma reunião em que é apresentado o portfólio do Studio 112 ou apenas do artista em questão. É assim, por vezes, que surgem novos projetos, não sendo sempre propostas pré-estabelecidas que chegam ao artista ou à agência. O agente, neste caso Pierre Marcadé, tem de ter um conhecimento alargado das marcas, principalmente da área do luxo, e dos interlocutores a contactar para arranjar novos negócios para os artistas agenciados o que faz com que tenham uma rede de contactos extremamente alargada.

Ao lado de Pierre Marcadé trabalha Hélène Valverde que tem a cargo a coordenação dos artistas. A sua atividade principal é o acompanhamento dos diversos projetos que cada cliente tem e serve de ligação entre o artista e a empresa ou instituição para quem ou com quem são

desenvolvidas as atividades artísticas. Verifica, por exemplo, que toda a parte logística decorre como previsto e que acontece dentro dos prazos e com os recursos previstos, que os artistas entregam o trabalho e respeitam os orçamentos negociados.

De uma forma geral pode dizer-se que Pierre Marcadé assegura o que diz respeito à fase prévia dos projetos, desde arranjar as marcas e colaborações certas, fazer as reuniões de apresentação dos projetos, encontrar os interlocutores que se vão interessar pelos nossos artistas, às negociações. Enquanto Hélène Valverde trata das fases que decorrem durante e a posteriori dos projetos. Mantém o contacto com os artistas para ter o seu *feedback* sobre o decorrer do projeto, está presente nas sessões fotográficas, apresentações e inaugurações, realiza os cronogramas e faz com que estes sejam respeitados. Dedicar-se a toda a parte operacional que complementa a fase prévia de prospeção e de relação com o cliente.

Os processos são os procedimentos e métodos utilizados para a realização das atividades dentro da organização. Processos eficientes garantem que as tarefas sejam efetuadas e terminadas de forma eficaz o que aumenta os níveis de produtividade.

Os processos que existem no Studio 112 são diversos. Se abordarmos um exemplo específico como um projeto de direção artística para uma campanha de publicidade. A empresa recebe a proposta por parte de uma agência de comunicação e avalia se o pedido corresponde ao trabalho do artista desejado pela marca que realiza a campanha. De seguida, acontece a fase de negociações e contratualização das condições. O Studio 112 acompanha todo o processo de realização, elaboração e desenvolvimento do produto final até ao lançamento da campanha. Finalmente, ocorre a parte da faturação do trabalho do artista onde a empresa recebe a sua comissão de cerca de 20%. Podemos afirmar que para certos projetos o Studio 112 acompanha e coordena os processos necessários ao longo de todo o ciclo do projeto.

As recompensas são formas de incentivar e recompensar os trabalhadores. Podem manifestar-se através da remuneração ou do reconhecimento, aumentando a motivação e o desempenho dos funcionários e paralelamente favorecendo os objetivos da organização.

As recompensas que oferece a empresa passam pelos salários fixos que recebem os funcionários, mas também dias de recuperação de trabalho, em compensação das semanas em que trabalhamos horas extras. Cada membro da equipa recebe ainda um subsídio de alimentação e o reembolso de 50% do passe mensal de transportes, que permite circular em Paris de metro, comboio, autocarro e elétrico. É também frequente termos a oportunidade de assistir a inaugurações de exposições, concertos, espetáculos e outros eventos culturais. Um aspeto que

também pode ser salientado como uma recompensa é o facto de existir a possibilidade de conhecer e conviver com os artistas agenciados. É o caso, por exemplo, quando as equipas se deslocam a outras cidades para determinadas reuniões, eventos e visitas que permitem ver o trabalho dos artistas ao vivo. Por fim, os empregados podem ainda receber bónus anuais em função do seu desempenho e serem reembolsados das despesas profissionais que possam ter.

As pessoas são os indivíduos que compõe a organização e sem as quais esta não poderia funcionar. Elas trazem os seus conhecimentos, capacidades e motivações para a empresa e por estas razões são um dos recursos mais valiosos de uma organização. O recrutamento e formação adequados dos funcionários são fundamentais para garantir que a organização tem a equipa certa para implementar a sua estratégia e alcançar os seus objetivos.

No que diz respeito às pessoas que trabalham no Studio 112, o recrutamento é feito maioritariamente por entrevistas presenciais ou *online*. As mesmas são partilhadas em sites específicos e os candidatos convocados têm uma entrevista com Nicolas Manuel ou com Pierre Marcadé em função do cargo e das missões que irão desempenhar. No meu caso, o anúncio para o lugar de estagiário, *chargée de projets* no departamento das artes, design e artes do espetáculo, foi publicado na plataforma *ProfilCulture*, dedicado a anúncios e propostas de emprego no setor cultural. Após ter enviado o meu currículo e uma carta de motivação fui selecionada para a fase de entrevistas. Esta aconteceu via *Zoom* com Pierre Marcadé e Hélène Valverde, com quem viria a trabalhar. No final da entrevista foi-me pedida a realização de um exercício prático que teria de resolver e enviar como prova final. Foi apenas após estas diversas fases de seleção que Pierre Marcadé me anunciou que tinha sido recrutada.

Relativamente aos artistas com quem trabalhamos a seleção é extremamente exigente. De facto, vários artistas pretendem ser representados e aconselhados pelo Studio 112, no entanto, a empresa trabalha exclusivamente com artistas criadores, que já têm um certo prestígio e reconhecimento a nível nacional ou internacional. Para além disso, os recursos humanos ainda não permitem ter um número de artistas demasiado elevado pois, seria impossível gerir uma quantidade tão importante de projetos.

