

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
JOÃO GABRIEL DAVID

GESTÃO TEATRAL:  
Iniciando uma Companhia Profissional

Florianópolis

2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

JOÃO GABRIEL DAVID

**GESTÃO TEATRAL:  
Iniciando uma Companhia Profissional**

Florianópolis

2013

JOÃO GABRIEL DAVID

**GESTÃO TEATRAL:  
Iniciando uma Companhia Profissional**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Artes Cênicas da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel sob orientação da Prof<sup>a</sup> Dra. Elisana De Carli



Dedico a meu companheiro, Ricardo Hermes, ao meu pai João Paschoal, a minha querida e amada avó Maria Aparecida que sempre estiveram do meu lado, acreditaram em meus sonhos e que me deram suporte suficiente para estudar e me incentivaram muito. Aos leitores espero contribuir para o futuro de cada um com meu trabalho.

## AGRADECIMENTOS

Registro aqui, meus agradecimentos a todos que estiveram comigo durante este percurso, contribuindo com o trabalho, me ajudando, tendo paciência nos momentos mais difíceis.

Agradeço ao meu companheiro Ricardo, pelo amor, carinho e apoio nos momentos tensos durante o processo.

A minha família especialmente a minha Avó que não se encontra mais neste plano, mas que sempre me apoiou e esteve do meu lado.

À minha orientadora professora Doutora Elisana De Carli, por quem tenho uma enorme admiração e eterna gratidão pela paciência, incentivo e orientação durante este processo.

Ao meu querido amigo e incentivador Guilherme Freitas que também durante o processo esteve comigo me auxiliando e descontraíndo nos momentos de desespero.

Tenho enorme gratidão por todos os professores desta universidade que tive a oportunidade de estudar durante minha graduação.

Não deixando de lembrar de agradecer uma pessoa importante para a decisão de falar deste tema que foi minha colega veterana Barbara Danielli, pois a partir de seu TCC surgiu a primeira ideia de realização do meu trabalho.

E por fim agradeço aos meus colegas de curso por momentos tão marcantes em minha vida durante estes quatro anos em que passamos juntos, em especial: Angélica Mahfuz, Thais Kniss, e Tassiana Niemtsoff.

A todos, muito obrigado!

## **RESUMO**

Este trabalho propõe meios para viabilizar a profissionalização de companhias de teatro no Brasil, a partir de estudos de gestão e de como abrir sua própria empresa, embasado em estudos de gestão de forma prática direcionada ao teatro e ao como se dá os primeiros passos de uma companhia iniciante. Tomando por base a gestão como uma saída prática para a melhoria nos serviços prestados pelo profissional de teatro.

O trabalho apresenta um panorama histórico das leis de incentivo, buscando compreender facilidades e dificuldades com relação aos patrocínios que permanecem como maior problemática dentro do setor teatral, além de oferecer um possível caminho para ser seguido durante o processo de gestão de uma Companhia.

**PALAVRAS-CHAVE:** profissionalização, gestão, teatro, gestor, cultura, companhia.

## **ABSTRACT**

This paper proposes ways to enable professional theater companies in Brazil, from management studies and how to open your own business, based on management studies practically directed the theater and the like takes the first steps of a startup company. Based on management practices as a way to improve the services provided by the professional theater.

The paper presents a historical overview of incentive laws, seeking to understand the strengths and difficulties in relation to sponsorship which remain the most problematic in the theater industry, and offer a possible path to be followed during the process of managing a company.

**KEYWORDS:** professionalization, management, theater, manager, culture, company.

## SUMARIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
<b>1. PERSPECTIVA HISTÓRICA E O INCENTIVO À CULTURA NO BRASIL</b>	<b>12</b>
<b>2.PRIMEIROS PASSOS</b>	<b>16</b>
2.1. Exigências legais específicas	16
2.2. Mercado	18
2.3. Concorrência	20
2.4. Estrutura	21
2.5. Capital de giro	22
2.6. Pessoal	22
2.7. Custo	23
2.8. Divulgação	23
2.9. Equipamentos	24
2.10. Automação	25
2.11. Canais de distribuição	26
<b>3. GESTÃO</b>	<b>28</b>
3.1. Gestão Cultural	32
3.1.1 Das funções do gestor	33
3.2. Gestão Teatral	35
<b>4. PLANO DE GESTÃO</b>	<b>38</b>
4.1. Estrutura analítica do projeto	39
4.2. Gestão de tempo	41
4.3. Gestão de custo	41
4.4. Gestão de qualidade	42
4.5. Gestão de recursos humanos	43
4.6. Gestão de comunicação	44
4.7. Gestão de risco	44
4.8. Gestão de aquisições	45
<b>5. CONCLUSÃO</b>	<b>46</b>
<b>6. BIBLIOGRAFIA</b>	<b>48</b>

## INTRODUÇÃO

Neste trabalho abordarei aspectos importantes de gestão e de como sair da informalidade no setor teatral, setor esse que está em alta dentro e fora do país, aumentando assim sua expectativa de vida de mercado e uma qualidade de vida para todos os envolvidos em um processo de montagem de grupos e montagem de espetáculos.

No Brasil não podemos esquecer-nos de como o teatro é produzido, mesmo com o mundo contemporâneo que nos envolve, o teatro muitas vezes pode ser interpretado como uma fonte de renda, como também pode ter uma conotação de algo que não está introduzido na sociedade como emprego ou trabalho.

A pesquisa utilizada neste trabalho está baseada em estudos sobre gestão, gestão teatral, gestão cultural e a gestão de pequenos e médios negócios. Partindo destes referenciais busquei maneiras para entender e organizar o fazer teatral como uma empresa. O tema abordado nesta monografia ainda é pouco estudado nas universidades brasileiras. Algumas universidades apresentam cursos voltados a Produção Cultural, como: Universidade Federal da Bahia, Universidade Federal Fluminense, Universidade Metodista de Piracicaba, Faculdade de Artes Plásticas da Fundação Armando Alvares Penteado, Departamento de Artes Cênicas da ECA/USP. Existindo assim uma carência de cursos na área de Gestão Cultural mais específico para cada área, como: teatro, música, dança, artes plásticas, entre outras áreas da cultura. Sendo cada vez mais real e urgente a necessidade de um estudo de estratégias, produção e trabalho possibilitando analisar e integrar as regras sociais, fiscais, culturais e econômicas, permitindo o acesso de estudantes de artes ao novo conhecimento para que possam traçar sua própria estratégia e tendo consigo o domínio, para que possa executar integralmente seu trabalho.

Com o aumento do acesso à cultura e arte no Brasil, o crescimento do consumo de arte também aumentou, contribuindo assim para o aumento do setor. Caminhando paralelamente com este aumento cresceu a necessidade de uma profissionalização do ramo, onde somente os mais preparados estarão prontos para concorrer em um mercado disputado.

Quando chegamos para assistir uma produção teatral, não é de conhecimento da maioria quanto trabalho é necessário para a preparação, além de: figurinos, atores, cenários, iluminação. Muitas vezes o trabalho maior não está ali sendo apresentado para o público, mas fora realizado

muito anteriormente da apresentação do espetáculo, como: captação de recursos, contratação de equipes, pagamento de impostos, pagamento de pessoal e etc.

Durante minha graduação, tive a oportunidade de trabalhar em uma disciplina, na qual montamos um espetáculo teatral desde sua concepção até a temporada de circulação e pude sentir a falta que os estudos relacionados à gestão e produção teatral fizeram durante a execução da etapa de produção do espetáculo.

A partir daí surgiu a necessidade de pesquisar mais sobre como gerir uma campanha teatral, que também necessita de cuidados como uma empresa comum e válida e deve ser mantida através de seus recursos, contribuindo para sociedade de maneira responsável e legal.

Como se trata de um assunto novo, apresentarei uma panorama nacional e histórico de como este tema é abordado, e de como os recursos públicos e leis que incentivam empresas a apoiarem a cultura e de como podem ser utilizados.

Gestão teatral foi o título escolhido, pois acredito que através da gestão chega-se ao profissionalismo de uma companhia teatral, estabelecendo parâmetros e metas assim como um planejamento de todas as atividades relacionadas à gestão. Perspectiva importantíssima para uma área marcada por um cenário de instabilidade que vive o setor teatral, outra preocupação que me instigou para essa pesquisa.

A estrutura do trabalho é composta por quatro capítulos. No primeiro serão apresentados dados históricos sobre incentivos à cultura no Brasil e no mundo. O segundo capítulo é direcionado aos primeiros passos administrativos para a abertura e manutenção de uma empresa, podendo ser empresa coletiva ou individual. No terceiro capítulo abordo teorias importantes sobre gestão de uma maneira geral, gestão cultural e, especificamente, gestão teatral. Já no quarto e último capítulo, apresento um esquema de gestão desenvolvido e pensado para uma montagem teatral de uma companhia, com exemplos que melhoram a visualização da proposta. E ao fim descrevo as últimas considerações referentes a pesquisa desenvolvida.

## 1. PERSPECTIVA HISTÓRICA E O INCENTIVO À CULTURA NO BRASIL

A cultura pode ser definida como o que não é natural, ou seja, não decorre da natureza oriundo de leis físicas e biológicas, constituindo o conjunto de conhecimentos transmitidos de geração para geração, evitando que a humanidade tenha que recomeçar culturalmente a cada novo ciclo. Paralelamente à sistematização das atividades artísticas e culturais, é notável o surgimento de ações privadas (por vezes e, inicialmente, pública) destinadas a beneficiar atividades artísticas, o chamado mecenato. Na Roma antiga, entre 74 a.C e 8 d.C., o ministro da propaganda de Augusto, Caius Cilinius Mecenas, foi o precursor de tais medidas, a partir da ideia de que o poder necessitava da criação artística e do pensamento para legitimar-se. É notável a relação de troca: os artistas obtinham sustento para dedicar-se à criação, que por sua vez, com sua credibilidade junto ao povo, legitimavam o pensamento oficial através da arte e da filosofia. A partir deste impulso, o século XV, no coração do renascentismo europeu, traz consigo o ápice do mecenato, com as cortes europeias movimentando altas quantias em favor do financiamento à cultura. Neste período instaura-se uma espécie de competição entre as cortes, vencendo a que conseguisse reunir o maior número de talentos em seu reino, desde Carlos V na Espanha aos Hamburgos na Áustria<sup>1</sup>. É neste período que surge, enfim, o primeiro aceno privado de financiamento artístico, amparado sob o cenário mercantilista, viabilizado por banqueiros e comerciantes. Mais uma vez o mote é a legitimação, através de prestígio e inserção social, o que tanto a nascente burguesia necessitava. E essa burguesia, somada à ação das cortes transforma a Europa no centro universal do pensamento e da criação. Dentro deste cenário, é de extrema relevância citar a atuação das grandes famílias italianas no mecenato, tal como os Doria em Gênova, os Borghese em Roma e os Médici em Florença, além do patrocínio pontifício. Estas famílias buscavam o poderio econômico e político e a este objetivo vinculavam o destaque cultural, que a partir de um processo de não exclusividade entre os artistas e as famílias, aliado ao poderio financeiro-mercantil transforma a Itália no maior polo de criação artística da renascença.

