

**ELIZABETH JORGE DA SILVA MONTEIRO DE FREITAS**

**Gestão de Teatros: os desafios do mercado**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração de Empresas da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. José Marcelo Dantas dos Reis

Salvador

2007

**ELIZABETH JORGE DA SILVA MONTEIRO DE FREITAS**

**Gestão de Teatros: os desafios do mercado**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração de Empresas da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas.

Aprovado em:

---

Prof. Dr. José Marcelo Dantas dos Reis - Orientador  
Dr. em Sociologia - UFBA

---

Profa. Dra. Maria José de Oliveira Palmeira  
Dra. em Socioeconomia –UNEB/ Faculdade Social da Bahia (FSBA)

---

Prof. Dr. Armino Jorge de Carvalho Bião  
Dr. em Antropologia Social e Sociologia Comparada -UFBA

---

Prof. Dr. Rogério Hermida Quintella  
Ph.D em Gerenciamento Estratégico-UFBA

Salvador

2007

“Talvez não tenhamos conseguido fazer o melhor,  
mas lutamos para que o melhor fosse feito...

Não somos o que deveríamos ser,  
não somos o que iremos ser.

Mas, graças a Deus, não somos o que éramos...”

*Martin Luther King*

## Agradecimentos

A Deus por ter me acompanhado nesta longa caminhada, sempre me protegendo e me dando saúde para continuar.

Aos meus filhos, Daniel e André, e ao meu marido, Antonio Alberto, pela compreensão dos momentos difíceis e pela minha ausência em determinadas ocasiões.

Aos meus pais, Amâncio e Therezinha, por todo o incentivo e por sempre acreditarem em mim.

Ao meu orientador, José Marcelo Dantas dos Reis, por acreditar no meu potencial e na minha capacidade de realizar este trabalho.

Aos professores da Escola de Administração da UFBA, em especial atenção ao Prof. Dr. Rogério Quintella.

À bibliotecária Hosana e sua equipe da FSBA pela dedicação na interminável consulta bibliográfica.

À Profa. Maria José Palmeira por todo o seu olhar cuidadoso e sábio.

A Vinicius Carvalho pela sua eterna boa vontade em colaborar com a formatação dos gráficos.

Aos amigos Lelo Filho e Marcos Motta pelas contribuições e apoio com suas palavras de estímulo.

Aos colaboradores do Teatro ISBA que não só demonstraram paciência e compreensão, mas me ajudaram nos levantamentos de informações relativas a esta pesquisa.

Ao Espaço Saúde e Beleza, especialmente a Deo Carvalho, Ana e Augusta pelo carinho e apoio nos momentos mais tensos.

À equipe da Faculdade Ruy Barbosa pelas contribuições acadêmicas que deram.

## RESUMO

Este estudo propõe a identificação e análise dos fatores relacionados à gestão que impactaram no desempenho dos teatros de médio porte de Salvador, no período de 2002 a 2005. O ponto de partida foi a observação sobre as dificuldades vividas por estes teatros para se manterem no mercado e, ao mesmo tempo, buscarem alternativas para melhorarem os seus desempenhos. Dentre estas alternativas, se propõe a mudança nos processos de gestão tanto dos próprios teatros, quanto da produção artística, que é o principal cliente dos teatros. Os teatros de médio porte de Salvador possuem especificidades que contribuem para determinar a concorrência dentro do seu grupo estratégico, a exemplo de todos pertencerem a instituições cujas atividades principais estão na área educacional ou sindical e, por este motivo, acabam perdendo o foco no mercado cultural, tornam-se apenas diferenciais competitivos das suas instituições mantenedoras. Para um melhor desempenho dos teatros, esta pesquisa discute a adoção do modelo de gestão por Unidade Estratégica de Negócio (UEN), no qual haveria maior autonomia de gestão focada para o mercado cultural, ao mesmo tempo em que manteria o vínculo institucional através da gestão corporativa. Um outro fator que poderia vir a melhorar o desempenho dos teatros de médio porte de Salvador relaciona-se ao mercado local de produções artísticas. Até os dias atuais, este mercado ainda é carente de um processo de estruturação e profissionalização dos seus agentes e atividades, apesar de já haver algum movimento neste sentido, principalmente após a disponibilidade e utilização das Leis de Incentivos Fiscais, concedidas pelos governos federal e estadual. Com a consolidação deste mercado, haveria maior oferta de espetáculos na cidade e, conseqüentemente, maior procura por espaços para suas apresentações, o que indicaria um maior movimento nos teatros e um melhor desempenho dos mesmos. Em relação aos resultados, a pesquisa evidenciou a existência de viabilidade na aplicação dos modelos de gestão propostos, tanto para os teatros, quanto para o mercado de produções artísticas teatrais. Aliada à criatividade existente no setor cultural de Salvador que foi construída ao longo da sua história, a aplicação de ferramentas de gestão empresarial torna capaz de gerar uma maior organização não só da produção artística como produto de mercado, mas também no setor como um todo, criando assim novas perspectivas de crescimento e melhor desempenho dos teatros da cidade.

**PALAVRAS-CHAVES:** Teatro Baiano. Gestão. Unidade Estratégica de Negócio. Políticas Públicas e Profissionalização.

## **ABSTRACT**

This study aims to identify and analyze the management factors related to the performance of a medium sized theatre in the city of Salvador, Brazil over the period 2002 to 2005. The study was prompted by the difficulties such theatres face in the market and attempts to find ways to improve their financial performance. These involve changes in theatre running as well as within artistic production. Within their strategic group all the medium sized theatres in the city belong to educational or trade union institutions and they often lose their way in the cultural market, becoming simply a competitive edge for the institutions. To improve the financial performance of theatres, this work discusses the adoption of the Strategy Business Unity (SBU), where there is greater management autonomy focused on the cultural market while maintaining the institutional link through corporative management. A further factor is the local artistic production market which lacks structure and qualified professionals and activities, despite there having been some progress with the availability of tax breaks given by Federal and State governments. With the consolidation of the market, there would be more shows on offer and therefore more demand for spaces for events which would lead to greater use and a subsequent better economic performance of theatres. As regards the results, the research found it feasible to apply the management models suggested both for theatres as well as the market for theatrical productions. With the existing creativity of the cultural sector, build up over the city's history, the application of corporate management tools would enable greater organization of not only the artistic production as a product of the market but also in the sector as a whole, thus creating new opportunities for growth and better performance of the city's theatres.

**KEYWORDS:** Theatre in Bahia, Management, UNE, Public policy, Professionalization

## LISTA DE FIGURAS

		<b>f.</b>
Figura 1	Grupos estratégicos dos teatros de Salvador	20
Figura 2	Propriedade dos Teatros de Salvador, segundo sua Natureza Jurídica	51
Figura 3	Área de atuação dos proprietários de teatros privados sem fins lucrativos	52
Figura 4	Modelo proposto de relacionamento entre os agentes envolvidos na produção teatral e as respectivas atividades	81

## LISTA DE QUADROS

		<b>f.</b>
Quadro 1	Propriedade e área de atuação dos mantenedores dos teatros pertencentes ao Grupo C	22
Quadro 2	Quantidade de entrevistas realizadas nos Teatros de Salvador	58

## LISTA DE TABELAS

		f.
Tabela 1	Dispêndios culturais por nível de governo, Grandes Regiões e Estados em 2002 (Em R\$ mil)	46
Tabela 2	Captação de recursos através da Lei Rouanet por região (2003) (Em R\$ milhão)	47
Tabela 3	Número de Teatros por região do Brasil	48
Tabela 4	Maior resultado ( em %) por variável sobre o público pesquisado	58
Tabela 5	Percentual de Frequência de Público nos Teatros Jorge Amado, ISBA e Módulo	59
Tabela 6	Estatística das ligações telefônicas recebidas pelo <i>Call Center</i> do Teatro Renaissance	91



## LISTA DE ABREVIATURAS

ACBEU – Associação Cultural Brasil-Estados Unidos  
CIA – Centro Industrial de Aratu  
ETUB – Escola de Teatro da Universidade Federal da Bahia  
EUA – Estados Unidos da América  
FazCultura – Programa Estadual de Incentivo à Cultura  
FCB – Fundação do Cinema Brasileiro  
FCBA – Fundo Estadual de Cultura  
FCEBa – Fundação Cultural do Estado da Bahia  
Ficart – Fundo de Investimento Cultural e Artístico  
FIESP – Federação da Indústria do Estado de São Paulo  
FNC – Fundo Nacional de Cultura  
FSBA – Faculdade Social da Bahia  
FUNCEB – Fundação Cultural do Estado da Bahia  
Fundacen – Fundação Nacional de Artes Cênicas  
IPTU – Imposto sobre Propriedade Predial e Territorial Urbana  
ISBA – Instituto Social da Bahia  
ISS – Imposto sobre Serviço  
LDB – Lei de Diretrizes e Bases  
MinC – Ministério da Cultura  
ONG – Organização Não Governamental  
OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público  
PNC – Plano Nacional de Cultura  
Pronac – Programa Nacional de Apoio à Cultura  
RJ- Rio de Janeiro  
SNC – Sistema Nacional de Cultura  
SNT – Serviço Nacional de Teatro  
SP- São Paulo  
TBC – Teatro Brasileiro de Comédia

TCA – Teatro Castro Alves

TN- Teatro dos Novos

TVV- Teatro Vila Velha

UEC – Universal English Course

UEN – Unidade Estratégica de Negócio

## SUMÁRIO

	<b>f.</b>
1	<b>INTRODUÇÃO.</b> 13
2	<b>TEMPO E HISTÓRIA: A FORMAÇÃO DO TEATRO BAIANO</b> 25
3	<b>POLÍTICAS PÚBLICAS, DESCENTRALIZAÇÃO E MARKETING CULTURAL: IMPORTANTES CONTRIBUIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DA CULTURA</b> 37
3.1	ECONOMIA DA CULTURA, FALHAS DE MERCADO E RAZÕES PARA INTERVENÇÃO DO ESTADO 39
3.2	A RELAÇÃO ESTADO-CULTURA NO BRASIL 41
3.2.1	<b>Descentralização e desconcentração de políticas públicas: alternativas para a melhoria das ações do governo</b> 43
3.3	AS CONTRIBUIÇÕES DO SETOR PRIVADO: O MECENATO E O MARKETING CULTURAL 48
4	<b>SÉCULO XXI: UMA ANÁLISE DOS MERCADOS DE TEATROS E DE PRODUÇÕES ARTÍSTICAS DE SALVADOR NO PERÍODO DE 2002 A 2005</b> 50
4.1	O MERCADO DE TEATROS DE MÉDIO PORTE DE SALVADOR E SUAS PARTICULARIDADES 50
4.2	O MERCADO DE PRODUÇÃO TEATRAL EM SALVADOR 54
4.2.1	<b>Comédia: preferência do público frequentador dos teatros de Salvador e uma alternativa de sobrevivência para o mercado local de produção teatral</b> 57
4.2.2	<b>Leis de incentivo à produção de artes cênicas em Salvador</b> 61
5	<b>POSSÍVEIS MODELOS PARA A GESTÃO DO MERCADO DE ARTES CÊNICAS</b> 66
5.1	GESTÃO CORPORATIVA E GESTÃO DE UNIDADE ESTRATÉGICA DE NEGÓCIO (UEN): ALTERNATIVAS PARA MELHOR DESEMPENHO DOS TEATROS PERTENCENTES ÀS INSTITUIÇÕES COM NEGÓCIOS DIFERENCIADOS 66