Ao equilibrar estas cinco áreas da Estrela de Galbraith, as organizações podem criar um ambiente onde a estratégia é traduzida por ações eficazes graças a uma estrutura organizacional adequada que conta com processos eficientes e sistemas de recompensas incentivadoras para os colaboradores. Desta forma, a empresa adquire uma capacidade de organização e adaptação que lhe permite alcançar os seus objetivos de forma mais eficiente.

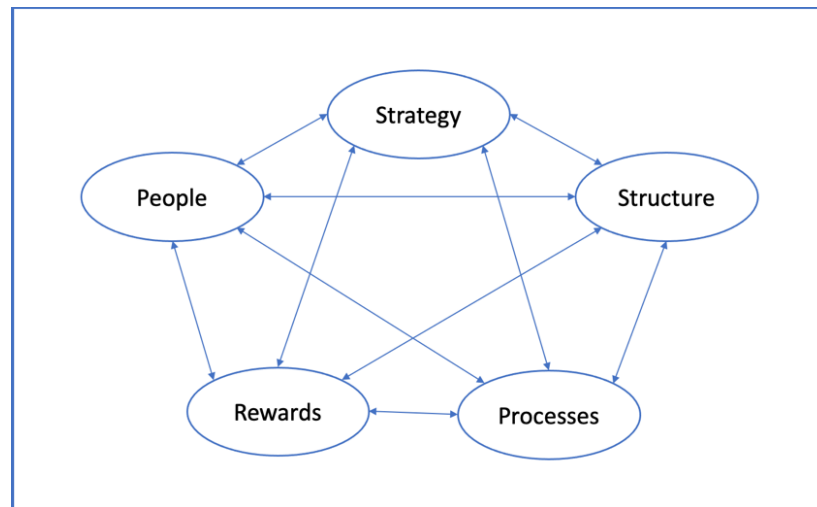


Figura 11: Estrela de Galbraith (Galbraith, 2014)

Estes dois Modelos de Gestão permitem-nos analisar diferentes aspetos de uma organização e, portanto, obter informações complementares sobre as mesmas. A fusão entre o Modelo de Criação de Valor e o Modelo de Galbraith permite-nos chegar a uma visão holística da empresa, neste caso de estudo, do Studio 112.

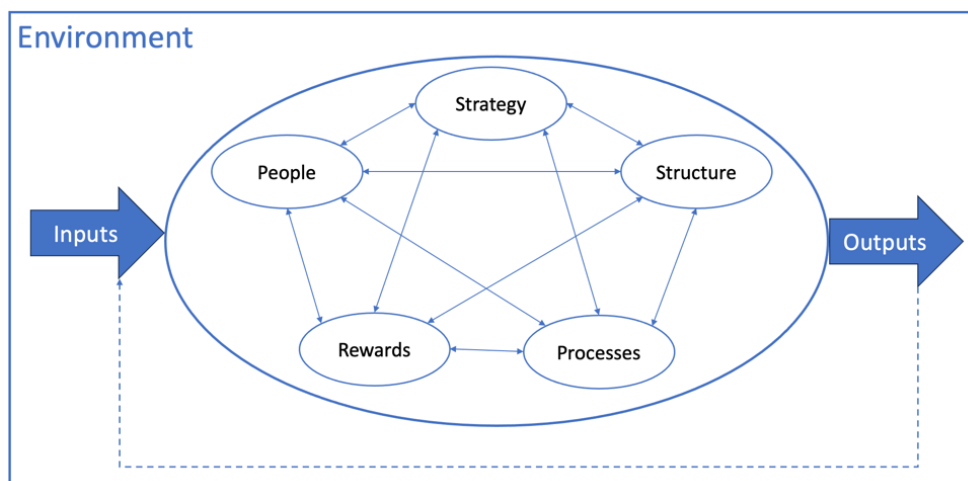


Figura 12: Estrela de Galbraith, um modelo aberto

Modelo de Greiner

Todas as organizações passam por momentos de crises onde é necessário repensar a estratégia adotada e fazer ajustes de forma a resolver os problemas e desafios que surgem para que a estrutura continue de se desenvolver. O modelo de Greiner desenvolvido pelo consultor Larry E. Greiner, no seu artigo de 1998 da Harvard Business Review intitulado, *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, é uma teoria que descreve as fases pelas quais as organizações passam à medida que se desenvolvem e crescem. Greiner identificou cinco momentos distintos de desenvolvimento organizacional, atribuindo a cada um os seus próprios desafios e crises, que as empresas devem ultrapassar para progredir e desta forma chegar ao estágio seguinte. Segundo Greiner:

Each phase begins with a period of evolution, with steady growth and stability, and ends with a revolutionary period of substantial organizational turmoil and change—for instance, when centralized practices eventually lead to demands for decentralization. The resolution of each revolutionary period determines whether or not a company will move forward into its next stage of evolutionary growth. (Greiner, 1998, p. 56)