Um fator notável neste processo, e neste período histórico, é a estrita vinculação entre mecenato e poder, que passa por um processo de separação no período da primeira Revolução Industrial, com o surgimento de novas fortunas e tem como expoente os Estados Unidos. É na América, que com uma legislação liberal é favorecido o mecenato de indivíduos e não de empresas

---

<sup>1</sup> BERTOLD, M. 2010, p. 56

culminado com o chamado período heroico, que suscita, no início do século XX, uma relação anárquica entre capital e arte. É a deixa para o surgimento de Rockefellers, Fords, Carnegies entre outros.

O que passa a movimentar o mecenato, podemos chamar de acordo tácito entre a sociedade, o Estado e o empreendedor, tendo cada partícipe papel exclusivo, ou seja, a sociedade autoriza a utilização de parte de seus próprios recursos (fiscais) para a produção de obras com retorno cultural, o Estado atua condizentemente com o modelo liberal regulando e intermediando o processo e o empreendedor, supostamente, devolve à sociedade parte do que ela o ajudou a auferir. Seria o melhor dos mundos possíveis se, de fato, as organizações assumissem tal responsabilidade por força do mecenato filantrópico. Porém são as gentilezas fiscais que de fato movimentam as gentilezas do patronato. Tal fato é nitidamente observável no referido sistema americano em que, entre 1917 e 1935, foi aprovada a possibilidade de dedução do imposto de renda de parte dos gastos culturais e percebeu-se uma explosão no crescimento do financiamento. É o dito *sponsoring*<sup>2</sup>, que, na década de 1990 respondia por 800 milhões de dólares, tendo uma resposta comparável às estratégias publicitárias convencionais.

Outro exemplo necessário é o caso francês, que em vez de um Estado meramente regulador como no caso americano, a ação se dá de forma incisiva, especificamente a partir da nomeação de André Malraux, em 1959, como ministro da cultura, que em sua gestão promoveu a criação de legislações específicas sobre mecenato e doações. Após um lapso operativo, na década de 1980, o então ministro Jack Lang leva adiante à aplicação das leis previamente criadas, aumentando a presença do capital privado, em troca de benesses fiscais do capital privado em meio ao estado extremamente centralizador, que perdurou em todo o período Mitterrand(1981-95).

Já a Itália, berço do mecenato, evolui para um processo particularizado, em 1982, criando três órgãos para a gestão cultural (Ministério dos Bens Culturais, o Ministério de Turismo e Espectáculos e a Direção de Edição e Propriedade Literária). A partir dessa mesma legislação, o mecenato italiano prescinde de benefícios fiscais, estando o empresariado italiano, a esta época, próximo ao mecenato puro, voltado para o fortalecimento da empresa junto à comunidade local, em especial na reconstrução e preservação de prédios históricos.

No caso brasileiro, as relações entre Estado e cultura consolidam-se apenas na Era Vargas, a partir da dialética da arte semi-oficial, ou seja, uma convergência entre o poder e a sustentação do

---

<sup>2</sup> Patrocinador

mesmo pela atividade artística, na qual se deposita a ideologia conveniente ao Estado, processo este que data dos anos 30, mesmo com todo o esforço modernista dos anos 10 e 20.

Logo, possuímos a formatação de uma política cultural nacionalista, que se estendeu até o período militar. A partir do governo Geisel, são criadas as agências de fomento à produção, Fundacine e Embrafilme e os institutos específicos, com grandes aportes financeiros, seduzindo parte da classe artística opositora ao sistema. Já no governo Sarney, sinalizou-se a consolidação do setor, com a criação do Ministério da Cultura e a elaboração de leis de incentivo fiscal, tal como a Lei Sarney. O governo Collor, por sua vez implodiu o sistema, extinguindo o Ministério e as leis de incentivo, retomadas com consistência somente a partir de 1994.

Até a segunda metade do século XX, não havia no Brasil qualquer estrutura pública encarregada da promoção da produção cultural de maneira democrática e administrativamente eficiente, convergindo rumo a uma política cultural. Tanto a esfera pública quanto a esfera privada empregavam recursos desordenadamente a expressões culturais que lhes pareciam importantes, por motivações diversas, que não a política cultural. Em 1970, a administração pública promoveu a criação das secretarias estaduais de cultura, e também de órgãos de fomento, tais como a Embrafilme (1969) e o Concine (1976). Já no governo democrático em 1985, cria-se então o Ministério da Cultura, capitaneado por Celso Furtado, ao qual seguiu uma série de leis federais sob o fulcro de estimular a participação do setor privado no setor cultural brasileiro. Assim, dá-se início ao dito benefício fiscal em apoio à cultura brasileira: a lei 7.505/86 (lei Sarney). Tal lei permitia a dedução de 10% do Imposto de Renda de pessoas físicas e 2% de pessoas jurídicas dos recursos aplicados na produção cultural. Essa lei permitia a transação direta do patrocínio entre empresas e produtores culturais, sem a prévia apresentação do projeto, o que caracterizou a mesma como fraudulenta. A lei Sarney foi extinta, juntamente com o Ministério da Cultura e as demais instituições e mecanismos de financiamento, na verdadeira destruição cultural promovida pelo governo (1990-92). Ainda no período Collor, o então secretário da Cultura, promoveu uma revisão da Lei Sarney, redefinindo os incentivos concedidos e o sistema para aprovação de projetos, culminando então na chamada Lei Rouanet (lei 8.685/93) além de criar o Fundo Nacional de Cultura, órgão de investimento público direto a fundo perdido, ambos perdurando até o período atual.

Ao fim do Governo Collor, foi recriado o Ministério da Cultura em 1992 e em 1993 criada a lei 8.685/93 (lei do Audiovisual), além da restauração de algumas instituições culturais previamente extintas. A partir de 1994, o setor cultural brasileiro vivenciou um novo processo de formatação, no

qual foi redefinida a estrutura administrativa, culminando na independência definitiva do Ministério da Cultura em relação ao Ministério da Educação, além da criação de órgãos colegiados e fundações.

Essa nova concepção administrativa indicou uma nova postura de comprometimento cultural, com ações afirmativas por parte do governo federal, em âmbito de investimento cultural direto que, de acordo com a Fundação João Pinheiro, passou a representar cerca de 33% do total investido em cultura (União, Estado e Municípios). Ainda em 1995 a lei Rouanet sofreu alterações, sendo as principais alterações o aumento de 2% para 5% do percentual de abatimento do Imposto de Renda das pessoas jurídicas para o patrocínio de projetos culturais; o reconhecimento e a legalização do agente cultural como intermediário, podendo o custo de seus serviços ser incluído no orçamento dos projetos; a abertura da possibilidade de encaminhamento de projetos durante todo o ano e a redução do prazo oficial para o encaminhamento de projetos, de 60 para 90 dias. Essas medidas, acrescidas do aumento da arrecadação do FNC (Fundo Nacional de Cultura) contribuíram para o grande crescimento do montante destinado à cultura e materializado no aumento das obras produzidas. O teto da renúncia fiscal, ou seja, o limite estabelecido pelo governo como teto de investimentos culturais atingiu, desse modo, seu ápice em 1997. O abatimento do Imposto de renda aos percentuais máximos de 4% para pessoa física e 6% para pessoa jurídica dos valores empregados em realizações artísticas é o benefício fiscal proposto hoje pela lei Rouanet. O Brasil, em um plano geral, apresenta uma estrutura legal descentralizada que permite a criação de leis estaduais que tratam do incentivo à cultura.

Com este aumento nos incentivos, cresceu também o mercado aumentando expressivamente a procura por estes auxílios, através das leis de incentivo; Mesmo assim, nosso mercado cultural ainda não está preparado para a globalização de mercado e as suas novas exigências, pois necessitam de mais conhecimentos de gestão e produção. Uma cultura que sobrevive apenas de apoio e patrocínio está situada em uma zona de risco muito grande, não estabelece socialmente como empresa e seus participantes vivem à mercê de como a economia se estabelece, em certo período, onde, em tempos de economia forte os investimentos aumentam, quando o cenário se inverte a cultura acaba sendo prejudicada, pois com a baixa da economia, os patrocínios diminuem.

Pensando nisso, estabelecer se como empresa traz benefícios para funcionários e para própria organização, pois, pode conseguir estabilidade e financiamentos para uma possível crise financeira ou crise interna.

## 2. PRIMEIROS PASSOS

Neste capítulo levantarei dados importantes para a formalização e profissionalização de uma Cia. Teatral. O SEBRAE<sup>3</sup> é um grande parceiro de novos empreendedores/gestores, oferecendo orientação para os leigos sobre gestão e empreendedorismo. Os temas abordados neste capítulo, tem objetivo de direcionar uma companhia teatral iniciante ou na informalidade, para que ela possa se tornar uma empresa que tem seus direitos e deveres com a sociedade e com seus trabalhadores. Tendo como base o guia do SEBRAE sobre novos negócios na área de teatro, que visa também as oportunidades negócios que surgirão em 2014/2016 em virtude dos grandes eventos esportivos realizados no país. A companhia teatral como empresa deve ter alguns cuidados durante sua abertura e seu desenvolvimento. Apontarei caminhos para que os novos gestores/empreendedores possam trilhar um caminho mais profissional e de menos riscos, destacando: exigências legais e específicas para a abertura de uma empresa; mercado; concorrência; estrutura; capital de giro; custos; divulgação; pessoal; equipamentos; automação e canais de distribuição, que serão contemplados a seguir.

### 2.1. EXIGÊNCIAS LEGAIS ESPECÍFICAS

Para a abertura da Pequena ou Micro Empresa<sup>4</sup> serão necessários registros junto à Secretária da Receita Federal, que emitirá o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ); à Junta Comercial; à Receita Estadual, por meio da qual será obtida a Inscrição Estadual (caso a empresa seja sujeita ao Imposto sobre Circulação de Mercadorias e prestação de Serviços (ICMS), como empresas do setor de comércio, transporte ou indústria); à Prefeitura Municipal, para obtenção de Alvarás de Localização e Alvarás de Licença Sanitários; à Secretária da Fazenda; e ao Sindicato Patronal. A empresa terá também que se cadastrar junto à Caixa Econômica Federal no sistema Conectividade Social – Instituto Nacional de Seguro Social e Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (INSS/FGTS) e obter autorização do Corpo de Bombeiros (caso tenha um local físico). O

---

<sup>3</sup> Serviço brasileiro de apoio as micro e pequenas empresas.