5.2	GESTÃO DE PRODUÇÃO TEATRAL: A CONSTRUÇÃO DE UM MODELO	73
6	<b>DISCUSSÃO PRÁTICA SOBRE A GESTÃO E MERCADO DE ARTES CÊNICAS: A POSSIBILIDADE DA ADOÇÃO DOS MODELOS</b>	85
6.1	AS IMPLICAÇÕES DO MODELO DE GESTÃO DOS TEATROS DE MÉDIO PORTE DE SALVADOR E O EXEMPLO DO TEATRO RENAISSANCE	85
6.2	A IMPORTÂNCIA DA ADEQUADA GESTÃO DA PRODUÇÃO DE ESPETÁCULOS TEATRAIS PARA O DESEMPENHO DOS TEATROS DE SALVADOR	95
7	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	101
	<b>REFERÊNCIAS</b>	105
	<b>APÊNDICES</b>	110

## 1 INTRODUÇÃO

Imaginar que os teatros de uma cidade possam vir a movimentar-se no sentido de encerrar suas atividades ou simplesmente deixarem de apresentar espetáculos de artes cênicas para se dedicarem à realização de eventos empresariais é, no mínimo, um alerta de que algum agente do mercado cultural local não está cumprindo com o seu papel, ainda mais quando a cidade é considerada pelo público e pela mídia uma “cidade cultural”, como é o caso de Salvador. Ao observar o mercado de teatros de Salvador, no período de 2002 a 2005, especificamente os teatros de médio porte (entre 250 e 600 lugares, que realizavam apresentações de artes cênicas e eventos empresariais) foi possível identificar uma tendência deste movimento. Alguns, a exemplo do Teatro Diplomata, abdicaram da atividade de fomentar a arte, para se concentrarem na realização de eventos como formaturas e congressos, por estes proporcionarem uma maior margem de rentabilidade, enquanto outros buscavam diversas alternativas de sobrevivência como redução de custos através de demissões de colaboradores, redução de investimentos, apoio de empresas privadas etc.

Juntamente com o Teatro Castro Alves (o maior da cidade), os teatros privados de médio porte (Jorge Amado, ISBA, Módulo, ACBEU, Cine-teatro Casa do Comércio, Salesiano e Diplomata) são referências culturais da cidade e, portanto, merecem uma especial atenção.

Vários motivos podem ser atribuídos como causas deste movimento, dentre eles, a falta de público freqüentador e interessado por teatro (demanda), pouco investimento do governo no desenvolvimento cultural, alto custo de manutenção das casas de espetáculos e falta de uma programação com qualidade. Contudo, além desses, outros dois fatores relacionados à gestão despertam também a atenção: o primeiro, que pode ser considerado como “fator interno”, diz respeito à falta de uma clara definição sobre o modelo de gestão dos teatros de médio porte de Salvador. Não obstante, todos os teatros de médio porte citados acima pertencem a instituições privadas, com boa imagem no mercado, cujas atividades principais se encontram na área educacional ou sindical-patronal. Da experiência da autora desta pesquisa como profissional da área e estudiosa do assunto, observa-se que o vínculo institucional existente entre os teatros e seus mantenedores, de onde decorre a pouca autonomia para a gestão destes estabelecimentos, dificulta o seu desempenho enquanto teatro, visto que há uma constante interferência institucional desde a composição da programação

artística até o processo decisório. Como consequência, os teatros não conseguem desenvolver suas atividades, mantendo-se com um foco no mercado cultural e assim, acabam por ser geridos como diferenciais dos principais negócios das suas instituições mantenedoras.

O segundo fator observado pode ser considerado “externo” e diz respeito à gestão das produções artísticas (espetáculos), que são os principais clientes de teatros, quando entende-se que a principal função de um teatro é o fomento à arte. Por ser um mercado ainda carente de maior estruturação e profissionalização de seus agentes, gera uma instabilidade no mercado de teatros, que acabam buscando outras alternativas de rentabilidade, se deslocando assim da sua principal atividade.

Diante do contexto observado, e tratando-se especificamente dos fatores relacionados à gestão, esta pesquisa se debruça na identificação dos fatores que impactaram no desempenho dos teatros de médio porte de Salvador, o que faz mediante duas categorias de análise: a) mercado de teatros de médio porte e b) mercado de produções artísticas. Além disso, a pesquisa busca apontar alternativas para uma melhor gestão e conseqüente melhor desempenho dos teatros.

## **A – O PROBLEMA E OS PRESSUPOSTOS NORTEADORES DA PESQUISA**

A análise pretendida referencia-se no seguinte problema: quais os principais fatores relacionados à gestão que impactaram diretamente no desempenho do teatro de médio porte de Salvador, no período de janeiro de 2002 a dezembro de 2005?

Para responder ao problema, dois pressupostos foram elaborados:

- a) devido a sua ligação com instituições mantenedoras (neste caso, educacionais e sindicais), os teatros de médio porte de Salvador não conseguem desenvolver suas potencialidades mercadológicas, com foco no mercado cultural, visto que não possuem autonomia de gestão, tornando-se, assim, diferenciais dos negócios principais de suas instituições;
- b) os limites de gestão, aliados à falta de estruturação do mercado de produção de artes cênicas na cidade, causam reflexos no desempenho dos teatros de médio porte de Salvador, que são conduzidos a buscarem alternativas de rentabilidade através do

aluguel do espaço para eventos empresariais, afastando-se assim do seu *core business*<sup>1</sup>, que é o fomento à arte.

## **B - RELEVÂNCIA DO ESTUDO**

A discussão sobre aspectos do mercado cultural vai além de uma dimensão econômica-financeira. Envolve outras dimensões como a social e educacional. Envolve a construção de uma sociedade melhor preparada para enfrentar os diversos desafios cotidianos, principalmente em países onde as questões sociais são intensas. Cultura é educação; é um mecanismo de formação e transformação.

Apesar da existência de diversas pesquisas na área cultural, a exemplo de Rubim (2005), Brant (2001), Carvalho (2003), Coelho (1980;1999), os estudos relacionados especificamente ao mercado de artes cênicas ainda são escassos, sendo que a “maioria destes poucos” são relativos às produções artísticas. Mais raros ainda, são os estudos sobre gestão de teatros.

A relevância deste estudo está na contribuição que ele possa vir a dar para melhorar o desempenho dos teatros de médio porte de Salvador, através da análise do seu mercado e do mercado do seu principal cliente – a produção artística teatral.

O conceito de “médio porte” se define por estes teatros possuírem uma capacidade intermediária de platéia (entre 250 e 600 lugares), abrigarem espetáculos com no máximo 25 atores e cenários adaptáveis. Este tipo de espetáculo, hoje em dia, é o mais produzido no Brasil assim como também na Bahia. Possui um custo médio de produção (entre R\$ 30 mil e R\$ 100 mil), dentro do limite estipulado pelas leis de incentivos fiscais<sup>2</sup>, facilidade de circulação por outras cidades<sup>3</sup> e de adaptação a palcos de médio tamanho (12mx8m) no modelo italiano<sup>4</sup> e não necessita de um grande aporte de capital patrocinador. Além disso,

---

<sup>1</sup> Negócio (atividade) principal da empresa.

<sup>2</sup> Sobre as Leis de Incentivos Fiscais para a produção de espetáculos, como Lei Rouanet, Fazcultura e outras, vide 4.2.2.

<sup>3</sup> O cenário é flexível e a quantidade de atores, técnicos, diretor e produtor não ultrapassa quinze integrantes.

<sup>4</sup> Espaço retangular fechado nos três lados, com uma quarta parede visível ao público frontal através da boca de cena: retangular, semicircular, ferradura ou misto.

possui uma média de 250 espectadores por apresentação e, por isso, é plenamente adaptável aos teatros pertencentes a este grupo. Os teatros, por sua vez, oferecem conforto (cadeiras acolchoadas, ar condicionado central, serviço de café-bar, alguns possuem bilheteria informatizada, boa localização e acesso, e equipe de técnicos e recepcionistas qualificados) e tecnologia de iluminação cênica e audiovisual compatível para a realização tanto dos espetáculos, como de eventos empresariais.

Estudar o grupo de teatros de médio porte de Salvador foi a opção escolhida como objeto de estudo devido a sua importância perante o mercado de teatros de Salvador. Juntamente com o Teatro Castro Alves - TCA (o principal teatro da cidade), este grupo representa a imagem do teatro baiano no Estado e, juntos, eles são as principais referências na cidade, para produtores nacionais e estrangeiros.

### **C - OBJETIVOS**

Esta pesquisa tem como objetivo geral, identificar quais os principais fatores relacionados à gestão, que impactam no desempenho dos teatros de médio porte de Salvador. Para alcançar este objetivo, detalhadamente, a pesquisa se propõe a: a) Analisar a formação histórica do mercado de artes cênicas de Salvador; b) Demonstrar a importância das ações relacionadas às políticas públicas e o papel do setor privado para a consolidação do mercado de produções artísticas teatrais; c) Construir e analisar um modelo de gestão para os teatros de médio porte de Salvador; e d) Construir e analisar um modelo de gestão que contribua para a profissionalização das produções de espetáculos teatrais.

### **D – ASPECTOS DO DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA E SEU PROCEDIMENTO METODOLÓGICO**

O primeiro passo metodológico no desenvolvimento desta investigação foi de natureza conceitual, com vistas a bem definir os termos e propiciar um bom desenvolvimento desse estudo.