Antes de passar à análise das cinco fases de crescimento é essencial sublinhar que existem cinco dimensões essenciais que, para Greiner, têm uma influência significativa no crescimento das empresas. O primeiro é o tempo, a idade da empresa, pois muitas vezes os problemas e as práticas de gestão estão enraizados, tal como o comportamento dos colaboradores que pode ser difícil de alterar. O segundo é o tamanho da empresa. Efetivamente, as mudanças acentuadas acontecem quando o número de funcionários e o volume de vendas aumentam, o que obriga a uma reestruturação. De seguida, temos os estágios de evolução que consistem em períodos de crescimento prolongado. Quando uma empresa ultrapassa um período de crise desfruta de um longo período de crescimento contínuo, de evolução, onde são apenas necessários pequenos ajustes para manter o crescimento com o mesmo padrão de gestão. A quarta dimensão a ter em conta é a fase de revolução. O crescimento organizacional não é linear, é composto por períodos de turbulência intercalados com períodos de evolução. A estes momentos de turbulência podemos chamar períodos de revolução, pois, as empresas têm de ser capazes de deixar as suas antigas práticas no passado e efetuar grandes mudanças organizacionais. São estas mudanças que vão permitir ultrapassar a fase de revolução. A tarefa crítica da gestão é, portanto, encontrar

um novo conjunto de práticas que serão a base para o próximo período de crescimento que culminará num novo período de revolução e assim sucessivamente. Por fim, outro aspeto que impacta a evolução das organizações é a taxa de crescimento das indústrias. A velocidade dos ciclos que mencionamos anteriormente está intimamente relacionada com o ambiente de mercado da sua indústria. Desta forma, vamos reconhecer períodos evolutivos curtos nas indústrias de rápido crescimento e períodos mais longos nas indústrias maduras ou de crescimento lento.

Estágio de Criatividade: nesta fase inicial, a organização é frequentemente uma extensão da visão e habilidades do fundador. O ênfase está na criação de um produto e de um mercado e a comunicação entre os funcionários é frequente e informal. Os principais desafios incluem a necessidade de transformar uma ideia criativa num negócio viável e sustentável. As atividades criativas são indispensáveis para criar uma empresa, mas à medida que esta cresce, tornam-se um problema, é quando acontece a crise de liderança, o início da primeira revolução. Nesta crise é importante que os fundadores se afastem e escolham um gestor que vai ajudar a estruturar as equipas e que vai manter a organização unida.

Estágio da direção: As empresas que ultrapassam a crise têm um gestor empresarial que lidera e dá diretrizes que proporcionam um período de crescimento. É criada uma estrutura organizacional funcional que separa as diferentes atividades e o trabalho torna-se cada vez mais especializado. São introduzidos sistemas de contabilidade e os salários e os incentivos aumentam. A comunicação torna-se mais formal enquanto a hierarquia se torna mais clara, a liderança tenta criar eficiência e estrutura. Emerge a segunda revolução, a crise da autonomia. A solução adotada pela maioria das empresas é avançar com o processo de delegação que dá mais responsabilidades aos funcionários o que também faz com que estes se mantenham motivados.

Estágio da delegação: À medida que a empresa cresce, a delegação de autoridade torna-se crucial. Esta era de crescimento depende de uma estrutura organizacional descentralizada. Os bónus são utilizados para motivar os funcionários. Os gestores principais acabam por basear a sua liderança em relatórios periódicos que descrevem a atualidade das atividades. Esta fase de delegação permite a expansão das empresas e dá maior ênfase aos gestores de nível inferior. Os problemas nesta fase estão frequentemente relacionados com a delegação desadequada e à necessidade de implantar sistemas de controle mais avançados que evitam a liberdade excessiva dos gestores intermédios. A organização entra em crise de controlo quando os gestores

principais procuram recuperar o controlo sobre a empresa. As empresas que ultrapassam esta crise encontram soluções para utilizar novas técnicas de coordenação.

Estágio da coordenação: Este período evolutivo caracteriza-se pela utilização de sistemas formais para alcançar uma coordenação eficaz que se torna vital à medida que a organização se expande para várias unidades ou divisões. Certas funções técnicas são centralizadas na sede enquanto as decisões operacionais diárias permanecem descentralizadas. As ações e a distribuição dos lucros da empresa incentivam os funcionários. A falta de confiança aumenta entre a sede e os trabalhadores no terreno e a coordenação torna-se mais difícil. Surge a crise burocrática consequência de uma organização demasiado grande e complexa para uma gestão demasiado formal e sistemas rígidos.

Estágio da colaboração: Nesta fase, a colaboração entre unidades organizacionais é essencial e os sistemas formais de controle são simplificados. A empresa precisa de encontrar formas de incentivar a inovação contínua e a colaboração, ultrapassando potenciais barreiras políticas e estruturais. A abordagem da gestão torna-se mais flexível e comportamental. As equipas são incentivadas a inovar, experimentar novas práticas e as recompensas económicas são direcionadas para o desempenho de um grupo e não para as realizações individuais.

Em suma, de acordo com o Modelo de Greiner, cada fase de crescimento é seguida por uma crise que, caso não seja gerida e ultrapassada pode levar à estagnação da empresa. Para ultrapassar as crises, as organizações devem passar por uma transformação significativa da sua estrutura, processos ou cultura, permitindo assim uma progressão até à próxima fase de desenvolvimento.

Atualmente, o Studio 112 encontra-se entre a primeira e a segunda fase de crescimento, enfrentando a crise da liderança. Efetivamente, a equipa que trabalha no Studio 112 foi crescendo desde a sua criação em 2020 e a empresa tem agora uma estrutura formal em que cada equipa tem as suas funções claramente atribuídas e os funcionários recebem um ordenado. Existem, portanto, elementos da segunda fase presentes no funcionamento atual da organização. No entanto, é essencial para ultrapassar esta crise que a fundadora dê espaço ao diretor geral e aos diretores de cada polo para gerir as suas equipas da forma mais eficiente e estruturada, mantendo a organização unida.