<sup>4</sup> Uma empresa é considerada uma microempresa quando seu faturamento é de R\$ 240 mil anualmente. Pelo SEBRAE essa definição refere-se aquelas com até 9 funcionários, para comércio e serviços, e até 19 funcionários, no setor de construção e industrial. Por ser um dos ramos essenciais para a economia brasileira, o governo tem investido em políticas de incentivo aos microempresários.

empreendedor <sup>5</sup>deve estar atento ao Código de Defesa do Consumidor (Lei nº 8.078, de 11/9/1990) e às suas especificações.

Para os profissionais de Economia Criativa, denominação às empresas que trabalham no ramo artístico, uma das opções é ser um Microempreendedor individual (MEI). Com uma contribuição mensal, é possível ter benefícios previdenciários, emitir nota fiscal, vender para grandes empresas, para os governos e até contratar funcionários.

Fazem-se necessários o conhecimento das normas de enquadramento e sua conformidade com os programas e leis de incentivo à cultura para uma companhia teatral e para todos interessados em participar de editais. Nesse sentido, cumpre destacar os programas e leis municipais, estaduais e federais (Lei Rouanet– Pronac, Fundo Nacional de Cultura (FNC), Fundos de Investimentos Cultural e Artístico (Ficart) e Lei de Incentivos Fiscais).

O conhecimento das leis que incentivam os profissionais artísticos é de extrema importância, pois a partir delas um propósito de trabalho será construído :

- Lei nº 1.512, de 19 de dezembro de 1951 – Cria a Comissão Nacional de Belas Artes, o Salão Nacional de Arte Moderna, e dá outras providências.

- Lei nº 6.426, de 30 de junho de 1977 – Altera dispositivos da Lei nº 1.512, de 19 de dezembro de 1951, que cria a Comissão Nacional de Belas Artes, o Salão Nacional de Arte Moderna, e dá outras providências.

- Lei nº 6.533, de 24 de maio 1978 – Dispõe sobre a regulamentação das profissões de artistas e de técnico em espetáculos de diversões, e dá outras providências.

- Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991 (Lei Rouanet) - Restabelece princípios da Lei nº7. 505, de 2 de julho de 1986, institui o Programa Nacional de Apoio a Cultura (PRONAC), Fundo Nacional de Cultura (FNC), Fundos de Investimento Cultural e Artístico (Ficart) e Incentivo a Projetos Culturais – e dá outras providências.

- Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998 – Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências. Esta Lei regula os direitos autorais, entendendo-se sob esta denominação os direitos de autor e os que lhe são conexos.

- Lei nº 9.874, de 23 de novembro de 1999 – Altera dispositivos da Lei nº8. 313, de 23 de dezembro de 1991, e dá outras providências.

---

<sup>5</sup> O empreendedor é aquele que inicia algo novo, que vê o que outros não veem que realiza antes, que sai da área do sonho e do desejo e parte para a ação.

- Lei nº 9.999, de 30 de agosto de 2000 – Altera o inciso VIII do art. 5º da Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991, alterada pela Lei nº 9.312, de 5 de novembro de 1996, que restabelece princípios da Lei nº 7.505, de 2 de julho de 1986; institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac) e dá outras providências, aumentando para três por cento da arrecadação bruta das loterias federais e concursos de prognósticos destinados ao Programa.

- Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008 - Cria condições especiais para que o trabalhador conhecido como informal possa se tornar um microempreendedor individual (MEI) legalizado.

Por fim, o governo federal publicou a Lei Complementar nº 133, em 28 de dezembro 2009, que permite o enquadramento das atividades de produções artísticas, culturais, cinematográficas e audiovisuais no Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelos pequenos negócios (Simples Nacional). As empresas que solicitam enquadramento têm uma redução significativa nos impostos devidos.

## **2.2. MERCADO**

A globalização, processo de internacionalização das relações econômicas se vê mais presente em todas as partes do mundo. Em nosso país este crescimento fez com que as autoridades incentivassem a introdução das empresas brasileiras na globalização. A característica principal é a importância das marcas no processo de conquista de mercado e de clientes.

De acordo com o último relatório sobre Economia Criativa, publicado em 2010 pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (Unctad), a ligação entre economia e cultura sugere a emergência de um novo paradigma de desenvolvimento, abrangendo seus aspectos econômicos, culturais, tecnológicos e sociais nos níveis macro e micro. Fundamental para esse novo paradigma é o fato de que o conhecimento, a criatividade e o acesso à informação são cada vez mais reconhecidos como potentes motores capazes de impulsionar o crescimento econômico e promover o desenvolvimento no atual mundo globalizado.

Com uma perspectiva atualizada, a Organização das Nações Unidas (ONU) comprova que a interface entre criatividade, cultura, economia e tecnologia, expressa na capacidade de criar e fazer circular o capital intelectual como potencial de gerar renda, empregos e receitas de exportação, na

mesma proporção com que contribui com a inclusão social, a diversidade cultural e o desenvolvimento humano.

De acordo com o Ministério da Cultura<sup>6</sup>, a Economia Criativa é entendida como a economia do intangível, do simbólico. Seu combustível são os talentos criativos, os quais, organizados individual ou coletivamente, produzem bens e serviços criativos. Por ser uma economia com dinâmica própria, rompe com a lógica dos padrões econômicos tradicionais e constrói novos modelos de negócio. O Plano da Secretaria da Economia Criativa (2011-2014) reforça que, no Brasil, essa nova economia vem crescendo em relação direta com a emergência da sociedade do conhecimento e das novas tecnologias. Em 2010, a contribuição dos setores criativos ao produto interno bruto (PIB) do Brasil foi de aproximadamente R\$104,37 bilhões (2,84% do PIB), crescendo em torno de 6,13% ao ano se considerarmos os cinco anos anteriores.

Com o expressivo aumento do fluxo de recursos gerado pelos grandes eventos desportivos que acontecerão no Brasil, Copa do Mundo da FIFA 2014 e Olimpíadas de 2016, estima-se que, considerando apenas o grande evento de 2014, a economia do país testemunhará um incremento de R\$ 183 bilhões até 2019<sup>7</sup>. Diante do exposto, se o impulso registrado no turismo interno já é uma realidade. Não menos real é a possibilidade concreta de tornar o Brasil, cada vez mais, destino turístico internacional. Assim, uma atividade capaz de conjugar cultura, criatividade, talento e tecnologia, como os espetáculos teatrais, surge como forte candidata à parcela desses investimentos. Além do mercado nacional, muito importante faz se conhecer o mercado local, no município de residência da Companhia, explorando tipo de público, lugares e possíveis parcerias. Obtendo conhecimento local, estadual e nacional de mercado. Um ponto importante é o reconhecimento destes trabalhos, para que se crie um parâmetro do que é produzido na região.

Mercado em alta e bons incentivos. Neste momento este nicho está em alta. Frente a tais perspectivas, o cenário profissional nesta área abre possibilidades que podem ser apreendidas pelos profissionais que estiveram mais preparados, para tanto um curso de gestão básica, correr atrás de incentivos e /ou financiamentos para que possamos usar este crescimento a nosso favor, de quem faz arte e de maneira organizada e dentro da legalidade.

Um exemplo reconhecido na área cultural é o caso dos Estados Unidos, lá o mercado cultural é basicamente dividido em duas partes: Entretenimento e arte com objetivos sociais. Os

---

<sup>6</sup> Plano da Secretaria da Economia Criativa: políticas, diretrizes e ações (2011 a 2014). Disponível em: [http://www.cultura.gov.br/site/wp-content/uploads/2012/08/livro\\_web2e](http://www.cultura.gov.br/site/wp-content/uploads/2012/08/livro_web2e). Acesso em: 6 ago. 2013.

<sup>7</sup> MINC. Ministério pretende fazer da cultura brasileira um diferencial na Copa. Portal da Copa, 18 jul. 2013. Disponível em: <http://www.copa2014.gov.br/pt-br/noticia/ministerio-pretende-fazer-da-cultura>-Acesso em: 6 mar. 2013.

projetos que fazem parte de arte com objetivo social são as únicas a receberem incentivos das leis, de maneira geral são os que têm caráter não lucrativo. Já o mercado do entretenimento é voltado ao lucro, de modo que o governo não enxerga os aspectos sociais, cujo o objetivo não segue a mesma linha dos sociais.

O entretenimento nos EUA é tido como um dos mais importantes mercados econômico, onde o entretenimento não tem incentivos governamentais, apenas os de razão social (museus, orquestras, manifestações folclóricas). Por exemplo, os espetáculos da Broadway e filmes de Hollywood não recebem incentivos estatais e do contribuinte (cidadão Norte-Americano). No Brasil este cenário está totalmente ao contrário do modelo americano, onde filmes de personalidades, galerias comerciais de arte, recebem incentivo do contribuinte, ou seja, nossos impostos. Onde grandes empresas do ramo artístico não sobrevivem somente por captação de recursos próprios, necessitando buscar apoios e patrocínios com o estado. Isso ocorre pelo mau funcionamento das leis trabalhistas, leis de incentivo, e da distribuição correta de impostos, pois acredito que na arte, como em ramo comum, como uma loja, por exemplo, quando sua situação financeira não vai bem, ela não vai ao Estado e pede dinheiro, vai até um banco e busca empréstimos para resolver seus problemas. Diferente das empresas ligadas a arte que necessitam de verbas públicas para poder sobreviver.