## D.1 – SOBRE O TERMO TEATRO

Teatro, tanto em latim, *theatru*, quanto em grego, *théatron*, significa “lugar aonde se vai para ver” (FERREIRA, 1999, p. 1934). Apesar da origem da palavra nos conduzir a associá-la ao local, ao espaço físico onde são realizadas apresentações de espetáculos, o termo é utilizado usualmente com um significado mais amplo.

Numa consulta ao dicionário da língua portuguesa, encontram-se as seguintes definições: “1. edifício onde se representam obras dramáticas, óperas, etc. 2. A arte de representar; o palco. 3. Coleção de obras dramáticas de um autor. (FERREIRA, 1999, p. 1934).

A partir destas definições, pode-se perceber que quando há referência ao termo teatro, reporta-se tanto à produção artística, quanto ao estabelecimento onde as apresentações acontecem. Sendo assim, organizações teatrais podem ser tanto estabelecimentos onde se encontra a estrutura física, como o resultado das interações entre atores, ou seja, a formação das produções artísticas (RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980 *apud* PACHECO, 2001).

O significado de gestão de teatro, também, assume duplo sentido. Ora está se referindo à gestão do espetáculo, com todo o seu procedimento administrativo de seleção de atores, diretores e técnicos, montagem cênica, aluguel de espaço para apresentações etc, ora está se tratando da gestão da casa de espetáculo, do espaço físico onde acontecem os espetáculos.

No intuito de um melhor entendimento, nesta pesquisa a utilização da palavra “teatro” será diferenciada e as seguintes referências serão assumidas:

Teatro: local de apresentações.

Espectáculo: apresentação artística teatral.

E o que diferencia um teatro de um auditório? Mais uma vez, ao se recorrer ao dicionário da língua portuguesa citado, verifica-se uma diferença quase inexistente, ainda mais quando se considera que, atualmente, os teatros realizam atividades diversificadas, não só abrigando produções artísticas, como também seminários, eventos empresariais, congressos, formaturas escolares, dentre outros. Para definir auditório, Ferreira (1999, p. 231) diz: “3. Edifício de tipo especial, de acústica condicionada, com cobertura ou sem ela, onde se reúnem pessoas para ouvir concertos musicais, recitais de canto, declamações etc. 4. Sala acusticamente tratada, onde se proferem palestras, conferências, aulas especiais, etc.” Esta

definição conduz à dedução de que todo teatro é um auditório, já que é devidamente equipado e atende à realização dos tipos de eventos citados acima. Entretanto, nem todo auditório pode ser considerado um teatro, visto que não possui os recursos técnicos necessários para a realização de diversos tipos de espetáculos, como dimensões de palco, quantidade de camarins, equipamentos de luz e som, além de pessoal qualificado.

Devido à proximidade conceitual existente, nesta dissertação “teatro” será definido como **organizações ou unidades estratégicas de negócio onde são realizados espetáculos artísticos, independente da realização de outros tipos de eventos no mesmo espaço cênico.**

## D.2 – SOBRE O TERMO DESEMPENHO

Para efeito desta investigação, **desempenho é conceituado como a execução de um empreendimento (negócio) que exige competência.** É mediante a análise do seu desempenho, que as organizações podem medir a sua capacidade de sobrevivência e continuidade em face das exigências dos ambientes interno e externo em que estejam inseridas. Segundo Zarifian (2001, p. 94), uma característica básica do desempenho é ele ser dinâmico. Ele escreve:

não se trata apenas de ter um desempenho. É preciso melhorá-lo. Isso pode levar a mudar profundamente a maneira de encarar o trabalho profissional. [...] Nenhuma organização ou nenhuma maneira de fazer, pode ser considerada definitivamente estabelecida e eficaz: existe uma transformação mútua quase contínua entre competência e desempenhos. Isso tem uma conseqüência muito profunda na maneira de ver tanto as competências quanto os desempenhos: as competências transformam-se no próprio curso das ações de melhoria e é procurando melhorar desempenhos que as competências existentes mudam, ou que novas competências são demandadas.

Trata-se então de uma visão dinâmica da relação entre competência e desempenho, onde a maior capacidade e habilidade de fazer determinada ação conduzirão a um melhor desempenho, que, por sua vez, demandará novas competências, tornando assim um processo contínuo de aperfeiçoamento, e, partindo-se do ponto de que uma organização precisa estar melhorando sempre seu desempenho para permanecer no mercado no qual atua, novas competências devem ser observadas. Nesta pesquisa, especificamente, será tratada a gestão como uma competência que interfere no desempenho dos teatros de médio porte de Salvador.

## **E – O ESTUDO EXPLORATÓRIO E SEUS PRINCIPAIS RESULTADOS**

A definição do conceito de teatro foi fundamental como primeiro passo metodológico desta pesquisa. Percebeu-se, a seguir, que devido à escassa bibliografia sobre o tema, foi pertinente a realização de um estudo exploratório, como segundo passo, onde foi identificado o universo de teatros existentes na cidade de Salvador, visto que muitos espaços culturais são chamados de teatros, porém, não possuem programação artística, servindo apenas como auditório.

Como resultado, foram mapeados 26 (vinte e seis) teatros (relacionados no apêndice A) e foi feito um levantamento de informações de cada teatro sobre capacidade de público, localização, natureza jurídica, tipo de palco, situação atual de funcionamento (em atividade ou em reforma) e atividade-fim (com a identificação dos tipos de apresentações que ocorrem no teatro).

De posse do levantamento de dados, foi possível reunir os vinte e seis teatros encontrados em grupos estratégicos. Segundo Benzoni (1988, p. 152), grupo estratégico se define como “o conjunto das firmas que, no seio de uma mesma indústria, possuem características muito semelhantes (tamanho, gama de produtos, localização etc).” Sendo assim, 06 (seis) grupos estratégicos de teatros de Salvador foram definidos, conforme figura 1. Para tanto, foram utilizados como parâmetros de classificação a capacidade possível de público (quantidade de assentos na platéia) e a atividade-fim do teatro (realização de produção artística e/ou eventos empresariais<sup>5</sup>).

---

<sup>5</sup> São considerados eventos empresariais: palestras, seminários, reuniões de empresas, formaturas de cursos diversos etc. São consideradas produções teatrais: peças teatrais, shows musicais, apresentação de grupos de dança ou similares.

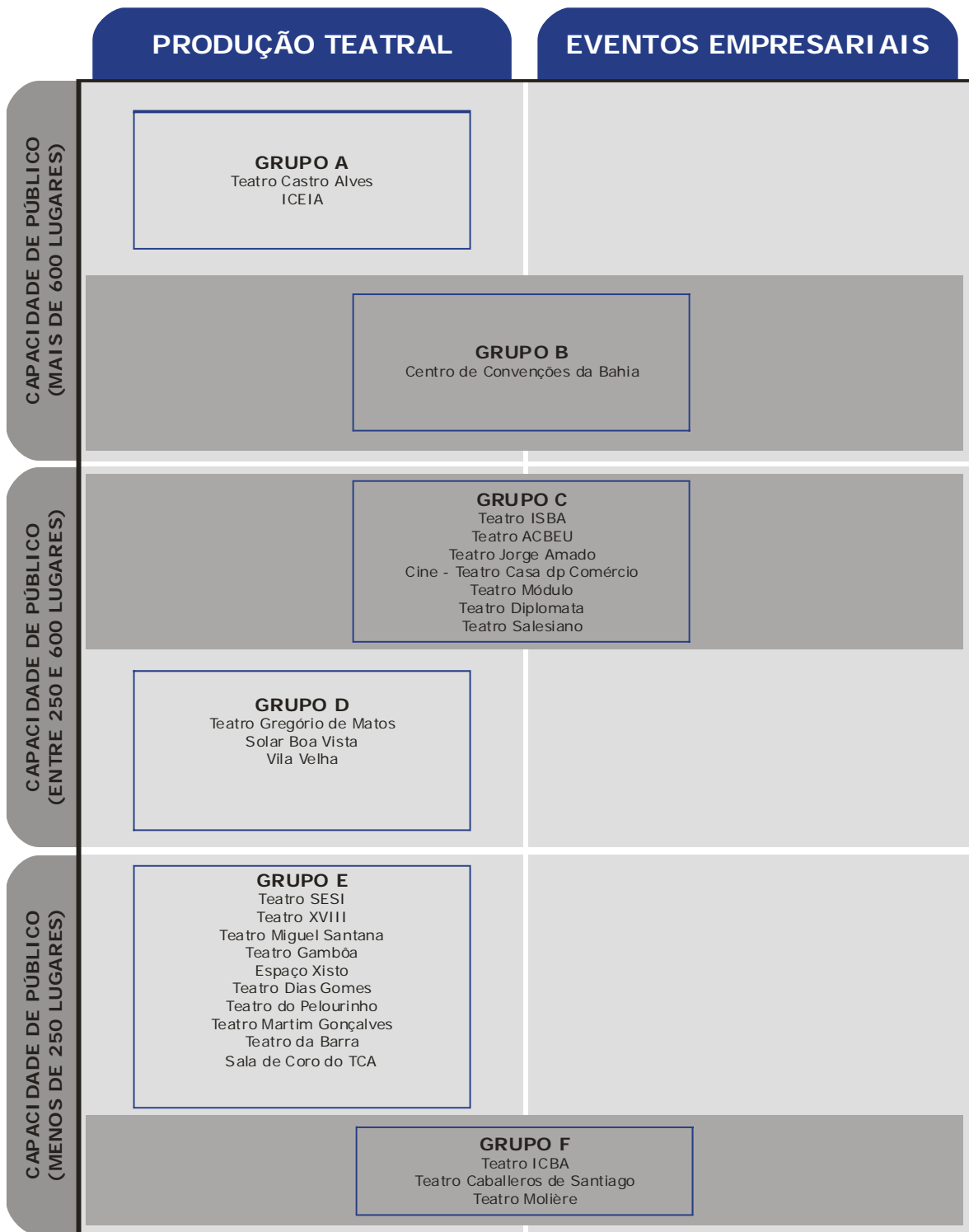


Figura 1 - Grupos estratégicos dos teatros de Salvador

Fonte: quadro elaborado a partir de levantamento de campo realizado no estudo exploratório para identificação dos teatros de Salvador; Monteiro de Freitas, 2005.

Com exceção dos Teatros Sesc - Casa do Comércio, Martim Gonçalves e ACBEU, que ficaram desativados por um período para reformas, os demais teatros permaneceram em atividade durante todo o período que compreendeu esta pesquisa, ou seja, de janeiro de 2002 a dezembro de 2005. Entretanto, alguns teatros, a exemplo dos Teatros Salesiano e Diplomata, apesar de estarem em funcionamento, não conseguiram manter uma programação contínua de espetáculos neste período.