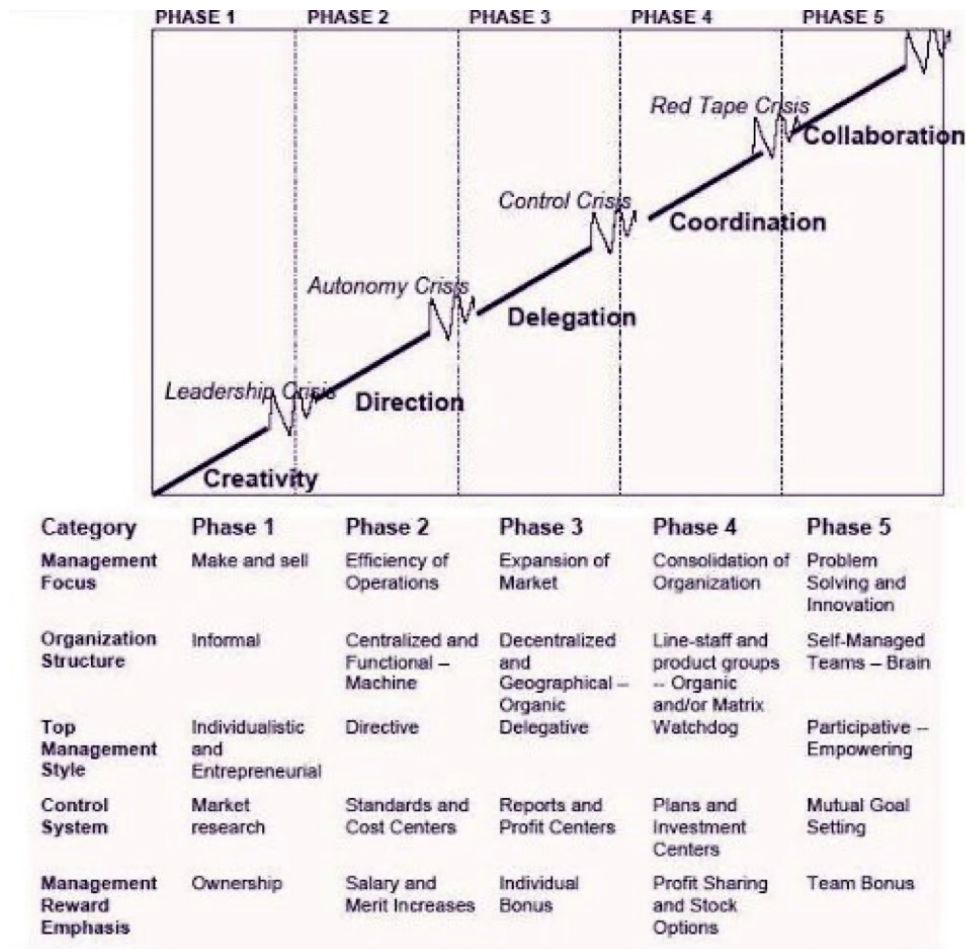


Figura 13: Modelo de Greiner (Greiner, 1998, p. 57)

SWOT

A Análise SWOT, ou Matriz SWOT, é uma ferramenta amplamente utilizada no campo da gestão estratégica de negócios. Foi desenvolvida como um método que permitisse avaliar os fatores internos, forças e fraquezas, e externos, oportunidades e ameaças, que afetam uma organização ou um projeto. Estes fatores encontram-se presentes na sigla SWOT que significa em inglês, *strenghths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*. A importância deste método de análise reside na sua capacidade em fornecer uma visão abrangente da situação da organização ou projeto estudados, o que permite a identificação das vantagens competitivas tais como dos desafios a enfrentar. A Análise SWOT é uma ferramenta essencial, pois, ajuda as organizações a alinhar os seus recursos e objetivos de acordo com o ambiente em que evoluem. É utilizada como base para o desenvolvimento de estratégias, tomada de decisões e planejamento futuro

tornando-se um elemento fulcral na elaboração da estratégia dos negócios. Após observação do funcionamento do Studio 112 realizei a seguinte Análise SWOT.

As forças da empresa passam pela sua estrutura inovadora que permite, como mencionado anteriormente, oferecer um serviço personalizado aos artistas, reunindo serviços jurídicos, serviços de aconselhamento e gestão das empresas, proporcionando aos artistas o conforto e a praticidade de puderem tratar de todos os aspetos da sua carreira num único local. Outro aspeto a favor do Studio 112 são as equipas que são compostas por pessoas acolhedoras e acessíveis, o que é essencial porque todos os membros estão de forma direta ou indireta em relação com os artistas e as competências interpessoais são extremamente importantes para fidelizar os clientes. Para além disso, as formações e experiências das equipas em várias áreas fazem com que estas tenham conhecimentos complementares, o que enriquece e diversifica os conhecimentos reunidos na empresa. Finalmente, o Studio 112 atua em dois espectros do meio artístico muitas vezes dissociados por terem características e modos de trabalhar muito diferentes. O polo audiovisual e o polo não audiovisual permitem abrir novos horizontes aos artistas que tenham ambições em ambos os espectros e fazer um intercâmbio de ideias dentro da própria empresa, visto que as equipas dos dois polos têm formas bastantes distintas de abordar os projetos e problemas que possam surgir, o que representa uma força para a empresa.