### **2.3. CONCORRÊNCIA**

A Secretaria da Economia Criativa do Ministério da Cultura destaca que a produção de dados estatísticos acerca da Economia Criativa brasileira é escassa e não representa a real dimensão e importância dos setores criativos nacionais. Estima-se que, em 2010, as empresas atuando no núcleo dos setores criativos somavam 1,86%<sup>8</sup> do total de empreendimentos do país. Dado o alto grau de informalidade da Economia Criativa brasileira, boa parte da produção e circulação de bens e serviços criativos nacionais não é incorporada aos relatórios estatísticos. Todavia, estudos elaborados pelo SEBRAE e pela Fundação Getulio Vargas (FGV) sugerem no conjunto dos 12 estados-sede da Copa do Mundo de 2014, 75% das empresas que atuam na área de companhias e grupos artísticos são formadas por pequenos negócios ou empreendedores individuais. Como a densidade é média, existe uma grande chance de que a concorrência se dê tanto com pequenos negócios ou empreendedores individuais quanto com empresas de grande porte. Este quadro

---

<sup>8</sup> Plano da Secretaria da Economia Criativa: políticas, diretrizes e ações (2011 a 2014). Disponível em: [http://www.cultura.gov.br/site/wp-content/uploads/2012/08/livro\\_web2e](http://www.cultura.gov.br/site/wp-content/uploads/2012/08/livro_web2e). Acesso em: 6 ago. 2013

sinaliza uma disputa acirrada, em que as empresas do ramo artístico com maior competitividade terão maior chance de aproveitar a oportunidade no segmento.

## **2.4. ESTRUTURA**

Vale a pena ressaltar que ao envolver organização de espetáculo teatral a estrutura física e de pessoal de uma companhia de teatro pode variar consideravelmente. Podemos elencar desde a necessidade de locação de espaço para o espetáculo em si, até os recursos necessários para o cenário. Diante do exposto, cada projeto precisa ser analisado a partir de sua individualidade, buscando garantir sua viabilidade. Organizar, um espetáculo de pantomima e uma apresentação de um grupo de palhaços associados não requer necessariamente alteração de estrutura, uma vez que ambas as atividades podem ser externas ao espaço físico da empresa artística . Cumpre lembrar que caso os espetáculos sejam itinerantes não é possível realizar obras de construção civil, nem alterar de forma irreversível a topografia local. Chama a atenção o diferencial de uma apresentação de pantomima, gênero que tem como característica cênica principal o gestual, a mímica, narra com o corpo, em comunicação direta com o expectador, independente da língua de origem do mesmo. Cabe lembrar que para apresentação de espetáculos cênicos em locais abertos é necessário ter documentação/permissão de algumas instâncias do setor público, como as prefeituras, entre policia, secretaria de transito.

A mesma lógica de estrutura pode ser utilizada para a elaboração de projetos visando a recursos disponibilizados pelas esferas públicas e privadas voltadas para a cultura. No entanto, uma vez contemplado com esses recursos, o pensar organizacional deverá sofrer alterações devido à amplitude que a atuação da empresa passa a ter e ao comprometimento com a materialização do que foi enviado inicialmente sob a forma de proposta. Deste modo estruturar a empresa requer cuidado, pois o local e pessoas envolvidas serão de extrema importância para o sucesso da empresa.

## **2.5. CAPITAL DE GIRO**

O capital de giro são os recursos financeiros, próprios ou de terceiros, necessários para manter as atividades operacionais da empresa. A gestão do capital de giro é que determina a capacidade de saldar os compromissos de curto prazo, como compras de matérias-primas, pagamento de fornecedores, processo produtivo, os estoques, as vendas, a concessão de crédito, o pagamento de salários, se for o caso, os impostos e demais encargos. Alguns fatores contribuem para a redução da necessidade de capital de giro das empresas. Entre eles, podemos destacar o aumento dos prazos para pagamento de fornecedores e a redução dos prazos de recebimentos de clientes. As instituições financeiras oferecem uma extensa variedade de produtos financeiros com taxas e prazos diferenciados.

É importante que o empreendedor tenha conhecimento dos custos destas operações para que esteja apto a negociar e obter melhores condições no financiamento. Para isso, é importante pesquisar junto às diversas instituições financeiras públicas e privadas, contemplando visitas constantes e consultas aos balcões de atendimento do SEBRAE da região, onde encontrará todas as informações necessárias.

## **2.6. PESSOAL**

Desde a definição do objeto e do local do espetáculo, passando pela produção e pelas ações que envolvem o elenco, entre outras, as atividades administrativas podem ser exercidas pelo próprio empreendedor do pequeno negócio. Contudo, é o porte de cada empreendimento que define a necessidade de ampliar a equipe administrativa. Para a organização de um ou mais espetáculos teatrais, à equipe de gestão deverá se somar uma equipe técnica com variados expertises como, advogados, contadores e apoio logístico. Conforme o modelo de espetáculo a ser organizado, essa equipe pode ser bem extensa.

Considerando as características do espetáculo que se pretende organizar, se houver necessidade de terceirização é preciso estar atento às capacidades de cada empresa/profissional a se contratar, dando prioridade aos que conseguem comprová-las.

## 2.7. CUSTOS

Os custos são os valores gastos na produção de um bem ou serviço. Conhecê-los é importante para que o empreendedor tenha subsídios para a tomada de decisão e para o conhecimento do lucro resultante das operações da empresa. A gestão dos custos é uma forma eficiente de obter produtividade e reduzir os riscos da atividade produtiva. Nas atividades de uma companhia de teatro podem-se destacar custos relativos a honorários profissionais extras eventuais, propaganda, marketing e, entre outros, ao aluguel, incluindo as despesas típicas de qualquer imóvel em uso.

Ademais, manter uma estrutura enxuta e respeitar um plano de ação realisticamente construído, é uma forma de tornar o pequeno negócio mais lucrativo. Além dos custos passíveis de serem previstos, cumpre lembrar que cada espetáculo a ser organizado envolve um projeto próprio com seus respectivos custos.

## 2.8. DIVULGAÇÃO

A importância da divulgação de espetáculos cênicos é chave para o êxito do projeto. De outra forma, como o público tomará conhecimento? E que público é esse? Bem, uma divulgação, para atingir seu objetivo, não pode prescindir de conhecer seu público-alvo. E esse público dialoga com o tipo de espetáculo que será apresentado. Ou seja, pode-se desejar atingir o público adulto, com um espetáculo de comédia recheado de humor ácido, ou o público infantil, com um musical inspirado em personagens de desenhos animados. Considere os dois meses que antecedem o espetáculo como o marco ideal para o início da divulgação e incremente nas duas últimas semanas. A criação de um site ou um blog sobre o projeto é uma boa ferramenta, assim como as redes sociais que são rápidas e amplas. Diante das capacidades trazidas pela internet, caso haja recursos, reflita sobre a possibilidade de contratar uma empresa especializada na divulgação de eventos pela rede. Caso contrário, certifique-se de uso de boas práticas na divulgação de espetáculos teatrais e arrisque-se. Atente de que o Facebook pode ser um forte aliado, e de que o seu público-alvo, como qualquer outro, possui linguagem própria. Assim, utilize-a e divulgue imagens que tenham um entendimento fácil para todos. Não deixe de oferecer promoções para o caso de espetáculo não

gratuito. Essas promoções podem ser pela internet, rádio etc. Portais envolvidos com o setor da cultura também podem ser grandes parceiros.

Cartazes e panfletos podem ser utilizados em estabelecimentos frequentados pelo público que se pretende atingir, como restaurantes, bares, universidades, clubes, escolas, pontos turísticos, hotéis etc. Todavia, avalie a quantidade de material a ser produzido, para não desperdiçar dinheiro ou tornar sua divulgação uma inimiga da sustentabilidade. Se preferir, lance mão de uma empresa que realize essa etapa de forma eficiente.

Deve-se ressaltar ainda o papel da assessoria de imprensa. Uma empresa com essa atividade trabalha textos, fotos, vídeos etc. sobre o evento oferece esse material a jornalistas e demais profissionais das mais variadas mídias. Muitas vezes, o profissional em pauta tem acesso direto aos veículos de informação, o que pode ser um trunfo para o êxito da divulgação. Vale destacar que a assessoria de imprensa pode manter a chama do pequeno negócio de espetáculos teatrais mesmo que não haja espetáculos previstos, veiculando ações desenvolvidas e iniciativas para o segmento. Na existência de recursos para a comunicação, verifique os custos que envolvem as mídias não gratuitas (periódicos, propaganda de rua do tipo outdoor, rádio, televisão etc.).

Sabe-se que os custos e o alcance podem variar muito de uma mídia para outra. Considerando que essa despesa pode chegar a custos muito altos, reflita sobre o papel estratégico de uma agência de publicidade para esse fim. Reflita sempre sobre as formas como você pode diminuir riscos

## **2.9. EQUIPAMENTOS**

A gestão de uma companhia de teatro requer poucos equipamentos. O espaço deve conter linha telefônica; computador com acesso rápido à internet; impressora com fax, escâner copiadora; e mesa de trabalho com cadeiras e armários. Para o caso de uma companhia de teatro que também atue na organização de espetáculos teatrais, faz-se necessário buscar soluções para a elaboração de figurino e cenário, por exemplo. Quanto ao espetáculo em si, em geral os equipamentos necessários, como iluminação e áudio, compõem o espaço destinado à encenação. Como existem itens de segurança obrigatórios, vale conferir se o local está com todos os equipamentos necessários.

A título de ilustração, a organização de espetáculos cênicos pode exigir, na atualidade, equipamentos que atendam às novas necessidades. Um novo computador com melhor capacidade de armazenamento de dados, processador adequado ao tratamento de imagens, softwares

específicos e um acesso mais eficiente à internet são exemplos de novos equipamentos demandados pela ampliação desse pequeno negócio. Lembre-se de que esse mesmo equipamento pode e deve ser utilizado para a pesquisa necessária à elaboração de propostas que serão submetidas aos editais ou demais modalidades de oferta de recursos dirigidos a projetos culturais.

Outro cenário relevante é a organização de espetáculos de rua. Nesse caso, o quesito equipamento merece maior atenção. Iluminação e som passam a ser de responsabilidade do organizador. Levando-se em conta os detalhes de cada espetáculo, o que seria difícil elencar nesse texto, equipamentos como projetor, lança fumaça, microfones, caminhão-palco etc. podem ser considerados imprescindíveis. Dentro desse contexto, reflita sobre a possibilidade de comprar ou alugar equipamentos, pensando na relação de custo-benefício. Vale advertir que no caso da aprovação de algum projeto (em esfera pública ou privada) a aquisição de outros equipamentos pode ocorrer em virtude do projeto a ser realizado.

## **2.10. AUTOMAÇÃO**

A internet é uma grande aliada para acessar diretamente o público-alvo do produto ofertado. O empreendedor do pequeno negócio pode contar com a tecnologia para criar um site de divulgação e oferta de serviços. Pode, ainda, utilizar as redes sociais para o mesmo fim. Contudo, deve analisar criteriosamente a relação custo/benefício do investimento na internet paga como meio de propaganda. Se a possibilidade de ampliação do negócio usar como recurso o meio digital, como a produção de pequenos vídeos para internet, o que dará grande visibilidade ao pequeno negócio em pauta, haverá necessidade de aquisição e domínio de hardwares e softwares, além de equipamentos específicos para filmagem, que assegurem o êxito da atividade. Se o empreendedor tiver recursos para investir e preferir arriscar menos, contratar uma empresa de produção de vídeos para serem disponibilizados/ comercializados usando tecnologia de ponta pode se revelar uma boa alternativa.