## **F – GRUPO ESTRATÉGICO SELECIONADO**

Para responder ao problema desta pesquisa, que, como já foi dito, procura identificar **quais os principais fatores relacionados à gestão que impactaram diretamente no desempenho do teatro de médio porte em Salvador, no período de janeiro de 2002 a dezembro de 2005**, e, na consideração dos grupos estratégicos obtidos no estudo exploratório e apresentados na figura 1, a definição do objeto de análise neste estudo é o grupo C, formado pelos teatros ISBA (489 lugares), ACBEU (409 lugares), Jorge Amado (418 lugares), Cine-teatro Casa do Comércio (552 lugares), Teatro Módulo (282 lugares), Teatro Diplomata (453 lugares) e Teatro Salesiano (482 lugares).

Esta decisão deveu-se ao fato de que, além desses teatros possuírem semelhanças como uso da tecnologia, infra-estrutura, boa localização e abrigarem espetáculos de mesmo porte, têm em comum outra característica que os une, qual seja a de pertencerem a instituições privadas, cujas principais atividades estão na área educacional e sindical, conforme pode-se constatar no quadro 1:

<b>Teatro</b>	<b>Instituição Proprietária</b>	<b>Área de atuação da Instituição Proprietária</b>
ACBEU	Associação Cultural Brasil- Estados Unidos	Educação
Sesc - Casa do Comércio	Federação do Comércio do Estado da Bahia	Sindical-patronal
Diplomata	Empreendimentos Educacionais Diplomata	Educação
ISBA	Associação Brasileira de Educação Familiar e Social	Educação
Módulo	Módulo Administração Baiana de Cursos	Educação
Jorge Amado	Universal English Course	Educação
Salesiano	Liceu Salesiano do Salvador	Educação

Quadro 1 - Propriedade e área de atuação dos mantenedores dos teatros pertencentes ao Grupo C  
 Fonte: quadro elaborado a partir de levantamento de campo realizado no estudo exploratório para identificação dos teatros de Salvador; Monteiro de Freitas, 2005.

O corte temporal da pesquisa correspondente a janeiro de 2002 a dezembro de 2005, foi assim determinado, já que um dos teatros deste grupo, o ISBA foi inaugurado em 14 de outubro de 2001 e suas atividades foram iniciados em janeiro de 2002. A importância da participação do Teatro ISBA se deve ao fato dele ser, na atualidade, um dos mais expressivos teatros de Salvador.

Contudo, como já mencionado, durante este período os Teatros ACBEU e Sesc – Casa do Comércio foram desativados para reformas e os Teatros Salesiano e Diplomata não mantiveram uma programação artística constante. No caso específico do Teatro Diplomata, devido à reestruturação administrativa do seu mantenedor, e conseqüente venda do seu patrimônio nos últimos meses de 2005, foi inviável o acesso às informações necessárias para esta pesquisa. Sendo assim, foram entrevistados os diretores dos seguintes teatros: Jorge Amado, Módulo, Salesiano, Sesc-Casa do Comércio e ACBEU<sup>6</sup>. Quanto ao levantamento de informações primárias sobre espetáculos apresentados entre os anos de 2002 e 2005, participaram da pesquisa os Teatros Jorge Amado, ISBA e Módulo, visto que foram os únicos que mantiveram uma programação contínua neste período.

<sup>6</sup> No caso específico do Teatro ISBA foi utilizada a técnica de observação participante, visto que a autora da pesquisa é diretora deste Teatro.

## **G – ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS SELECIONADAS E INSTRUMENTOS**

Do ponto de vista da forma de abordagem metodológica do problema, esta pesquisa pode ser classificada como qualitativa, pois é descritiva sem a utilização de técnicas apuradas de estatística e o ambiente natural foi a fonte direta de coleta de dados, sendo aplicados questionários com perguntas abertas e levantamento de dados primários junto aos teatros escolhidos (SILVA ; MENEZES, 2000).

Como estratégia de pesquisa, foi escolhido o estudo de caso, por ele poder contribuir com o aprofundamento do conhecimento existente dos fenômenos organizacionais. Segundo Yin (2005, p.26-27), o estudo de caso é:

[...] uma estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas neles envolvidas. Novamente, embora o estudo de caso e as pesquisas históricas possam se sobrepor, o poder diferenciador do estudo de caso é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional.

Esta afirmação de Yin (2005) reitera as intenções deste estudo, visto que trata-se de uma investigação mais detalhada de um grupo específico (teatros de médio porte que possuem características semelhantes), que foi desenvolvida através de estudo de caso que se valeu de levantamento de dados primários, observações e entrevistas semi-estruturadas com diretores de espetáculos, produtores culturais, atores e diretores de teatros. Além disso, a observação participante também foi utilizada, pois a autora da pesquisa é fundadora e diretora do Teatro ISBA.

Considerando os tipos de projetos de estudo de caso apresentados por Yin (2005), a pesquisa desenvolvida trata de um caso único incorporado, ou seja, é analisado o caso do grupo estratégico C (figura 1), que possui unidades múltiplas de análise (teatros). Ela se configura como um caso único por ser um grupo representativo do setor. Por sua vez, este grupo é composto por várias unidades de análise, que são os sete teatros já mencionados: ISBA, Jorge Amado, ACBEU, Salesiano, Módulo, Diplomata e Cine-teatro Casa do Comércio.

Para analisar e discutir estes aspectos, os capítulos desta dissertação foram divididos da seguinte forma: no segundo capítulo, é reconstruída a história da formação do teatro baiano desde o princípio do século XX a partir da pesquisa de raros trabalhos publicados na área, a exemplo de Franco (1994), Araújo (1991), Faria (1997) e Leão (2002). O terceiro capítulo discute a importância das participações das esferas governamentais, através da formulação de políticas públicas para a área cultural e do setor privado, através do mecenato e do *marketing* cultural. O quarto capítulo analisa a atual situação dos mercados de teatros e de produções artísticas teatrais de Salvador, suas especificidades, a preferência do público através de levantamento de dados primários e secundários e de entrevistas realizadas com diretores de teatros, produtores e diretores de espetáculos que estiveram em cartaz entre 2002 e 2005, nos Teatros Jorge Amado, ISBA e Módulo. No quinto capítulo, encontra-se a maior contribuição desta pesquisa: a proposta da adoção de dois modelos de gestão para o mercado de artes cênicas. Nesta parte, além da proposta, os dois modelos de gestão são analisados, sendo o primeiro referente à gestão de teatros através de Unidade Estratégica de Negócio e o segundo, proposto pela autora, como condição necessária para o fortalecimento e profissionalização do mercado de produção artística teatral. O sexto capítulo discute a viabilidade e implicações da aplicação dos modelos sugeridos no capítulo anterior, tendo como referência, para os teatros, o exemplo do Teatro Renaissance (SP), e, para o mercado de produção, as entrevistas realizadas junto aos seus produtores e diretores. Por fim, no sétimo capítulo são feitas as considerações finais da pesquisa.

Esta foi a lógica e o desenho metodológico desenvolvidos nesta pesquisa, cujos principais resultados são apresentados a seguir.



## 2 TEMPO E HISTÓRIA: A FORMAÇÃO DO TEATRO BAIANO

Salvador, desde que deixou de ser a capital do Brasil, em 1763, sofreu um processo de estagnação (ou até mesmo regressão), não só por conta de não ser mais o centro político das decisões, mas também pela decadência do setor açucareiro. Este período não só veio a abalar a economia e a sociedade baiana, mas também provocou um isolamento cultural em relação às grandes cidades do país.

Esta tendência se manteve até os primórdios do século XX, quando Salvador se traduzia numa cidade pacata, sem muitos acontecimentos extraordinários, pois a vida política, social, econômica e artística do país acontecia no Rio de Janeiro, que era a Capital Federal. As temporadas de espetáculos só aconteciam de abril a outubro, quando as companhias teatrais, de variedades e as líricas se apresentavam no Teatro São João (localizado na Praça Castro Alves, onde hoje é o Palácio dos Esportes) ou no Polytheama Bahiano, as duas únicas casas de espetáculos da cidade.

O Teatro São João (mais antigo do país) pertencia ao Estado desde a sua inauguração, em 1812. Dispunha de 340 assentos, 60 camarotes de primeira, segunda e terceira ordens e 300 assentos populares chamados de “geral”. Geralmente abrigava pequenas companhias dramáticas, companhias de variedades, cinematógrafos itinerantes. Por falta de manutenção por parte do governo do Estado acabou sendo destruído por um incêndio em 1923.

O Polytheama Bahiano, localizado no bairro do Politeama, foi inaugurado em 1883 e arrendado a empresários que o administravam. Possuía 853 assentos, 64 camarotes, 242 galerias numeradas e 500 assentos populares. Suas portas eram abertas para companhias dramáticas importantes, as líricas, de operetas e de variedades de maior porte, além de convenções políticas, eventos sociais, bailes carnavalescos e cinematógrafos, sendo considerado o ponto de encontro da sociedade soteropolitana.

Devido à configuração dos teatros, a platéia ficava dividida em classes sociais: nas cadeiras ficavam os comerciantes, alguns profissionais liberais, funcionários públicos graduados e um caixeiro viajante bem sucedido; nos camarotes, as autoridades e as famílias ricas; as galerias eram compostas pela Mocidade Acadêmica<sup>7</sup> e nas gerais ficavam os artistas, os demais caixeiros viajantes e os artesãos.

---

<sup>7</sup> Alunos das Faculdades de Direito e Medicina da Bahia

No princípio do século XX, o cenário dos encontros sociais se deslocou do teatro para o cinema, com a inauguração do Cine Bahia, primeiro cinematógrafo permanente de Salvador. A novidade aliada ao baixo valor dos ingressos fez com que o teatro baiano fosse esvaziado e nove novos cinemas<sup>8</sup> fossem abertos em apenas dois anos. O cinema já podia ser considerado como uma atividade concorrente e substituta do teatro. Como escreveu Boccanera Júnior (*apud* FRANCO, 1994, p.31), desde aquela época, “o cinematógrafo é o maior inimigo do teatro.” Daí em diante, literalmente, o teatro começou a perder espaço para o cinema. Os teatros existentes foram adaptados para apresentações de cinema mudo e a quantidade de espetáculos apresentados em Salvador diminuiu significativamente, assim como seu destaque nos jornais da cidade.