No que diz respeito às **fraquezas** pude observar uma importante rotatividade das equipas. Não só desde a sua criação em 2020, nomeadamente devido à questão da pandemia, mas também desde janeiro de 2022. As equipas foram sofrendo alterações muito frequentemente, com a entrada e saída de pessoas, o que provoca uma certa instabilidade. Para além disso, esta rotatividade dificulta o estabelecimento de métodos de trabalho eficazes onde cada membro da equipa sabe qual o seu papel e as tarefas que lhe são atribuídas. Outro aspeto que se considera ser uma fraqueza é a falta de recursos humanos para a quantidade de artistas agenciados. No polo onde estive alocada são cerca de 18 artistas com apenas duas pessoas efetivas para os gerir, o que proporcionou o meu recrutamento de forma a colmatar a lacuna. Antes da minha chegada, em janeiro, havia outra estagiária, no entanto, a sua experiência na empresa não correu bem o que acabou por dificultar as atividades de Pierre Marcadé e Hélène Valverde. Este aspeto é transversal às diferentes áreas da empresa. Os recursos humanos são bastante limitados para a quantidade de artistas e empresas geridas, fazendo inclusive com que o Studio 112 tenha de recusar acompanhar certos artistas. Esta questão do recrutamento afeta também a responsável administrativa e financeira que contratou uma ajudante contabilista que ficou apenas um mês e meio na empresa, sendo que Lahilah Bournel perdeu tempo a formá-la para no final ter de continuar a realizar as tarefas administrativas de todas as empresas sozinha. Até ao final do

estágio não foi possível contratar uma pessoa com a experiência requerida pois, faltam profissionais no mercado com formação em contabilidade, no entanto, a empresa recorre a uma contabilista *freelancer* quando a carga de trabalho é demasiado importante. Um ponto fraco que também pude identificar é a evolução desproporcional entre os dois polos da empresa. Este facto justifica-se pelos prazos na indústria cinematográfica serem extremamente longos em comparação com o mercado da arte contemporânea, por exemplo. Os contratos estabelecidos compreendem orçamentos extremamente elevados, mas estes demoram mais tempo a serem aprovados e pagos, pois, têm de contar com os prazos de produção e difusão, dos filmes ou séries, o que acaba por criar uma discrepância entre os dois polos da empresa. Talvez uma das fraquezas mais preocupantes em termos de estabilidade da empresa é o facto do coletivo (La)Horde representar mais de 30% do volume de negócios da empresa. Efetivamente, se um dos artistas agenciados traz projetos importantes e com grande repercussão financeira é excelente para a empresa, mas isso também significa que as equipas estão mais mobilizadas e dispensam mais tempo com esse artista e não na evolução e nos projetos dos outros clientes. Isto faz com que uma parte demasiado importante das receitas esteja dependente de um artista e se ele tomar a decisão de terminar a sua colaboração com o Studio 112, este perde uma parte significativa dos seus rendimentos. É por esta razão que idealmente a empresa gostaria de equilibrar o volume que representa cada artista, sendo mais interessante nivelar o rendimento entre os vários artistas da agência.

Em termos de **oportunidades**, o Studio 112 pode contar com a efervescência atual à volta do coletivo (La)Horde. Devido aos projetos internacionais que o coletivo tem realizado, nomeadamente o seu envolvimento na *tournee* mundial do Sam Smith e da direção coreográfica da *tournee* da Madonna, os três artistas estão em plena fase de crescimento. A quantidade de projetos que o coletivo recusou por falta de tempo, tendo a sua agenda cheia até ao final de 2023, ronda os 28. Este número ilustra que não faltam oportunidades de projetos para os nossos artistas continuarem a crescer e que se as relações com as marcas forem bem geridas nos próximos anos, o coletivo (La)Horde continuará a ter projetos extremamente interessantes com marcas de renome. Existe também a oportunidade de explorar mercados internacionais de forma a expandir a empresa. Por último, o facto de ainda não existirem concorrentes diretos no mercado francês oferece à empresa uma posição muito confortável pois vários artistas já ouviram falar do trabalho desenvolvido no Studio 112 e teriam interesse em ser acompanhados, mas como já foi mencionado seriam precisos mais recursos para expandir o portfólio de artistas e por essa razão é o Studio 112 que seleciona os artistas com quem trabalha.

As **ameaças**, como em várias empresas, são diversas. O risco de perder artistas está sempre presente, daí a importância de construir uma relação segura e próxima em que os artistas se sentem compreendidos e apoiados. A isso, adiciona-se a ameaça externa de outra empresa criar uma estrutura com as mesmas características que o Studio 112 e vender os mesmos serviços, aumentando a nossa concorrência. Outro risco que pode afetar a empresa é a difamação que pode ser feita por algum ex-colaborador, pois apesar das cláusulas assinadas nos contratos com a rotatividade que a empresa conheceu é um fator a ter em conta. O meio das artes é um meio muito fechado, os rumores espalham-se muito facilmente e ainda mais com a visibilidade de Elsa Huisman no setor. A imagem do Studio 112 é muito importante tendo em conta os artistas e as marcas com quem colabora e é essencial mantê-la. Por último, o regresso de uma pandemia ou outro tipo de imprevisto que coloque em pausa ou crie uma forte quebra de atividade no setor cultural seria muito complicado de gerir, pois, esses incidentes surgem de forma inesperada e os projetos ficam suspensos sem data prevista de retoma.