Para efeito de espetáculo, existem modalidades que exploram ou mesmo dependem de tecnologia avançada. Todavia, talento, criatividade e habilidade ainda são considerados requisitos-chave para um espetáculo teatral de qualidade. A título de ilustração, para organizar um sarau multimídia fora do ambiente teatral como, por exemplo, em um restaurante comumente frequentado

por turistas nacionais, algumas questões tecnológicas se impõem. Iluminação e som são requisitos mínimos, como se sabe. Mas, para além dessa parceria, leituras de textos (poesias, contos...), exibição de curtas-metragens, pocket shows etc. necessitam, por exemplo, de um projetor de alta definição ligado a um computador de cujo operador tenha domínio.

Se o foco do empreendedor recair, por exemplo, sobre a elaboração de projetos culturais para captação de recursos, os investimentos em tecnologia estarão apontados no corpo do próprio projeto, o qual precisa de antemão ser contemplado com a verba para que comece a ser executado.

## **2.11. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO**

Para que os pequenos negócios se tornarem competitivos, devem aproveitar o seu menor tamanho e manter estruturas de custos mais enxutas, oferecendo serviços diferenciados e personalizados. Qualidade, pontualidade e criatividade são fatores estratégicos para o segmento de pequenas empresas.

Se considerarmos a produção de um DVD contendo um espetáculo específico realizado por uma companhia de teatro, é valioso considerar que a diferença entre grandes e pequenos negócios desaparece diante da modalidade do comércio eletrônico, o qual estimula a competitividade. Este tipo de comércio agiliza as vendas, reduz os custos e aumenta as chances de fechar negócios. Disponibilizar uma prévia do material na rede também pode ser uma boa estratégia. No que se refere ao comércio eletrônico, um bom começo pode ser o projeto Primeiro E-Commerce realizado pelo SEBRAE em parceria com o site Mercado Livre. O objetivo dessa iniciativa é mostrar o quanto se pode montar rapidamente uma loja virtual lucrativa. Mais detalhes na página Acesso a Mercados do SEBRAE.

Outras duas importantes ferramentas para pensar comercialização dos produtos gerados por uma companhia de teatro é o Comércio Brasil e a Rodada de Negócios. Por sua vez, a Rodada de Negócios, anualmente realizada também pelo SEBRAE com o intuito de promover o encontro entre empresas compradoras e fornecedoras, entre outros objetivos, prima pelo estímulo à criação de grandes parcerias de negócios. A guisa de sugestão, a Central de Oportunidades, canal de oportunidades do SEBRAE para a Copa do Mundo da FIFA 2014, viabiliza, entre outras vantagens,

a aproximação de parceiros comerciais, de acordo com a região e segmento de atuação, e possibilita cadastrar oportunidades de compra e venda de produtos e serviços. De acesso gratuito, a Central de Oportunidades funciona, de forma sumariada, na seguinte sequência: primeiramente a empresa deve ser cadastrada na Central; em segundo momento será preciso procurar/cadastrar oportunidades; e, por fim, será possível entrar em contato com outros empreendedores.

Importa considerar o trabalho realizado pelos representantes comerciais, que atuam como intermediários e facilitadores na relação entre o que é oferecido pelo pequeno negócio e o cliente. Essa é considerada uma forma usual de expansão do empreendimento. Contudo, vale ressaltar a importância de estabelecer metas de vendas e de critérios estratégicos de escolha desse profissional, considerando-se que é preciso ser registrado para exercer legalmente a atividade. No mais, investir em uma campanha de marketing arrojada, considerando a relação de custo-benefício, pode criar um contexto ainda mais promissor.

É importante destacar que a criação e distribuição de um produto relevante para a área da cultura, como um DVD cênico sobre algo que explore a brasilidade, também podem ser objeto de projeto elaborado para captação de recursos públicos (vinculados ao MinC) ou privados (leis de incentivo à cultura).

### 3. GESTÃO

Este capítulo é reservado à gestão, no qual serão retratados assuntos técnicos relevantes para a definição e atuação de um gestor. Como quesito básico para este trabalho é necessário que concordemos que o gestor desempenha trabalho de grande relevância em uma empresa ou negócio, pois como se lê na definição:

Gestão é um conjunto de atividades que define, obtém, combina, e coordena os recursos de uma organização em direção a objetivos definidos. (GOIS JUNIOR, 2010, p.01)

A gestão não é algo visível a olho nu para maioria das pessoas, mesmo até aquelas submetidas a ela. Quando bem exercida, ela leva naturalmente a organização em direção de seus objetivos, dentro de um ambiente leve e alegre de motivação, energia, bom relacionamento, integração. Sendo assim, tirar o melhor das pessoas e dos de mais recursos. A gestão preenche todo espaço entre as pessoas em uma organização.

Para uma gestão de qualidade é necessário dizer que, quando não há objetivos definidos, fica difícil haver gestão, tanto no todo como nos segmentos, nas áreas. A gestão tem sempre que levar a, algum resultado. E tem sempre que incluir todos os recursos, todas as funções, alguns desses elementos deixados de fora não ficam simplesmente alheios, mas exerce alguma influencia não controlada sobre a organização, tendendo a ser negativa. A falta de informações e objetivos claros deixa a gestão à deriva, praticamente garantindo que não se vai chegar a lugar algum, garantindo a ineficácia do trabalho para alcançar o objetivo traçado. É notório que gestão faz diferença no sucesso de empresas. Assim como uma gestão pode dar certo, um sucesso, mas uma má gestão ou a falta dela pode destruir uma empresa rapidamente.

É importante ressaltar que gestão está ligada a algo intuitivo, onde o gestor pode buscar técnicas para se basear, mas só as técnicas não capacitam o gestor, mais do que competência, ele deve ter uma sensibilidade na percepção dos trabalhos realizados, tendo visão e bom senso. Experiências são sempre bem vindas, evitando assim erros que já foram cometidos. A partir disso, fica ressaltada a importância da contratação de um gestor. Os fundadores de uma empresa não necessariamente têm habilidades para gerir o negócio, e isso não significa que estão errando a eles coube a tarefa de criar o negócio.

O gestor é aquele que faz a gestão. Podendo ter diversas denominações: gestor, líder, coordenador, supervisor, chefe, superintendente, diretor, presidente, produtor, etc. Um gestor pode fazer a gestão de uma organização ou de apenas parte dela, mas qualquer que seja a área da sua participação no todo, o gestor deve fazer sua parte em afinção com as demais áreas, estar integrado. Deve ter acesso a todas as informações, ou seja, tudo aquilo que forma o ambiente em que se fará a gestão.

A liderança anda aliada com gestor, não se faz gestão através da força da hierarquia. Este tipo de gestão é ilusório, pois quando o gestor hierárquico navega em sua ilusão, a empresa se rompe aos seus pés. Um gestor bem posicionado, habilitado a crescer, merece os principais investimentos da empresa para seu desenvolvimento. A autoconfiança desse gestor deve ser regada com incentivos todos os dias, pois ela se reverterá em múltiplos benefícios para a empresa e da equipe, além do próprio gestor..

O “espírito” gestor, muitas vezes, está dentro de pessoas que nunca tiveram contato com este assunto, apenas precisam ter estímulo para que o desejo de gerir surja. E ao buscar este profissional ou ao se tornar um, é necessário atender a algumas qualidades: estabilidade emocional, coragem, empatia, determinação, flexibilidade, capacidade de julgamento, automotivação, energia, empreendedorismo e além de gostar do que faz. Quando um gestor é capaz, mas ainda não é pleno, e se deseja investir nele é necessário fazer a compensação de suas funções nas atividades cotidianas.

Empreender é também uma característica vital para o gestor, em alguns casos, as situações e o caminho melhor a seguir dependerá da iniciativa do gestor e de sua capacidade de definir e tomar este caminho, sem esperar que outras pessoas ou outros eventos o levem por ele. Mas tudo isso dependendo do que for acordado no contrato do gestor.

A complexidade e o tamanho das tarefas existentes na operação de qualquer empresa exigem que todos os recursos colocados à disposição do gestor sejam amplamente utilizados. Funcionando assim também com as pessoas, a organização perde muito em energia as pessoas ficam alocadas e fixas em posições estabelecidas simplesmente para cumprir como manda o cronograma e fazer o que lhe é mandado, sem nenhum espaço para que elas possam participar da gestão, dando opiniões, participando intelectual e criativamente de modo raro. Tratadas assim, as pessoas se desmotivam facilmente e se acomodam a ausência de responsabilidades, já outras buscam algo mais desafiador. Estes últimos, provavelmente, talentos importantes acabam sendo perdidos.

Para evitar essa situação, cabe a cada gestor dar atenção especial a formação e liderança de sua equipe, focando ao mesmo tempo no todo e em cada indivíduo. Provendo-os de informações, processos, ferramentas e outros recursos necessários para a boa execução de cada função.

Como afirma GOIS JUNIOR (2010, p.09) sobre formação de equipes:

Formou-se a equipe com as pessoas corretas, ele pode e deve delegar com confiança tarefas intelectuais, de planejamento e de execução, obtendo de cada indivíduo o máximo de sua capacidade e energia a favor dos resultados do negócio. Com todos trabalhando e contribuindo, resultados aparentemente difíceis são alcançados naturalmente.

Sendo assim essencial para qualquer ramo onde se deseja ter uma empresa. O gestor é fundamental para o sucesso dos negócios, mas com integração das partes envolvidas, o negócio como um único corpo.

Conhecendo mais sobre as funções do gestor e o que é gestão podemos entrar em um tema um pouco mais complexo, mas importantíssimo, para a compreensão do pensamento sobre gestão apresentado. Gestão, podemos olhá-la como um tripé interativo, formado por estratégia, processos e sistemas, funções e pessoas<sup>9</sup>. Esses três grandes elementos da gestão só funcionam juntos e simultaneamente, tudo se faz na empresa que afeta um desses elementos, deve ser verificado quanto a influências nos outros dois elementos. Sem equilíbrio esses elementos se nivelam pelo mais fraco afetando toda a cadeia.