Com a deflagração da Primeira Guerra Mundial, em 1914, as companhias européias diminuíram ainda mais a sua frequência em Salvador, o que poderia vir a ser uma oportunidade para o desenvolvimento do teatro brasileiro. Como cita Franco (1994, p.37):

[...] o universo não se envolveu com a carnificina, mas os nossos fornecedores culturais sim e, tanto Paris, que enviava o seu teatro para o Rio de Janeiro e São Paulo, quanto Portugal, Espanha e Itália, que espalhavam o seu pelo resto do país, ficaram impossibilitados de honrar seus compromissos. Era a hora de o teatro brasileiro, semi-livre da concorrência européia, acontecer.

Entretanto, nem na Semana de Arte Moderna de 1922, se viu manifestações teatrais, apesar de Oswald de Andrade ter escrito, em 1933, “O Rei da Vela”, que só foi encenada em 1967, pelo Teatro Oficina de São Paulo. Somente em 1924, quando Jaime Costa e Procópio Ferreira criaram suas companhias, é que o teatro começou a engatilhar no Brasil, apesar de ainda estar preso aos moldes das revistas francesas (ARAÚJO, 1991).

Na década de 1920, apesar do incêndio ocorrido no Teatro São João, Salvador ainda recebeu seis companhias dramáticas, duas de comédias, uma lírica, três de operetas e revistas e vinte e três de revistas, além das troupes e companhias menores, que se apresentavam nos Cine-Teatros, mesmo considerando a péssima qualidade da acústica. Neste período, mais precisamente nos anos de 1924 e 1925, graças ao aparecimento da Companhia do Cine-Teatro Olímpia, houve um “surto de teatralidade soteropolitana.” A Companhia chegou a montar cerca de 10 espetáculos, mas sumiu dos noticiários em 1926 (FRANCO,1994).

---

<sup>8</sup> Em 1910, foram inaugurados o Cinema Central, na Praça Castro Alves, o Cinema Ideal, no Largo do Papagaio, o Cinema Popular, em Itapagipe, O Cinema Castro Alves, no Largo do Carmo, O Recreio Fratelli Vita e Bijou Theatre, no Bonfim. Em 1911, o Jandaya, na Baixa dos Sapateiros, o Rio Branco, na Praça Qunize de Novembro, e o Avenida, no Rio Vermelho (FRANCO,1994, p.31).

Nos anos de 1930, com a chegada do cinema falado, os Cine-Teatros resolvem investir definitivamente nesta atividade. Para piorar ainda mais a situação das apresentações teatrais em Salvador, o Polytheama Bahiano fora destruído em 1932 ao mesmo tempo em que foram inaugurados os Cassinos Tabaris e Antartyca e a pista de dança do Palace Hotel, que vieram a despertar a atenção da sociedade soteropolitana (FRANCO, 1994). O único fato marcante para as artes cênicas na década de 30 ocorreu em 1935, quando foi apresentado ao Congresso Nacional o primeiro projeto de viabilidade de uma escola de teatro em Salvador.

A década de 1940 pode ser considerada um marco para a história do teatro no país e para a profissionalização da produção de espetáculos. Esta década significou o ingresso do teatro brasileiro na modernidade, através da apresentação de *Vestido de Noiva*, de Nelson Rodrigues, em 1943, que foi encenada pelos “Comediantes”, no Rio de Janeiro e dirigida pelo polonês Zbigniew Ziembinski. Em 1948, Franco Zampari cria o Teatro Brasileiro de Comédia (TBC), que, segundo Leão (2002), tem como objetivo abrigar a inquietação e o idealismo dos amadores e dos estudantes. Considerado a “fábrica teatral”, o grupo “se assenta em bases empresariais assim que o seu fundador percebe que não poderia contar com o trabalho amador para estruturar as atividades artísticas do empreendimento, serve de modelo para o fazer teatral no eixo Rio-São Paulo e, conseqüentemente, em outras regiões do país” (LEÃO, 2002, p.78).

Apesar do crescimento das produções teatrais brasileiras, não só representadas pelos Comediantes e pelo TBC, mas por outras companhias nacionais de teatro, que inclusive eram subsidiadas pelo Serviço Nacional de Teatro (SNT), Salvador ainda parecia que vivia em épocas passadas. O público baiano perdeu o costume de ir ao teatro, já que as companhias nacionais e internacionais não passavam pela cidade por não haver um palco que pudesse abrigar as suas apresentações. Segundo Franco (1994), os cine-teatros, além de serem deficientes, cobravam caros aluguéis. E a conseqüência desta crise é que a população mais jovem não possuía o hábito de ir ao teatro. Como reflete esta autora (p.85), isso “[...] nos leva a pensar em como sucessivas gerações de platéias teatrais foram deformadas, por quase quatro décadas, em Salvador e como se espera que essa situação seja revertida por força de um milagre.”

Algumas significativas formações amadoras foram identificadas nas décadas de 1940-1950 em Salvador. Foram elas: Teatro Amador do Fantoques (1945), Hora da Criança (1947), Teatro de Cultura da Bahia (1952), o Teatro de Amadores da Bahia (1954) e o Teatro

Experimental da Bahia (1956). Juntaram-se a elas, os estudantes do Central, reunidos em “As Jogralescas”, recitais de poesia moderna tendo à frente Glauber Rocha, Fernando da Rocha Peres e Paulo Gil Soares. Porém, estes grupos sofriam de uma grande instabilidade devido à falta de incentivos financeiros para suas manutenções. Segundo Franco (1994), poucos eram os incentivos por parte do Estado para a produção das artes cênicas.

Nos anos 50, apesar das dificuldades e da distância entre o teatro e o público de Salvador, há referências a quase 30 grupos cênicos locais<sup>9</sup>, “pertencentes a organizações religiosas, sociais ou políticas, formados para entretenimento ou catequese de seus integrantes. Outros estiveram ligados a centros educacionais. Entretanto, o bocado mais numeroso constitui-se de amadores independentes.” (FRANCO, 1994, p.106-107).

Em relação aos espaços para as apresentações, no final da década de 1950, Salvador contava com os seguintes palcos: o Cine-Teatro Guarani, o Teatro do ICEIA e os recém-inaugurados Teatro Oceania (400 lugares), do SESC (1200 lugares) e Santo Antonio (206 lugares).

Em 07 de julho de 1958, contudo, foi inaugurado o maior e mais completo teatro da cidade, o Teatro Castro Alves, com 1600 lugares, com capacidade técnica de abrigar de volta as grandes companhias nacionais e internacionais. Porém, dois dias depois, o teatro foi destruído por um incêndio até hoje não explicado, o que frustrou a todos que esperavam as apresentações já divulgadas do Balé do Corpo de Baile do Teatro Municipal do Rio de Janeiro e de tantos outros grupos e atrações. As obras foram reiniciadas em 18 de julho de 1958 com uma missa campal no Campo Grande e a presença do governador, caracterizado de operário. Somente em 04 de abril de 1959, houve uma falsa reinauguração, com um show de Dorival Caymmi acompanhado da Orquestra Sinfônica da Bahia, na Concha Acústica do teatro, que nada havia sofrido com o incêndio. Jornais da época denunciaram a inauguração de “fachada”. E as notícias fizeram com que o secretário de Viação e Obras Públicas, Antonio Balbino, fosse substituído por Vieira de Melo.

---

<sup>9</sup> Teatro de Amadores de Fantoques, A Hora da Criança, Clube de teatro Paulo Magalhães, teatro da Mocidade do ICEIA, Teatro de Amadores do Centro Teodoro Sampaio, Teatro de Cultura da Bahia, Sociedade Teatral de Amadores da Bahia, Teatro Universitário, Teatro de Amadores Auta de Souza, Grupo Teatral do Centro Espanhol, teatro Baiano de Shows e Revistas, Teatro dos Bancários da Bahia, teatro de Amadores da Bahia, Grêmio Dramático Familiar, Teatro do Círculo Operário, Grupo Cênico da Bahia, Teatro Espírita, Teatro Mariano, Teatro Educativo, Teatro dos Funcionários Públicos, Teatro de Vanguarda Bertold Brecht, Teatro Popular dos Jovens, Grupo Renato Viana, Grupo Experimental de Ópera da Bahia, Teatro Experimental da Bahia, Jogralescas do Colégio da Bahia, Juventude Teatral da Bahia, O Picadeiro, Teatro Vera Cruz e A Barca.

Apesar do número de produções teatrais destes anos, percebia-se a necessidade de uma profissionalização do teatro baiano. Nas palavras de Franco (1994, p.115): “não há dúvidas de que o teatro soteropolitano nasceu velho. Nenhum dos grupos amadores formados nesse período envolveu-se com Stanislavski ou Brecht, quando eles já eram uma regra teatral em todo o mundo.”

Sobre o mesmo fato, Leão (2002, p.102) diz que:

[...] as mudanças quantitativas não indicam uma renovação. A crítica local, embora frágil na sua formação específica, fornece indicadores da má orientação dos amadores pela falta de diretores, aponta a vaidade das “estrelas”, negação de um teatro como fruto do trabalho de equipe; discorre sobre a falta de espaços tecnicamente aparelhados para encenações mais audaciosas; expõe as dificuldades financeiras e o descaso dos poderes públicos com relação à dotação de recursos para apoiar as iniciativas um pouco mais “arrojadas”, dando preferência à encenação de presépios vivos, dramas sobre a Paixão de Cristo ou festivais de teatro de qualidade “duvidosa”, no caso o promovido pelo Clube Cruzeiro da Vitória, alvo de severas críticas por parte daqueles que se dedicam a escrever sobre o teatro feito em Salvador.

Ainda assim, apesar das críticas, o teatro amador foi importante, pois significou o início de uma longa caminhada ao profissionalismo. Numa tentativa de fortalecer as produções locais surge a Federação de Teatro Amador da Bahia, que tinha como objetivo propiciar o intercâmbio de experiências entre Estados, além de produzir eventos relacionados à área.

Contudo, somente em 1956, com a inauguração da Escola de Teatro da Universidade da Bahia (ETUB) é que o caminho da profissionalização de atores e diretores ganha força. O Curso de Interpretação Teatral inicialmente era livre e depois tornou-se de nível médio. Mais tarde, passa a ser chamado de Curso de Formação do Ator e, em 1985, é extinto e é criado o bacharelado em Interpretação Teatral em substituição ao curso técnico. Já o curso de Direção Teatral, desde o início, constitui-se como de nível universitário.