Esta Análise SWOT do Studio 112 permite-nos ter uma visão global da empresa destacando as suas forças, como a inovação e colaboração interdisciplinar, e as oportunidades, incluindo projetos internacionais. No entanto, como todas as empresas, enfrenta desafios e ameaças que devem ser tomados em conta para que o Studio 112 tenha uma gestão estratégica que lhe permita continuar a evoluir nos próximos anos.

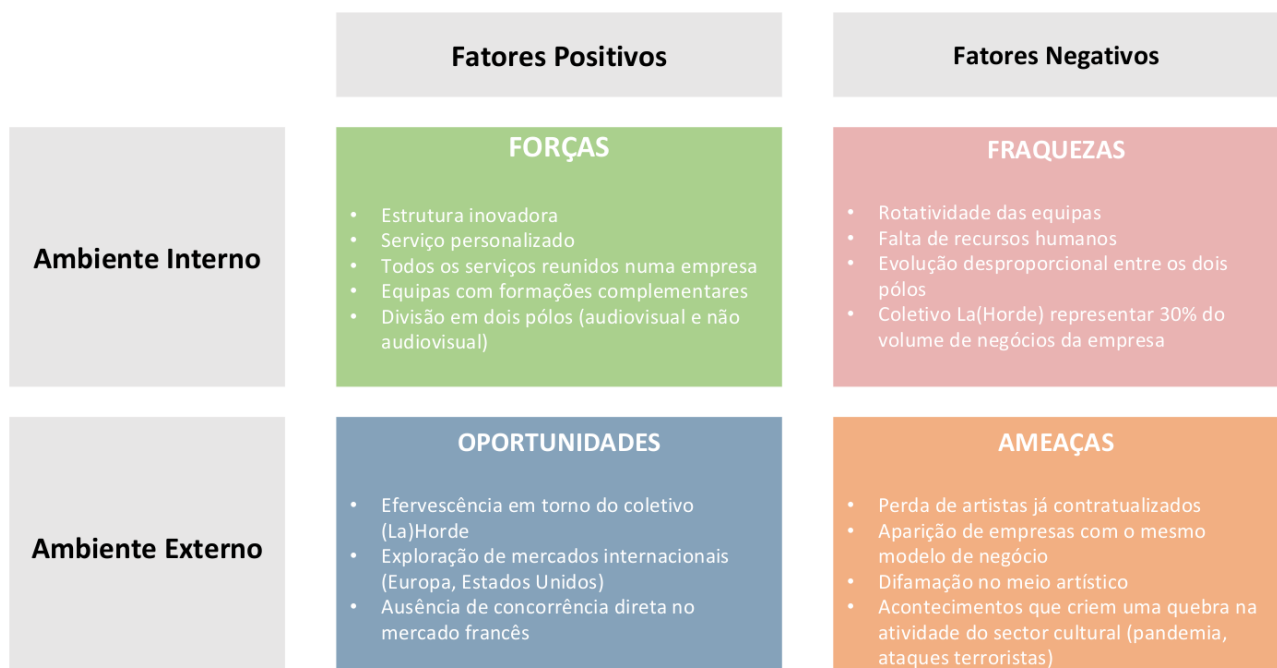


Figura 14: Análise SWOT do Studio 112 Paris

Realizando agora a Análise SWOT da empresa X, representativa das agências de artistas tradicionais, estes seriam os resultados da mesma:

As forças da empresa X, são a seu acompanhamento especializado. Os agentes procuram projetos e colaborações para os artistas, seguem os pagamentos de forma a verificar que estes são devidamente efetuados e tratam da parte de *back-office*. O facto dos agentes serem especializados numa determinada área faz com que as suas *skills* sejam perfeitamente adaptadas às necessidades do cliente, neste caso o artista.

As fraquezas são neste caso a ausência de um acompanhamento completo e transversal dos criadores. A empresa X, ao contrário do Studio 112, dispensa serviços limitados e que não cobrem integralmente as necessidades do artista, o que tem como consequência direta que este tenha de recorrer a outras empresas para completar os serviços da agência. Para além disso esta empresa é especializada num dos setores artísticos, não tendo um polo audiovisual e um polo não audiovisual, o que impede os artistas de pensar e criar projetos cruzados entre estes dois ramos artísticos.

Relativamente às **oportunidades**, a empresa usufrui do reconhecimento dos seus artistas o que lhe permite ganhar visibilidade, arranjar novos projetos e fazer novos contactos, o que é essencial no ramo. A empresa X pode também adquirir ou ser comprada por outra empresa de modo a completar os seus serviços o que aumentaria o seu peso no mercado nacional e internacional.

As ameaças são essencialmente a concorrência. Outras empresas que proponham o mesmo serviço ou como o Studio 112, que têm uma estrutura mais completa e podem ser mais atrativos para os clientes. As outras agências podem também propor tarifas mais competitivas o que poderia prejudicar a empresa X. Além do mais, o agente nunca está ao abrigo de perder clientes ou de ser vítima de difamação, o que no meio artístico pode ter consequências muito importantes de um ponto de vista económico. Finalmente, tal como no Studio 112 existe a ameaça dos imprevistos como uma pandemia, uma guerra, ou outro evento imprevisível que interrompa as atividades culturais e afete consequentemente a organização.