---

<sup>9</sup> GOIS JUNIOR (2010, p10)



A figura acima representa a cadeia esplanada anteriormente, mostra que a gestão é do que o ponto de integração entre estes elementos, de maneira permanente e bem definida, cada um com sua particularidade. Deixar de fazer a gestão de um desses elementos compromete os ganhos nos outros dois e assim por diante. Esse modelo é válido tanto para uma gestão geral como a de cada elemento em específico, pode-se imaginar a organização de uma série desses tripés agrupados e organizados dentro de um só. Sempre é possível analisar e planejar gestão pensando nesses três elementos.

Não há nada na empresa que não seja resultado da gestão, seja conscientemente ou não. Tanto nos bons resultados como nos ruins. A gestão nem sempre é palpável, mas os resultados sim, a gestão não é pré-definida, mas é planejada, é observação constante para reorganização necessária, e traz resultados.

Gestão não é algo fácil, comparável a um procedimento cirúrgico segundo GOIS JUNIOR (2010, P.17):

Convém encarar a tarefa como uma cirurgia e, como tal, delegá-la apenas e tão somente a um cirurgião. Ele saberá o que fazer com os instrumentos cirúrgicos. Em suma, e ratificando o que já foi dito antes, a gestão bem feita traz os resultados esperados, e muitas vezes até os excede, sem fazer alarde, sem conflitos, sem concorrências. De forma perceptível apenas para gestores mais experientes, mais preparados.

A partir do exposto até aqui, procurando introduzir de modo geral a importância da gestão para uma empresa, seja ela na área escolhida do empreendedor, podendo ir de uma grande fábrica até um ateliê de arte contemporânea, prevalecendo também sua permanência no mercado diante das concorrências.

### **3.1.GESTÃO CULTURAL**

Gestão Cultural pode ser considerado o aspecto mais frágil para as pequenas e novas Empresas Artísticas. Hoje tem se notado que o artista tem dificuldade em administrar, aceitar isso significa que uma pequena inabilidade ou falta de conhecimento na área coloca em risco todo um projeto de trabalho e, por muitas vezes, de vida. Observa-se no mercado atual uma crescente procura por gestores e captadores de recursos, pois estas atividades representa um gasto de tempo significativo, não optando assim por ele mesmo fazer estas atividades de gestão, mas não que o artista vai deixar de lado sua criação e se tornando empreendedor, uma vez que está criando um produto para o mercado, ele necessita de conhecimentos sobre gestão e administração para executar este projeto. É verdade que administrar é um desafio para muitos, principalmente para quem não tem esse talento, mas trata-se de uma necessidade.

Sem planejamento não há produtos culturais bem geridos, entretanto a experiência profissional no campo da cultura não tem chamado atenção sobre o quanto o mercado está fora da utilização de ferramentas comuns à gestão administrativa de excelência e qualidade. São poucos ainda os produtos culturais que tem uma produção cuidada, planejada e sempre embasada pelos procedimentos de gestão. Com exceção de alguns setores como cinema, música e livro, este parece ser um problema presente, embora as mudanças no mercado já estejam sendo sentidas. Há uma grande dificuldade na hora de prestar contas, pois durante a etapa de produção, as regras costumam ser de improviso, a confiança em sua memória e a ausência de registros, podem prejudicar o resultado final e cabe sistematizar o trabalho e ter consciência de longo prazo.

É possível que muito deste comportamento venha da necessidade de o produtor apresentar-se como peça fundamental em uma produção. Registros e a sistematização dos processos viabilizam uma gestão mais viável compartilhando as decisões com diretores, diminuindo assim

aparentemente, a importância da figura do produtor e pode ser uma das possíveis explicações para sua resistência no mercado, alterando este quadro.

O uso de um sistema antigo e arcaico, onde não se faz registros, anotações e tudo era feito de modo simples, ou seja, sem planejamento e comprometimento de se realizar cultura pode trazer consequências graves ao produto cultural que se pretende realizar. Atualmente, a sofisticação do mercado e aumento de novas atribuições que ele impõe ao gestor, tem tornado cada vez mais difícil de se trabalhar de forma amadora e caseira .

### **3.1.1. DAS FUNÇÕES DO GESTOR CULTURAL:**

*CHECK-LIST:* Compor uma lista de checagem abrangente, que sirva também para próximas e todas as produções que forem realizadas, apenas com função de roteiro, para que possa servir de caminho, devendo contar com a possibilidade de ser flexibilizada, ampliada e aperfeiçoada conforme a necessidade.

*RESPONSABILIDADE:* Muito importante ressaltar que gestor é responsável pelo rumo de carreira e consequências cíveis e criminais dos seus próprios atos perante a companhia, como profissional e cidadão, sendo o próprio dono de sua marca artística.

*ARQUIVOS E RELATÓRIOS:* Acompanhar todas as etapas do processo de produção do seu negócio cultural, proporcionando ao gestor maior conhecimento e controle sobre o desenvolvimento. Muito importante ressaltar a criação e o desenvolvimento de estratégias e procedimentos contábeis que auxiliam na análise da situação real do negócio, não é possível planejar sem conhecer a realidade . Informações devem ser arquivadas, registradas em fácil acesso para uso imediato. Os procedimentos de contratação e produção do espetáculo ou produto devem ser normatizados de acordo com as leis vigentes do estado/país.

*AValiação Constante:* Compor relatórios, contratos, metodologia de trabalho, visando constantemente aprimoramento e possíveis melhorias nos processos. Estes relatórios são importantes para que eles possam servir como dados para análise, o que foi bem ou mal executado.

*CADASTROS:* Necessário para o bom relacionamento com clientes e fornecedores mantendo assim uma responsabilidade pelo trabalho cultural. Através deste cadastro de clientes, pode ser realizado um questionário para avaliação mercado e satisfação. O cadastro de fornecedores facilitam as próximas contratações de serviço, pois através dele se pode eliminar fornecedores que apresentaram algum tipo de problema, visando assim ter sempre um serviço de qualidade.

*CONTRATOS:* Este é um ponto fraco das produções culturais, a formalização de contratos, a falta de conhecimento nesta área pode ser prejudicial a ambas as partes contratantes e contratadas, onde um profissional sem contrato é um profissional sem vínculos, obrigações, direitos e deveres.

*PRESTAÇÃO DE CONTAS:* Prestar contas é uma obrigação durante todo o processo de gestão. Os interlocutores são muitos: sócios, associados, patrocinadores, público pagante, Ministério e Secretarias de Cultura. Enfim existe uma série de pessoas envolvidas em uma produção e que precisam acompanhar e avaliar o resultado do trabalho. O pagamento de qualquer valor referente à produção deverá ser realizado mediante os procedimentos que verifiquem integridade dos documentos como: recibos, notas fiscais, recolhimento de impostos.

*PÓS-EVENTO:* Assim que se encerra o espetáculo o trabalho não para, agora resta uma série de ações a serem desenvolvidas pelo gestor como: borderôs a serem fechados, relatórios, prestação de contas. Contribuindo assim para que todos os itens anteriormente apresentados se cumpram.

No Brasil parte dos projetos culturais dependem de patrocínios para sua produção, estes são vinculados diretamente as leis de incentivo ou editais, é essencial que o produtor entenda o tramite legal e os caminhos que levam até a acesso a máquina pública. Já o gestor não é necessariamente um produtor. Muitos gestores são contratados para fazer esse diálogo com os artistas e os produtores. É alguém que entenda de processos administrativos e que também se encontra apta para avaliar se os princípios do projeto estão de acordo com os da empresa.

O gestor é aquele que planeja toda execução do projeto, que estrutura, já o produtor cuida dos detalhes da execução, como: contratação de pessoal, contratação de serviços, busca locais para apresentações, patrocínio. Mas em muitos casos a mesma pessoa pode executar as duas funções dentro de uma companhia.

Embora em nosso país este processo de profissionalização cultural já tenha se iniciado, vemos poucos cursos voltados para a gestão da cultura e de como gerir uma empresa artística. Com o aumento dos profissionais artísticos em ascensão, nota-se que a falta de tais conhecimentos em gestão pode contribuir para o não sucesso da companhia. Podendo ser um empreendedor individual, membro de um grupo, ou organização artística com ou sem fins lucrativos.

### 3.2. GESTÃO TEATRAL

Todo projeto teatral repousa, necessariamente, sobre a organização de uma infraestrutura, entretanto, a gestão é um dos aspectos menos estudados nos cursos de Artes Cênicas no Brasil, onde a ausência de uma política cultural acaba por agravar a situação da Produção Teatral. Torna-se urgente um estudo sistemático dos métodos possíveis, bem como o conhecimento das regras sociais, fiscais, econômicas e culturais, que permitam aos que trabalham em teatro, fazer escolhas com maior clareza.

Torna-se imperativo analisar o contexto no qual se insere a organização geral do teatro, sabendo que sua existência depende essencialmente das intervenções orçamentárias do poder público. O lugar do teatro no orçamento global dos governos, os critérios de intervenção, as escolhas da política teatral, são pontos de referência indispensáveis. Por outro lado, o gestor deve se colocar no interior da empresa teatral para analisar qual a melhor maneira para destinar seus recursos e obter os meios necessários, sejam eles subvenções ou próprios, em função do objetivo escolhido.

A multiplicação de projetos, o aumento das companhias ou grupos de teatro, de festivais, de montagens com orçamentos cada dia mais altos e um ambiente jurídico cada vez mais complexo, exigem novos conhecimentos de gestão para uma empresa, gerida até bem pouco tempo de maneira bastante informal. O espetáculo necessita sim de uma administração. Essa necessidade gerada por um novo tipo de mercado, torna indispensável um estudo sobre o ato de bem produzir teatro e a figura do produtor-administrador nas companhias teatrais ou nos centros culturais.

O modelo de produção, que mistura os valores do teatro público com a autonomia de gestão de uma empresa privada, é analisado em nosso trabalho como responsável pelo sucesso e pela vitalidade de uma companhia. O modelo de produção é, inicialmente, um projeto de articulação interna da obra onde se precisam as competências e os limites, a forma e o grau de participação dos intervenientes, a hierarquia decisória, a predominância de um elemento estético sobre outros. Neste sentido, configura a distribuição de poder num grupo humano, logo, é um ato político.