Para dirigir a Escola de Teatro, o reitor Edgar Santos convida Martim Gonçalves, um dos fundadores do Tablado (RJ), que fixa residência em Salvador e, assim que assume a direção da Escola, cria a companhia cênica A Barca, cujas montagens impressionam a imprensa local pelo profissionalismo das suas apresentações.

No princípio, a Escola funciona nos porões da Reitoria, em salas da Escola de Enfermagem e depois na Av. Araújo Pinho, 12, onde hoje é uma das unidades da Residência Universitária. Só em 1958, a escola se muda para o antigo Solar Santo Antônio, onde também

é inaugurado o Teatro Santo Antônio, palco de aulas, ensaios e apresentações dos seus alunos. Segundo Franco (1994, p.117), “[...] a sociedade baiana ficou encantada com o refinamento intelectual da ETUB, com o brilho de seu diretor, passando a freqüentá-la para tomar chá em seus jardins e assistir às sessões teatrais.” E conclui, “[...] assim, o primeiro público do teatro soteropolitano a caminho da profissionalização foi burguês, tal e qual as platéias do TBC, em São Paulo, ou do novo teatro brasileiro, nos anos 50.”

Um importante fato em relação à ETUB é a administração do seu diretor Martim Gonçalves, que não só colocou em prática todo o projeto dos cursos que a escola abrigava, mas também conseguiu recursos financeiros para implantá-lo. Estes recursos foram provenientes da Fundação Rockefeller e se destinaram à aquisição de material elétrico e eletrônico, além de um vasto intercâmbio cultural, com vindas de professores, um programa de tradução de peças por escritores de renome do Brasil e o desenvolvimento de uma seção de documentação da vida do país.

É verdade que, com a criação da ETUB e a profissionalização do pessoal envolvido na área, houve um distanciamento entre os grupos amadores existentes e os novos profissionais que emergiam na vida teatral. Esta desunião foi cada vez mais acentuada devido às críticas que foram feitas a Martim Gonçalves e seu modo de conduzir a formação de atores e diretores. “[...] a *face progressista* do programa de Martim Gonçalves para a Escola de Teatro não é enxergada; através de um julgamento apressado, sua ação é distorcida e seu trabalho tipificado como algo alienado e alienante – um teatro burguês, tradicional, academicista.” (LEÃO, 2002, p.168, grifo do autor).

As críticas feitas à Escola e ao seu diretor conduzem a dois fatos importantes: primeiro, a ruptura de um grupo pertencente à primeira turma de formandos (dois meses antes da formatura em 1959) e alguns professores. Faziam parte Échio Reis, Carlos Petrovich, Carmen Bittencourt, Martha Overbeck, Tereza Sá, Nevolanda Amorim, Mário Gadelha, Sonia Robatto, Othon Bastos e os professores João Augusto, Gianni Ratto e Domitila Amaral, que retornaram para o Rio de Janeiro, por não concordarem com a administração de Martim Gonçalves. Segundo, foi o afastamento definitivo de Martim Gonçalves, em 1961, fato que levou a escola à decadência, ocasionada também pela perda do patrocínio da Fundação Rockefeller anos após sua saída.

O grupo dissidente formou o Teatro dos Novos (TN), fundado em 1959, sob a liderança de João Augusto e foi “considerado o primeiro grupo profissional da Bahia e talvez

o mais importante do estado em todo o século XX.” (FRANCO,1994, p.118). Na década de 60, perante a escassez de teatros em Salvador, o TN fez diversas apresentações ao ar livre e em outros locais improvisados. Em 1960, o grupo constituiu a Sociedade Teatro dos Novos Ltda, reconhecida como de utilidade pública. O objetivo da sociedade era a construção de um teatro próprio, livre, não pertencente ao Governo, nem tampouco dependente do apoio da iniciativa privada.

Desde a formação da sociedade até a inauguração do Teatro Vila Velha (TVV) em 1964, foram anos difíceis, quando o grupo procurou manter-se unido na busca de recursos financeiros para a construção do teatro. Tratava-se de um grupo com uma “[...] identidade que ia desde o artístico até o político passando pelas relações pessoais que exerceriam, diga-se de passagem, papel decisivo na consolidação da organização e mesma na consecução da meta proposta: a construção de um teatro para a Bahia.” (MARTINEZ, 2002, p.29).

Ao contrário do que viveu na Escola de Teatro sob a direção de Martim Gonçalves, a Sociedade tinha um modelo administrativo participativo, o que era decisivo para a obtenção de resultados concretos. “Não existia estrelismo e os atores e atrizes podiam ser considerados artistas operários.” (MARTINEZ, 2002, p.31).

Ainda na década de 60, a cidade ganha mais cinco novos espaços, o Cine-Teatro Nazaré (1961), o Teatro de Hoje (1964), a Galeria de Artes da Biblioteca Pública (1964), o Teatro Vila Velha (1964), o auditório<sup>10</sup> da Associação Cultural Brasil-Estados Unidos – ACBEU (1966) e finalmente o tão esperado Teatro Castro Alves (TCA) reinaugurado em 1967. Embora o Teatro de Hoje e o Cine-teatro Nazaré fossem acanhadas e sem condições técnicas de qualidade para dar suporte aos diretores, vão se unir ao Teatro de Arena da Bahia, ao Cine-Teatro Guarani, ao Teatro do ICEIA, à Concha Acústica do TCA e ao Teatro Santo Antônio, totalizando assim onze espaços capazes de abrigar produções artísticas, elevando a cidade de Salvador a produtora de um teatro “profissional”, apesar de toda a censura imposta pelo regime militar vivido no Brasil a partir de 1964 (FRANCO, 1994).

A violência contra a classe teatral e a censura foram marcas dos anos 70 em Salvador. Apesar de inúmeros textos e espetáculos serem censurados, as produções baianas continuaram a sua caminhada trabalhando com temas que refletiam a época vivida pelos jovens, que eram

---

<sup>10</sup> Só na década de 80 é que o auditório é transformado em Teatro.

maioria nos grupos teatrais. O diretor de espetáculos, Luiz Marfuz<sup>11</sup>, comenta que esta época diferenciou-se de qualquer outra década, pois os atores, diretores e corpo técnico não tinham preocupações relativas a remunerações. O que todos queriam fazer era um teatro ideológico, que “abrisse a cabeça” do público que freqüentava os espetáculos.

O número de teatros na cidade também cresceu, sendo, nesta década, inaugurados o Teatro Gamboa (80 lugares) e o Teatro do ICBA (150 lugares), em 1974, o Teatro do SENAC (400 lugares), em 1975 e o Teatro Gregório de Mattos (280 lugares) e a Sala do Coro do TCA (150 lugares), em 1978.

O reconhecimento da importância do teatro baiano para a cultura local, fez com que a TV Aratu (na época, repetidora da TV Globo) e o Jornal Tribuna da Bahia criassem o Troféu Martim Gonçalves, cujo objetivo era premiar os melhores profissionais da área. O Jornal A Tarde também lança sua premiação com o apoio da caderneta de poupança Tradição e o Restaurante Yaô.

A década de 70 também foi marcada pela criação da Fundação Cultural do Estado da Bahia, que já nos primeiros meses gerou muita polêmica. O objetivo de sua existência não estava claro para a classe artística, o que gerou alguns atritos. Um deles aconteceu quando o então secretário de Educação e Cultura Rômulo Galvão chamou de “coisinhas” os espetáculos teatrais. Em depoimento ao Jornal da Bahia de 23.09.1974, Alvinho Guimarães (*apud* FRANCO, 1994, p.218, grifo nosso) citou o fato e replicou:

[...] Estamos fazendo teatro numa grande cidade do interior, um teatro provinciano e sério, às vezes até enfezado. **Trabalhamos mais à vontade porque nossos compromissos empresariais são menores** e nos damos ao luxo de levar Brecht, Ionesco, Lorca e Tchekhov. Os produtores se contentam em não ter prejuízos e os atores, com cachês irrisórios [...] O Secretário de Cultura, Rômulo Galvão, chegou a declarar que havia gasto muito dinheiro patrocinando coisinhas [...]

Desta declaração, pode-se perceber não só o descaso do poder público em relação ao apoio às produções teatrais, mas também abre-se um espaço para a reflexão sobre a falta de preocupação do meio artístico em tratar o espetáculo cênico como um negócio<sup>12</sup>, ao ponto de mencionar que a pouca relação com o empresariado, dá maior liberdade de criação.

<sup>11</sup> Em entrevista realizada em 30 de dezembro de 2005.

<sup>12</sup> A palavra “negócio” é utilizada no sentido comercial, onde são envolvidas relações comerciais e transações entre duas partes.



Se, por um lado, não havia ainda uma profissionalização na produção dos espetáculos até o final da década, os anos 70 foram marcados por um crescimento do nível dos atores baianos, ao ponto de se considerar o teatro produzido em Salvador, um teatro artisticamente profissional. Segundo Franco (1994), o teatro amador ainda existente na cidade ficou restrito aos grupos egressos dos anos 50 e 60, que encenavam, geralmente, espetáculos teatrais com temas de cunho político, contra o regime ditatorial. Seus movimentos foram em torno da Federação de Teatro Amador da Bahia, de grupos universitários, escolares e de bairros.

Vale lembrar apenas que, a respeito dos bons espetáculos vindos de outros Estados ou países, esta década foi fraca.

Observa-se também que o profissionalismo apresentado nas peças locais refere-se exclusivamente aos atores e diretores. A atividade de produção artística ainda não conseguia se mobilizar rumo à profissionalização e ainda carecia, na sua maioria, de recursos e de gestão.

Na década de 80, com o fim do regime militar, a censura perdeu fôlego e a vida cultural ganhou novo espaço, juntamente com os meios de comunicação.

Novas peças foram produzidas em Salvador, num movimento ininterrupto de formação de atores e diretores. Entretanto, o descaso do poder público e a sua má administração, fizeram com que teatros fossem fechados, como relata Franco (1994, p.279-280):

[...] em 83, a Sociedade dos Novos desistiu de administrar o Vila Velha, arrendando-o à Fundação Cultural do Estado da Bahia (FCEBa). Três anos depois, apesar da competência de sua diretora artística, Sandra Berenguer, seu palco estava sendo cedido a temporadas do teatro pornô paulista e carioca, para pagar contas de água e luz atrasadas pelo Estado [...] O Teatro, que foi a sede de criatividade e resistência da arte local nos anos 60 e 70, nos anos 80 foi pouco mais que nada.

A Sala do Coro do TCA acompanhou a decadência do próprio teatro, fechado em 89 sem condições de funcionamento, segundo sua diretoria. [...] O Teatro Gregório de Mattos foi fechado em 84 e reinaugurado em 89, pela administração municipal.