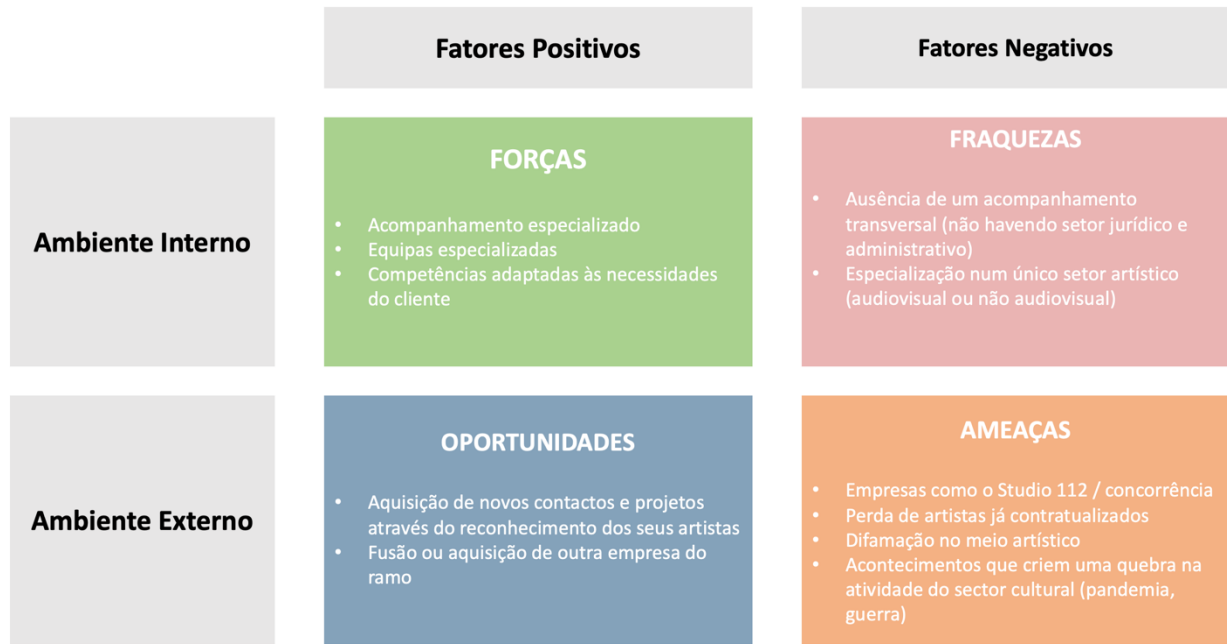


Figura 15: Análise SWOT da empresa X

Em suma, as duas Análises SWOT são bastante similares pois as duas empresas operam serviços praticamente idênticos. No entanto, comparando a empresa X e o Studio 112, este último distingue-se claramente graças ao seu formato de agenciamento inovador. O formato de gestão que possui torna-o extremamente atrativo, destacando-se das agências tradicionais que não conseguem proporcionar aos seus clientes um serviço *all inclusive*.

A elaboração da análise destes quatro Modelos de Gestão permitiu-nos observar de forma detalhada o funcionamento do Studio 112. Esta agência que importou um modelo anglo-saxónico sobressai no panorama do agenciamento em França, graças a um acompanhamento dos artistas personalizado e transversal, o que permite ao artista ter apenas uma empresa que gere a sua carreira o que é uma enorme vantagem.

Considerações finais e perspectivas para o futuro

Após a crise sanitária provocada pela pandemia da covid-19 e os atuais conflitos que dividem o mundo, as artes aparecem como um local de refúgio. O teatro, o cinema, a literatura ou a dança são espaços seguros onde nos podemos abstrair e distrair da realidade. À medida que a sociedade ganhou consciência da importância das artes, o setor cultural estruturou-se de forma a integrar uma lógica mercantilística.

Os artistas também acompanharam esta evolução no mercado e rapidamente aperceberam-se de que precisavam de acompanhamento. Surge a profissão do agente de artistas que, apesar de ter um papel invisível, é quem permite que aconteça a magia. O estudo do caso do Studio 112 mostra-nos a importância da estruturação da carreira do artista e permite-nos observar de forma detalhada o funcionamento de uma empresa de agenciamento de artistas. Através da descrição das atividades realizadas ao longo do estágio, da observação do acompanhamento do coletivo (La)Horde e da análise de quatro Modelos de Gestão, temos uma visão privilegiada sobre as atividades realizadas na empresa. A principal fonte de inovação no Modelo de Negócio do Studio 112 é a existência de um serviço transversal, que responde a todas as necessidades dos artistas. Do setor jurídico e administrativo ao acompanhamento e coordenação de projetos, os serviços são totalmente personalizáveis, o que é extremamente atrativo para os clientes. As equipas desempenham o papel de agente, mas tocam também na profissão de *manager* na medida em que traçam a carreira dos artistas e guiam-nos na estratégia a adotar. O artista pode focar-se plenamente na sua arte uma vez que as questões financeiras e jurídicas, as negociações de contratos e a coordenação dos projetos, são asseguradas pelo seu agente.