O teatro não pode ser dissociado das condições políticas, sociais, econômicas, culturais nas quais é feito, e a produção deve levar em conta o conjunto destes componentes. Além disso, o teatro é um meio de produção tecnicamente limitado, se comparado, por exemplo, aos meios de comunicação de massa, em especial ao cinema e à televisão. Enquanto estes operam com públicos genéricos e abstratos, o teatro apenas atinge públicos pequenos e restritos a uma representação

numa única sala de espetáculos. Por outro lado, os estudos da arte e da cultura como tópicos de investigação econômica são relativamente novos, a obra que deu início ao que hoje, nessa área se apresenta, foi *Performing Arts: the economic*, escrita por William J. Baumol e William G. Bowen, e publicada na segunda metade da década de 1960, focando a condição financeira das artes nos Estados Unidos. Os estudos realizados por Baumol e Bowen consideravam a possibilidade do desaparecimento do teatro devido à falta de rentabilidade e produtividade das empresas de espetáculo, em um mundo em evolução e crescimento, pois dentro de um contexto de crise inexorável e estrutural, as organizações artísticas podem ser ameaçadas de extinção, caso o financiamento do seu déficit não seja resolvido de maneira permanente.

O teatro é uma atividade deficitária como empresa. Sua sobrevivência está condicionada a existência de um sistema de subvenções ou ao patrocínio de empresas públicas e/ou privadas. Nesse último caso, modelo adotado no Brasil, estamos sujeitos a dois problemas: as distorções na proporcionalidade das destinações de verbas culturais, cuja existência pode ser vinculada a outra "cultura", a do tráfico de influência; e as concessões que obrigam os gestores e artistas a fazer nos planos políticos, artísticos e éticos, em detrimento da qualidade.

O que se vê no teatro brasileiro hoje é um modelo de produção teatral que se inscreve numa lógica totalmente comercial, ou mesmo industrial, à moda americana, dificultando a montagem de espetáculos de parâmetro profissional no país. No entanto, os estudos sobre os modos de produção no teatro não me parecem na ordem do dia. Nota-se que os cursos de Artes Cênicas do país, assim como a pesquisa nessa área, têm ao longo da história privilegiando a criação em detrimento da história administrativa dos que fizeram e fazem teatro.

A implementação da produção teatral como disciplina universitária é o ponto de partida de um projeto mais ambicioso, que poderá trabalhar e desenvolver-se a partir dos próprios espetáculos montados pelos estudantes no âmbito das disciplinas puramente artísticas. A organização desse curso dentro do Departamento de Artes Cênicas poderá contribuir para suprir a lacuna existente no que se refere ao conhecimento da Produção Teatral, bem como para a sistematização da mesma, criando uma base de reflexão sobre complexidade dos processos criativo-produtivos teatrais, gerando conhecimentos que possam contribuir, ainda que em escalas diferentes, para o movimento teatral universitário.

Mesmo assim com o fruto de uma geração de produtores formados na prática, para quem a paixão pelo teatro, supera qualquer formação, e convencida que os produtores devem, ser,

sobretudo pessoas de teatro, pois possuem o “feeling” do negócio, agregando técnica e sensibilidade no trabalho desenvolvido em uma empresa teatral.

O teatro é uma arte extremamente sensível a toda e qualquer flutuação econômica, mas isso não nos autoriza a ver a cultura como uma mercadoria, nem a lógica econômica como a única maneira de analisar a produção no teatro. Estudar a Produção Teatral adotando um ponto de vista de economista, ainda que seja possível, não é suficiente, pois uma visão demasiado estrita e unicamente econômica teria por consequência um empobrecimento do assunto e a ignorância ou a incompreensão de certos fatos capitais do teatro. Seria redutor esquecer a dimensão de vida e de arte existentes nos projetos éticos e estéticos dos que fazem teatro.

## 4. PLANO DE GESTÃO

Neste capítulo esquematizarei um plano gestor para um projeto de montagem de espetáculo, o produto de uma Cia. Teatral. Com base nos estudos realizados pelo curso de Gerenciamento de Projetos – Faculdade de Tecnologia de São Paulo (FATEC-SP), Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) e Consultoria em gestão de projetos e produção (CPLAN).

Atualmente muitas empresas estão adotando a estrutura de projetos nos mais diversos setores como opção estratégica. Nesse contexto conhecer as habilidades, ferramentas e técnicas utilizadas para o Gerenciamento de Projetos e como aplicá-las é fundamental para atingir com sucesso os objetivos propostos dentro de parâmetros de qualidade determinados, obedecendo a um planejamento prévio de prazos e custos.

Conceitualmente, um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, que possui um início e fim com datas definidas.

Gerenciar Projetos é aplicar os conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender os seus requisitos. O gerenciamento de projeto é realizado através da aplicação e da integração dos seguintes processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento, que interagem entre si devido à existência e necessidade de uma elaboração progressiva durante todo o ciclo de vida do projeto.

Apresentarei um esquema para a gestão de uma montagem teatral. Os itens apresentados neste capítulo dão uma orientação de como esquematizar o processo de montagem de um espetáculo, dentre eles: Estrutura analítica do projeto; gestão de tempo; gestão de custo; gestão de qualidade do projeto; gestão de recursos humanos; gestão de aquisições; gestão de comunicação. Cabe lembrar que os dados utilizados nos exemplos a seguir são meramente ilustrativos, servindo somente para exemplificar o esquema.

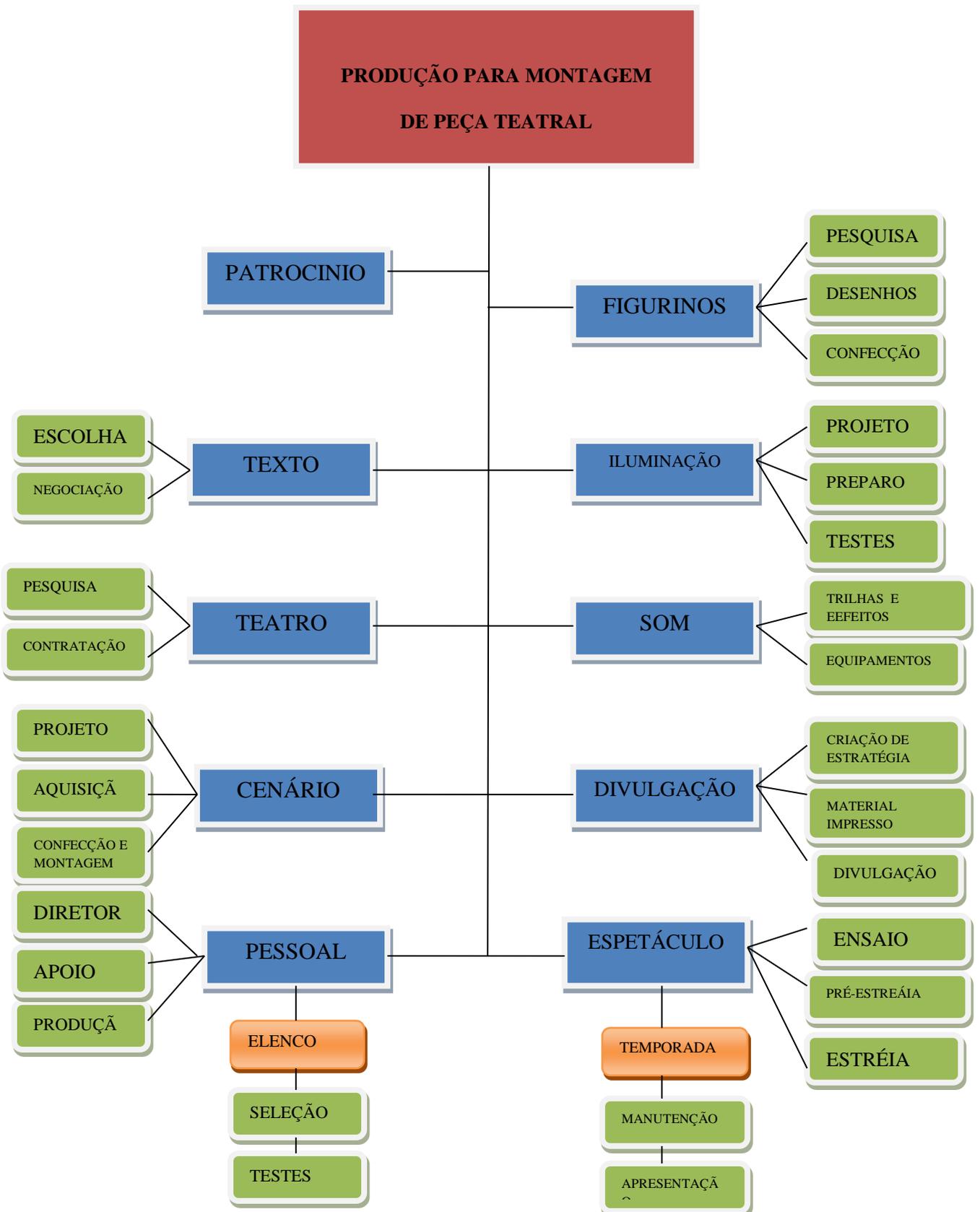
## 4.1 ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO

Estrutura Analítica do Projeto - EAP. A EAP demonstra a cadeia de um projeto dividindo em partes cada vez menores. Essa divisão deve ser feita até que seja atingido o nível de detalhe que se pretende gerenciar. Com a EAP, projetos de qualquer tamanho são divididos até os níveis mais adequados ao gerenciamento das atividades.

Projetos que ficam mudando o escopo durante sua execução, por falta de experiência têm dificuldades em cumprir o cronograma e estouram o orçamento. A figura<sup>10</sup> abaixo representa um exemplo de EAP adaptado e elaborado para a montagem de uma peça teatral.

---

<sup>10</sup> PMI, PMBOK, *Project Management Body of Knowledge*, 2004.



## **4.2. GESTÃO DE TEMPO**

O gerenciamento do tempo visa assegurar que o projeto termine no prazo determinado. Os processos envolvidos neste gerenciamento são responsáveis por definir as atividades que produzem as entregas do projeto; identificar as interdependências das atividades; estimar os recursos e durações de cada atividade; desenvolver e controlar o cronograma.

Para estimar as durações das atividades é importante consultar e envolver as pessoas que irão executar o trabalho. Além de garantir maior precisão, pois os envolvidos são os que melhor sabem quanto tempo precisarão para realizar a tarefa, também garante o comprometimento com o prazo para a execução das mesmas. As experiências anteriores tanto do gestor como dos envolvidos são muito importantes para esta estimativa.

Além de definir as tarefas, é necessário que se estabeleça a interdependência entre elas, e o responsável por executá-las. A tabela abaixo apresenta uma amostra da lista de atividades utilizadas no projeto de Montagem de Peça Teatral, identificando os responsáveis e a interdependência entre elas e exemplificando.