Apesar do descaso apresentado pelo Governo em relação aos seus teatros, a década de 80 foi marcada pelo que pode ser considerado o “boom” de espaços culturais em Salvador, todos ligados à iniciativa privada. Assim foram:

- Teatro Maria Bethânia (600 lugares) – construído pela empresária Gilda Carvalho e localizado no bairro do Rio Vermelho, foi por muitos anos a referência em Salvador, já que o TCA estava fechado;

- Teatro ACBEU (400 lugares) – inaugurado em 1988 pela Associação Cultural Brasil – Estados Unidos e localizado na Vitória, bairro nobre e centro de Salvador;

- Teatro da Casa do Comércio (600 lugares) – construído pela Federação da Indústria do Estado de São Paulo (FIESP) e administrado pela Federação do Comércio do Estado da Bahia, o teatro foi construído em 1989;

- Outros espaços alternativos – Fábrica, Circo Troca de Segredos em Geral, Espaço Bleff, Fala, Restaurante La Fiacre, café Concerto, restaurante Universitário, Gabinete Português de Leitura, Ad Libitum, restaurante Rama e a Sala Cinco da Escola de Teatro da Universidade Federal da Bahia.

A abertura de novos espaços com capacidade de público superior a 400 lugares fez com que muitas peças do sul do país viessem a Salvador. Além deste movimento, foram realizados na cidade, eventos representativos da área, a exemplo do I Fórum Nacional do Teatro. Nomes significativos nos dias atuais, como Fernando Guerreiro, Luiz Marfuz, Marcio Meirelles e Paulo Dourado ganharam espaço com suas montagens. Segundo o próprio Luiz Marfuz<sup>13</sup>, se tratava de uma outra época: com o fim do regime militar, os temas dos espetáculos mudaram, saindo do político para o indivíduo, sua vida cotidiana, seus conflitos. Por outro lado, o modo de fazer teatro também mudou. Na década anterior, os artistas se reuniam e decidiam o que iriam fazer. A partir dos anos 80, a figura do diretor se destacou e ele era o responsável pelas decisões quanto ao texto a ser encenado e à formação de elenco. Nesta tendência surgiu, em 1987, a Companhia Baiana de Patifaria, que Faria (1997, p.29) considerou “o grande acontecimento para o teatro baiano, ainda que isso não estivesse claro naquela época” quando estrearam o espetáculo “Abafabanca” no mesmo ano.

Depois do sucesso de “Abafabanca” veio, em 1990, A Bofetada<sup>14</sup>, “[...] um besteirol<sup>15</sup> pleno de baianidade (que) promoveu uma mudança radical no comportamento do público soteropolitano, sendo prestigiado por platéias que, antes dele, preferiam frequentar espetáculos visitantes com elencos televisivos globais.” (FRANCO, 1994, p.353). O sucesso foi tão grande, que, até 2005, o espetáculo ainda lotava teatros em Salvador e em outras cidades do Brasil.

---

<sup>13</sup> Entrevista realizada em 30 de dezembro de 2005.

<sup>14</sup> Também produzido pela Companhia Baiana de Patifaria.

<sup>15</sup> Estilo de comédia teatral, cujo texto retrata a vida cotidiana das pessoas, através de uma linguagem coloquial e na maioria das vezes irônica.

O sucesso obtido pelas produções da Companhia Baiana de Patifaria não foi considerado o padrão do final dos anos 80. Segundo Franco (1994, p.295), “[...] o teatro soteropolitano produziu durante 1981, 71 espetáculos, número que, comparado às estréias mirradas de 1989 e 1990, dá idéia de como a verba estatal pode definir a existência cultural de uma comunidade.”

Realmente, as produções da Companhia não podiam ser comparadas com as de outros espetáculos. Além do sucesso de público, ela se firmou no mercado pela inovação na gestão das suas produções. Consciente da falta de incentivos governamentais, seus gestores, liderados por Lelo Filho, partiram para a conquista do empresariado da cidade, adotando assim uma nova forma do fazer teatral, mais profissional e independente.

Vale aqui uma pausa para a comparação da utilização do termo “independente” usado acima em relação à frase “[...] trabalhamos mais à vontade porque nossos compromissos empresariais são menores” mencionada por Alvinho Guimarães em 1974<sup>16</sup>. Na década de 70, percebe-se que, para as produções teatrais da cidade, era mais importante ter liberdade de expressão, do que ter recursos financeiros para produzir seus espetáculos. Este fato foi citado também por Fernando Guerreiro e Luiz Marfuz<sup>17</sup>. Tratava-se de uma independência em relação ao empresariado e também ao governo. Em pouco mais de uma década, observa-se que esta fórmula não funcionou, visto que sem apoio financeiro para montagem, produção e principalmente divulgação, é difícil viabilizar um espetáculo. A independência na concepção da Companhia se dá em relação ao apoio do poder público, que ao longo da história aqui apresentada, pouco contribuiu para o desenvolvimento do mercado teatral.

Nesta mesma linha de pensamento e atuação, surge outro fenômeno, que contribuiu para o processo de mudança do cenário teatral baiano: o espetáculo “Recital da Novíssima Poesia Baiana” do grupo Los Catedrásticos. A peça ficou em cartaz por quase três anos, sempre com platéia lotada. Segundo Faria (1997, p.34)

[...] dentre os critérios para considerar tais espetáculos como marcos na vida teatral baiana do ponto de vista da profissionalização [...] estão: a afluência do público aos espetáculos (que desde então alcançaram maior respeito e visibilidade em relação ao grande público) e a postura profissional e mercadológica face ao produto-Teatro

<sup>16</sup> Citada na página trinta e dois deste texto.

<sup>17</sup> Em entrevistas realizadas nos dias 23 e 30 de dezembro de 2005, respectivamente.

Nas últimas duas décadas, a produção artística vem se desenvolvendo a cada ano em Salvador, mas raro é o exemplo de profissionalização no qual pode-se espelhar. Na cidade, houve uma expansão no número de teatros, muitos deles pertencentes a instituições de ensino que buscam alternativas para agregar valor ao seu negócio principal, promovendo assim, o fortalecimento da imagem dessas instituições no mercado educacional. Um dos fatores impulsionadores deste processo foi o surgimento da nova Lei de Diretrizes e Bases (LDB 9394/96), que exige uma aproximação entre a arte e a educação.

Hoje, o mercado de Salvador é pulverizado, com teatros que atendem desde pequenas produções locais a grandes espetáculos internacionais, com diferentes tipos arquitetônicos, pertencentes tanto aos setores público e privado, assim como também ao terceiro setor<sup>18</sup>. Em toda a trajetória de formação do mercado teatral, as ações dos poderes públicos - embora insuficientes e descontínuas - e o apoio da iniciativa privada foram sempre importantes contribuições para o seu desenvolvimento e consolidação.

Por isso, a seguir serão apresentadas as razões e as formas de intervenção do Estado como importante agente deste mercado, além das possíveis contribuições do setor privado, através do mecenato e/ou do marketing cultural.

---

<sup>18</sup> Vide apêndice A

### **3 POLÍTICAS PÚBLICAS, DESCENTRALIZAÇÃO E MARKETING CULTURAL: IMPORTANTES CONTRIBUIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DA CULTURA**

Ao se buscar definições e conceitos para “cultura”, percebe-se que se trata de um tema bastante antigo. Aristóteles já a definia como “o que não é natural”, ou seja, não está presente nas 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.” (VALIATI; FLORISSI, 2005, p.5). Na antropologia, a cultura é discutida como um sistema comum de significados que é aprendido e participado pelos membros de um grupo social. Nesta dimensão, Botelho (2001, p.3) define a cultura como “tudo que o ser humano elabora e produz, simbólica e materialmente falando”, ou seja, o indivíduo é o agente responsável pelo desenvolvimento cultural de uma sociedade.

Em seus trabalhos, Botelho (2001) destaca também que a ação efetiva das políticas públicas acontece quando a cultura é tratada como componente de uma outra dimensão: a sociológica. A autora desenvolve a idéia de que, ao abandonar o plano cotidiano do indivíduo, busca-se “produção elaborada com a intenção explícita de construir determinados sentidos e de alcançar algum tipo de público, através de meios específicos de expressão.” (BOTELHO, 2001, p.3). Para tanto, o indivíduo deverá ter condições de se desenvolver e aprimorar seus talentos, ao mesmo tempo em que precisará de canais que lhe permitam expressar-se. Aqui percebe-se a referência a um conjunto de demandas políticas, profissionais, institucionais e econômicas que possa viabilizar o desenvolvimento cultural. Nesta análise, abandona-se o universo privado de cada um (visão antropológica) e parte-se para um âmbito de sistemas abertos organizados socialmente, com uma organização da produção cultural que permite a formação e/ou aperfeiçoamentos daqueles que pretendem entrar nesse circuito de produção, que cria espaços ou meios que possibilitam a sua apresentação ao público, que implementa programas/projetos de estímulo e que cria agências de financiamento para os produtores.

Como exemplo de um sistema organizado e com uma presença marcante nas atuais sociedades, destaca-se a indústria cultural, que evoluiu a partir da revolução industrial do séc. XVIII e se consolidou com a sociedade de consumo do séc. XIX. A indústria cultural conseguiu se afirmar com maior facilidade, quando comparada a outras atividades culturais, por possuir as seguintes características: potencial para produção em série, consumo igual a

qualquer outro produto, elevada utilização de máquina, submissão do ritmo humano ao ritmo da máquina, divisão e alienação do trabalho e ausência da livre expressão e do conhecimento como atributos da cultura, matéria-prima desta indústria.

Nos anos 90, os Estados Unidos (EUA) e o Canadá definiram no acordo de livre comércio, as atividades às quais pertencem à indústria cultural (COELHO, 1999, p.216):

- a) a publicação, distribuição ou venda de livros, revistas ou jornais impressos em papel ou que podem ser lidos por intermédio de uma máquina (revistas em CD-ROM, por exemplo);
- b) a produção, distribuição, venda ou exibição de filmes e vídeos;
- c) a produção, distribuição, venda ou exibição de gravações musicais em áudio ou vídeo;
- d) a produção, distribuição ou venda de música impressa ou em forma legível por máquina;
- e) a comunicação radiofônica ou televisiva em aberto (*broadcast*), por assinatura ou no sistema *pay per view* (tv a cabo, transmissões por satélite).