Contudo, nas últimas décadas, a ascensão das novas tecnologias, nomeadamente das redes sociais e das plataformas *online*, transformaram a forma como o artista interage com o público. Surgiram novos meios de comunicação que oferecem aos artistas soluções para promover o seu trabalho. As redes sociais permitem um alcance global praticamente instantâneo, que conta com uma forte adesão dos públicos, mas também conexões com novos artistas de onde poderão surgir colaborações e outras oportunidades. Isto pode levantar questões relativas à posição do agente de artistas nas próximas décadas, pois tal como as redes sociais têm um impacto nas nossas vidas, elas têm uma grande influência na nossa economia e na forma como são encaradas as profissões. Talvez daqui a uns anos os jovens artistas considerem que não precisam de um agente pois, conseguem gerir a sua carreira e as questões adjacentes exclusivamente nas

plataformas *online*. Poderão eventualmente trabalhar com um assistente pessoal, mas a essência da profissão de agente de artistas poderá vir a sofrer algumas alterações.

Relativamente à realização do estágio foi sem dúvida uma das experiências mais enriquecedoras que tive a oportunidade de vivenciar. O mundo profissional é muito diferente do que projetamos enquanto estudantes. É sem dúvida um espaço desafiador, mas acima de tudo, de aprendizagem diária, em termos profissionais e interpessoais. As equipas do Studio 112 e em particular Pierre Marcadé e Hélène Valverde acreditaram em mim e após seis meses de estágio deram-me a oportunidade de iniciar, a seu lado, o meu percurso profissional na área do agenciamento de artistas, pelo que estou extremamente grata.

Para além de ter colocado em aplicação as competências que adquiri durante o mestrado, pude cumprir os objetivos a que me tinha proposto inicialmente o que foi extremamente positivo. As condições ao longo do estágio foram excelentes de todos os pontos de vista e, o facto de continuar a trabalhar na empresa permitiu-me acompanhar projetos que tinham sido iniciados no período de estágio e continuam a decorrer atualmente, como a *tournée* da cantora Madonna. De salientar que a principal dificuldade, foi o facto de estar longe de casa, num país com uma cultura diferente, o que nem sempre foi fácil, mas que constitui uma aprendizagem. Se tivesse de reter um único ensinamento dos que me foram transmitidos ao longo deste estágio, quer enquanto artista, quer enquanto profissional no setor das Indústrias Criativas, seria que para um projeto artístico ser bem-sucedido é fundamental uma boa gestão. É ela que permite elaborar uma trajetória clara que leve ao cumprimento dos objetivos definidos e ao sucesso dos artistas.

“O artista, para ser livre, tem de se pensar e organizar como uma unidade de negócio.”

(*Apud* Rodrigues, 2020, p. 140)

Bibliografia

Adorno, T. (2006). *Sobre a Indústria Cultural e Sociedade*. Paz e Terra.

Byrnes, W. J., & Brkić, A. (Eds.). (2019). *The Routledge companion to arts management*. Routledge.

Cavalcanti, R. R. (2016). *Agenciamentos artísticos: uma análise sociológica sobre a ação dos trabalhos artísticos no interior do campo da arte brasileiro*. Pós-graduação em Sociologia, Universidade Federal de Pernambuco.

Curtin, M., & Sanson, K. (2016). *Precarious creativity: Global media, local labor*. University of California Press.

Crane, D. (1987). *The Transformation of the Avant-Garde. The New York Art World, 1940-1985*. The University of Chicago Press.

Dewey, J. (2010). *Arte como experiência*. Martins Fontes. (Coleção Todas as Artes).

Direção Geral das Atividades Económicas. (2018). *Indústrias Culturais e Criativas (Sinopse)*

Florida, R. (2004). *The rise of the creative class*. Basic Books.

Galbraith, J. R. (2014). *Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels*. Jossey-Bass.

Greiner, L. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, May-June, 55-67.

Hesmondhalgh, D. (2013). *The Cultural Industries*. 3rd Edition. Sage.

Hesmondhalgh, D., & Baker, S. (2013). *Creative labour: Media work in three cultural industries*. Routledge.

Hofrichter, M. (2017). *Análise SWOT: Quando usar e como fazer*. Simplíssimo.

- Jones, G. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change*, 7th Edition. Pearson Education. Global Edition.
- Lizé, W., Naudier, D., & Roueff, O. (2011). *Intermédiaires du travail artistique: À la frontière de l'art et du commerce*. Ministère de la Culture.
- Llosa, M. V. (2013). *A civilização do espetáculo: Uma radiografia do nosso tempo e da nossa cultura*. Objetiva.
- Mateus, A. (2010). *O Sector Cultural e Criativo em Portugal – Estudo para o Ministério da Cultura*. Augusto Mateus & Associados – Sociedade de Consultores.
- Moore, I. (2013). "Cultural and Creative Industries concept – a historical perspective." *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 739-746.
- Richard, N. (2019). *L'agent artistique et l'artiste: deux figures interdépendantes?: Réflexion sur la place de l'agent artistique et de l'artiste dans la société française contemporaine*. Éditions universitaires européennes.
- Rodrigues, V. (2020). *As Produtoras. Produção e Gestão Cultural em Portugal. Trajetos Profissionais (1990-2019)*. Caleidoscopio.
- Pires, P. C. (2017). *Manual de produção das Artes do Espetáculo*. Chiado Editora.
- Sá, M. J. S. D. (2020). *O setor da dança em Portugal segundo a perspetiva de produção de cultura*. Mestrado em Empreendedorismo e Estudos da Cultura, ISCTE
- UNESCO. (2005). *Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions*.
- Valéry, P. (1936). *La philosophie de la danse*. Gallimard.
- Wilson, K. S. (2001). Talent Agents as Producers: A Historical Perspective of Screen Actors Guild Regulation and the Rising Conflict with Managers. *Loyola of Los Angeles Entertainment Law Review*, 401-415.