## **4.3. GESTÃO DE CUSTO**

Gestão de Custos do projeto garante que o projeto termine dentro de um orçamento aprovado. Os processos envolvidos neste gerenciamento são responsáveis por estimar os custos dos recursos necessários para terminar as atividades do projeto, definir a linha de base de custo e controlar os fatores que causam variações e mudanças no orçamento. O gerenciamento de custos também deve considerar o efeito das decisões do projeto sobre o custo de utilização, manutenção e suporte do produto, serviço ou resultado do projeto.

Deve ser elaborado um orçamento levando em conta quantas horas de cada profissional serão necessárias e o custo da hora de cada um. Abaixo segue o esquema de gerenciamento de custo.

A tabela demonstra o orçamento, exemplificando.

<b>NOME</b>	<b>CUSTO POR PACOTE DE TRABALHO</b>
Peça de teatro - Início	R\$ 178.876,00
Negociação com patrocinador	R\$ 720,00
Texto	R\$ 1.132,00
Teatro	R\$ 1.208,00
Pessoal- Contratação	R\$ 610,00
Cenário	R\$ 3.091,00
Figurinos	R\$ 1.336,00
Iluminação	R\$ 749,00
Som	R\$ 664,80
Divulgação	R\$ 35.165,00

#### **4.4. GESTÃO DE QUALIDADE**

A gestão de Qualidade do projeto garante que o projeto atenda os requisitos e necessidades definidas para o projeto. Os processos envolvidos neste gerenciamento são responsáveis por identificar e atender os padrões de qualidade exigidos pelo projeto; garantir a realização de atividades de qualidade; monitorar os resultados específicos do projeto a fim de determinar se estão de acordo com os padrões relevantes de qualidade e identificar maneiras de eliminar as causas de um desempenho insatisfatório.

Deve ser elaborado um plano contendo as normas e procedimentos necessários para se executar o projeto com qualidade, os responsáveis pela execução e os métodos utilizados. Os critérios de medição de cada fase devem ser definidos e especificados, assim como os formulários e as listas de checagem utilizada.

#### 4.5. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

O Gerenciamento de Recursos Humanos do Projeto organiza e gerencia a equipe do projeto. Apesar de cada membro da equipe possuir uma função e uma responsabilidade específica no projeto, os membros da equipe também devem estar envolvidos no planejamento e na tomada de decisões ao longo do projeto. Este envolvimento acrescenta especialização durante o processo de planejamento e fortalece o compromisso com o projeto. Os processos envolvidos neste gerenciamento são responsáveis por identificar e documentar as funções, responsabilidades e relações hierárquicas entre os envolvidos; obter os recursos humanos necessários para terminar o projeto; melhorar as competências e interação dos membros da equipe e acompanhar o desempenho dos membros da equipe.

Quando uma companhia teatral está se estruturando e iniciando, fica difícil um cenário onde cada profissional exerça somente uma função, desta forma cabe ao gestor tomar a frente, ou delegar funções para outros profissionais, onde muitas vezes o próprio gestor poderá ser diretor, ator ou cenógrafo. Com a contribuição de todos e com o entendimento das etapas de gestão, contribuindo também para o desenvolvimento de pessoas de outras áreas que não ligadas a gestão. Mas neste caso onde, poderá ocorrer acúmulo de funções, vale ressaltar que isso pode acarretar em uma queda de eficiência da elaboração do projeto e na execução do mesmo. O cenário ideal seria onde cada um exercesse sua função específica, aplicando seu conhecimento de maneira integral.

Deve ser elaborado um plano contendo as funções e responsabilidades de cada membro do projeto; o organograma do projeto; necessidades de contratações e liberações necessárias ao longo do projeto; definição dos horários de trabalho de cada recurso e necessidades de treinamento.

Uma matriz de responsabilidade deve ser utilizada para ilustrar as conexões entre o trabalho que precisa ser realizado e membros da equipe do projeto.

Segue abaixo esquema de gestão de recursos humanos.

#### **4.5. GESTÃO DE COMUNICAÇÃO**

Comunicação garante a geração, a coleta, disseminação e armazenamento adequado de todas as informações do projeto dentro dos prazos e custos estabelecidos. Os processos envolvidos neste gerenciamento são responsáveis por determinar as necessidades de informações e comunicações dos interessados no projeto; disponibilizar as informações necessárias aos interessados no projeto no momento adequado; coletar e distribuir as informações sobre o desempenho; e gerenciar as comunicações para satisfazer os requisitos das partes interessadas no projeto. O sucesso do projeto está ligado a uma boa comunicação entre os envolvidos no projeto.

Deve ser elaborado um mapa de comunicação contendo os documentos/informações gerados, os emissores, os receptores, a periodicidade de emissão, a mídia e formato utilizados. A figura abaixo apresenta o mapa de comunicação utilizado no projeto de Montagem da Peça Teatral.

#### **4.6. GESTÃO DE RISCO**

Riscos garante a identificação, avaliação, quantificação, planejamento de respostas, monitoração e controle dos riscos, durante a vida do projeto. Os riscos são eventos ou condições não planejadas que podem ter um efeito negativo ou positivo no sucesso do projeto, que ocorrem a todo o momento e em todo lugar. Os processos envolvidos neste gerenciamento são responsáveis por aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e diminuir a probabilidade e o impacto dos eventos adversos ao projeto. Desta forma o gerenciamento de risco inclui o planejamento e execução das atividades de gerenciamento de riscos de um projeto; identificação dos riscos; análise qualitativa para priorização dos riscos, análise quantitativa para definir do efeito dos riscos identificados nos objetivos gerais do projeto; criação de plano de respostas aos riscos e acompanhamento dos riscos identificados. Deve ser definida uma metodologia para avaliação e quantificação dos riscos.

#### **4.8. GESTÃO DE AQUISIÇÕES**

O Gerenciamento de Aquisições do Projeto garante a compra de produtos, serviços ou resultados necessários para atender as necessidades do escopo do projeto. O gerenciamento de aquisições inclui também o gerenciamento de contratos e de controle de mudanças necessários para administrar os contratos ou pedidos de compras emitidos para o projeto. Os processos envolvidos neste gerenciamento são responsáveis por determinar o que, como e quando comprar; documentar os requisitos dos produtos, serviços e resultados e identificar os possíveis fornecedores, definindo claramente as responsabilidades de cada uma das partes no fornecimento; negociar com fornecedores; gerenciar os contratos e encerrar cada contrato aplicável ao projeto.

Encerrar o projeto é um processo de extrema importância, pois este envolve a verificação de documentação e o aceite formal junto ao patrocinador e ao cliente do projeto. Também inclui as atividades para coletar os registros do projeto, analisar o sucesso ou fracasso do projeto, reunir as lições aprendidas e arquivar as informações sobre o projeto para serem utilizadas futuramente em novos projetos. Os conceitos e técnicas apresentados quando aplicadas a projeto promovem um gerenciamento de sucesso, ou seja, garantem que os objetivos sejam alcançados dentro do planejamento, prazo, custo e qualidade determinado.

A partir desse plano, e com os conhecimentos gerais apresentados anteriormente neste trabalho, acredito ser a forma mais eficaz de se trabalhar com teatro de maneira profissional, oferecendo conceitos, medidas, dicas e exemplos de gestão teatral para, servir como uma referência de negócio ou empresa constituída e ativa no mercado de trabalho.

## 5. CONCLUSÃO

Após o término da leitura deste trabalho, pode se observar o panorama do país com relação à profissionalização do teatro brasileiro, onde poucas companhias têm o acesso devido a recursos governamentais e privados, por falta de conhecimentos relativos a gestão, produção e elaboração de projetos.

Com o aumento dos incentivos, estes têm ficado apenas com uma parcela das companhias, aquelas que já apresentavam algum tipo de modelo profissional, já aqueles que não apresentavam um produtor ou um gestor contratado, acabavam por não conseguir realizar seus objetivos, por falta de profissionalização. Então surge a necessidade de apresentar e de se criar uma disciplina que aborde estes quesitos tão importantes para vida de um artista.

Devido à falta de conhecimento específico, muitos artistas ficam na informalidade e com isso podem perder grandes oportunidades de crescimento, além de estar sem nenhuma base, aumentando os riscos para que seu projeto não deslanche.

A gestão é um aliado a as companhias teatrais iniciantes ou a procura da profissionalização, através de estratégias e planejamento. Podendo ser o próprio artista ou alguém contratado para realizar esta função, necessita apenas de um pouco de leitura e consultoria de algum outro profissional para se tornar o próprio gestor.

Através do plano de gestão pode se organizar todos os aspectos de uma companhia. Como em todas as empresas de sucesso no mundo, elas são regidas por um plano de gestão, então por que não criar um plano de gestão para o teatro, para que novos rumos e horizontes também possam ser alcançados também pela classe artística.

O caminho da profissionalização nos dias atuais se faz cada dia mais necessário para classe artística nacional, se igualando a parâmetros internacionais de excelência artística. Contribuindo para a melhora na qualidade de seus produtos e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil culturalmente e financeiramente, pois a partir da profissionalização o artista passa a contribuir com impostos contribuindo para o desenvolvimento do país, criando novas oportunidades de emprego e renda para outras pessoas não ligadas diretamente ao teatro.

Através destes mecanismos apresentados aqui, podemos perceber a importância de desenvolver o setor teatral no Brasil. O teatro é um importante agente de transformação social. Com minha pesquisa analisei possibilidades para a profissionalização do teatro, com o objetivo de

facilitar este caminho tão dinâmico do cenário do mercado. Com este trabalho tive um maior conhecimento sobre questões de montagem de uma peça e de como abrir e gerir uma empresa artística. Acredito que este trabalho possa ser útil àqueles que queiram optar pelo gratificante caminho da profissionalização teatral através da gestão.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- BERTHOLD, Margot. **Historia mundial do teatro**: tradução Maria Paula V. Zurawski, J. Guinsburg, Sergio Coelho e Clóvis Garcia : São Paulo: Perspectiva,2008.
- BAUMOL, William e BOWEN, William G. **Performing Arts – the economic dilemma**. Cambridge, Massachusetts/EUA: Twentieth Century Fund, 1966.
- CASTRO, Consuelo de ; *et AL.* : **Teatro vivo: introdução e história**: São Paulo: Abril S.A. Cultural e Industrial, 1976.
- FUNARTE: **Políticas para as artes prática e reflexão**. Rio de Janeiro: Funarte, 2012.
- HELIODORA, Barbara. **O teatro explicado aos meus filhos**: Rio de Janeiro : Agir, 2008
- PEIXOTO, Fernando. **O que é teatro**: São Paulo : Brasiliense, 2012.
- VILHENA, Deolinda. Produção teatral da pratica a teoria a sistematização de uma disciplina: V ENECULT , Salvador, 2009.