Por ser um sistema amplo e massificante, a indústria cultural é tida como alienante, pois o “indivíduo é levado a não meditar sobre si mesmo e sobre a totalidade do meio social circundante, transformando-se com isso em mero joguete e, afinal, em simples produto alimentador do sistema que o envolve” (COELHO, 1980, p.33). Porém, ela também é tida como um processo democratizador, já que é colocada ao alcance da massa, sendo, portanto, instrumento privilegiado no combate dessa mesma alienação; É um processo de revelação contrário ao processo de alienação. Noberto Bobbio, pensador italiano, além de considerar a indústria cultural como doutrinante, diz ser um dos paradoxos da democracia.

Alienante ou democratizadora, a indústria cultural é uma realidade com a qual deve-se conviver e procurar orientá-la da melhor maneira possível.

Seja para regular a indústria cultural, seja para incentivar outras formas de expressões artísticas, a formação de políticas públicas bem elaboradoras é considerada um eixo fundamental, não só pelo apoio à cultura, como também pelo incentivo ao desenvolvimento de um setor que se mostra cada vez mais importante social e economicamente.

### 3.1 ECONOMIA DA CULTURA, FALHAS DE MERCADO E RAZÕES PARA INTERVENÇÃO DO ESTADO

Fazendo uma análise econômica do mercado cultural, encontrar-se-á em Baumol e Bowen (1966 e 1996), Throsby (1979, 2001), Farina, Azevedo e Saes (1997), Porrse et. al. (2005) e Viliati e Florissi (2005), quatro importantes justificativas que apontam para a necessidade das ações de políticas públicas voltadas para a cultura. O estudo desses autores, possivelmente, teve a influência do Princípio dos Bens Meritórios de Musgrave (1959), que considerava os bens de mérito como aqueles que o Estado deveria ofertar mesmo que a sociedade não os demande em um primeiro momento.

Dentro de uma análise da relação entre o Estado e o mercado, o Estado deve intervir toda vez que as transações impessoais de mercado apresentam falhas na alocação eficiente de recursos (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997). As falhas ocorrem quando os agentes atuantes no mercado não são capazes de agir com eficiência para manter o mercado em pleno funcionamento. As principais causas das falhas são as **externalidades** (positivas e negativas), **as informações assimétricas ou imperfeitas e os bens públicos e o poder de monopólio**.

A produção da cultura é considerada como uma externalidade positiva. Por externalidade entende-se “os subprodutos de um processo de produção que não podem ser apropriados por aqueles que o produziram. Quando as externalidades são positivas, geram aumento de bem-estar à sociedade e é desejável que a produção do bem em questão seja maior do que aquela disponibilizada no mercado. Entretanto, por falta de estabelecimento de direitos de propriedade, incorre-se em uma subprodução do mesmo” (PORRSE et. al, 2005, p.3). Utilizando um exemplo relacionado à produção de Artes Cênicas, a apresentação de um espetáculo poderia promover o turismo em uma determinada cidade e gerar emprego e renda, movimentando a economia local. Porém, a iniciativa para este investimento não possui estímulo do setor privado, já que os subprodutos gerados pelo turismo da cidade não serão apropriados pelos produtores do espetáculo. Sendo assim, esta é a primeira razão para a intervenção do Estado como provedor/financiador da cultura, já que a produção de bens culturais será inferior àquela considerada ótima pela sociedade (BAUMOL; BOWEN, 1996, p. 369-386).

O segundo motivo para aplicação de políticas públicas culturais reporta-se aos estudos de Baumol e Bowen (1966). Segundo esses autores, diversos setores da economia possuem

um alto crescimento de produtividade, devido à inovação tecnológica. Na área cultural, a inovação tecnológica é pouco utilizada, quando comparada com o setor industrial, por exemplo, ou seja, trata-se ainda de um setor intensivo em trabalho, o que dificulta os ganhos de produtividade tecnológicos. Por conseqüência, o custo relativo das produções culturais é elevado e crescente e o repasse integral para os preços não acontece, visto que o consumidor não está disposto a pagar. Desta forma, a escassez seria continuamente reiterada. Valiati e Florissi (2005, p.3) sugerem que:

[...] a presença de agentes fomentadores não seria apenas um incentivo, mas sim quase uma questão de sobrevivência das atividades. Ao promover subsídios ao setor cultural, o Estado diminui preços aos quais serão submetidos os consumidores e acaba por realizar uma política de inclusão de uma parcela da população que, caso os preços refletissem os reais custos, estaria sendo excluída do mercado. Além disso, a existência de subsídios para a produção de atividades culturais acabaria por aumentar a oferta de bens culturais, diminuindo a escassez neste mercado.

O terceiro motivo se refere à natureza do tipo do bem que é ofertado no mercado: público, privado ou meritório. A cultura pode ser considerada como um bem para-público (PORSSE et. al, 2005) ou chamado também de coletivo (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997), apresentando características de bem público e de bem privado. Sendo um bem público, a cultura pode ser analisada como não-excludente e/ou não-disputável (não-rivais). Qualquer das duas características é suficiente para gerar uma falha de mercado. Por definição, um bem é considerado não-disputável, quando seu custo marginal é zero, ou seja, o consumo de mais um espectador (no caso de produções artísticas) não reduz a quantidade disponibilizada para os demais espectadores. As produções culturais também são, em determinado aspecto, não-excludentes, pois o aumento no número de espectadores, até a capacidade total da casa de espetáculo, não aumenta o custo de produção. O custo da apresentação de um espetáculo para 10 pessoas é o mesmo que para 100 pessoas, desde que não ultrapasse o número de poltronas disponíveis no teatro. Por outro lado, a exclusão também ocorre na medida em que nem toda a população tem acesso, devido ao preço do ingresso.

Por sua vez, a produção cultural também é um bem privado, já que pode ser realizada, sem a iniciativa governamental, com patrocínio e apoio do setor privado. Além disso, pode ser considerado um bem privado, mesmo com incentivos públicos, na medida em que os preços praticados dos ingressos são determinados pelo produtor, baseado nas suas planilhas de custos e na demanda de mercado.



O quarto e último motivo a ser apresentado refere-se à questão de que a valoração da cultura está ligada diretamente ao processo educacional de uma população. A preservação de valores, símbolos e crenças presentes na sociedade é de grande importância para seu desenvolvimento. Para Throsby (1979, 2001 *apud* VALIATI; FLORISSI, 2005, p. 4), que analisa o consumo futuro e seu relacionamento com a teoria do capital humano,

[...] o aumento do nível de educação (acúmulo de capital humano) leva a um deslocamento tanto na curva de consumo de bens culturais quanto nas curvas de indiferença, o que supriria a criação de oferta de bens culturais. Assim poder-se-ia ofertar bens culturais meritoriamente e garantir sua demanda futura a partir de uma política educacional.

Após a exposição de motivos para a intervenção estatal na formação cultural da sociedade, será apresentada a seguir, uma análise da relação entre o Estado e a cultura no Brasil.

### 3.2 A RELAÇÃO ESTADO-CULTURA NO BRASIL

O Estado pode promover direta ou indiretamente a cultura. Ao contratar serviços da iniciativa privada ou produzir atividades culturais através de órgãos estatais, o Estado promove a cultura de forma direta. Quando o poder público transfere esta responsabilidade para o setor privado, ou seja, empresas se tornam produtoras/financiadoras de ações culturais através de incentivos fiscais, o desenvolvimento cultural é realizado indiretamente pelo Estado. Porrse et. al (2005) aponta duas vantagens para a segunda opção: baixos custos de transação envolvidos, devido à menor burocracia (conseqüentemente maior eficiência dos gastos) e a impossibilidade de apropriação política de atividades artísticas. Porém, a ênfase dada à participação isolada do setor privado, sem a preocupação com uma política mais ampla, requer também uma avaliação criteriosa.

No Brasil, a relação Estado-cultura não tem demonstrado ser uma prioridade para os governantes. Na história do país, a área cultural sempre foi vista como um acessório das outras áreas governamentais (BOTELHO, 2001). Segundo Valiati e Florisse (2005, p. 6, grifo dos autores), a aproximação entre os dois pólos se dá “a partir da *dialética da arte semi-oficial*, ou seja, uma convergência entre o poder e a sustentação do mesmo pela atividade artística, na qual deposita-se a ideologia conveniente ao Estado.” Este processo ocorreu

durante os anos 30, onde o Presidente da República, Getúlio Vargas, nomeou grandes artistas para cargos burocráticos no Estado Novo<sup>19</sup> e com isso, conseguiu manter uma boa relação com a classe artística brasileira, que sempre se mostrou esclarecida ideologicamente. Este modelo de política cultural, que aqui pode-se chamar de nacionalista, se estendeu até o regime militar de 1964.

Nos anos 70-80, houve uma maior preocupação com a cultura nacional através de um suporte a produções culturais por parte do poder público e a formação de políticas culturais mais efetivas. Em 1970, foram criadas as secretarias estaduais de cultura, vinculadas ao Ministério da Educação e Cultura, além de alguns órgãos de fomento, como a Concine (1976). O governo Sarney (1986-90) chegou a demonstrar sinais de consolidação do setor, com a criação do Ministério da Cultura (desmembrado da Educação) e a elaboração de leis de incentivo fiscais, como a Lei Sarney (7.505/86), que permitia a dedução de 10% do Imposto de Renda de pessoas físicas e 2% de pessoas jurídicas como recursos aplicados na produção artística. O problema da utilização da lei nos anos após a sua criação, foi a falta de fiscalização por parte do governo, já que a transação entre o patrocinador e as empresas e produtores culturais era feita diretamente, sem prévia autorização do projeto, o que dificultava um maior controle público.

Logo em seguida, o governo Collor não só extinguiu a Lei Sarney e o Ministério da Cultura<sup>20</sup>, como promoveu uma destruição nas instituições federais responsáveis pelo patrimônio histórico e artístico nacional e pela ação cultural e artística, tendo é claro, repercussão nas esferas estadual e municipal. Foram extintos a Fundação Nacional de Artes Cênicas (Fundacen), a Fundação do Cinema Brasileiro (FCB), a Embrafilme, a Fundação Nacional Pró-Leitura e o Conselho Federal de Cultura.

Ao final do rápido governo de Fernando Collor, ocorreu uma reviravolta na área cultural. O então secretário da cultura, Luis Paulo Rouanet, promoveu uma revisão da Lei Sarney e criou a Lei Rouanet (8.313/91) e instituiu o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac), que é formado por três mecanismos: o Fundo Nacional de Cultura (FNC), o

---

<sup>19</sup> Carlos Drummond de Andrade, chefe do gabinete do ministério da Educação, assessorado por Villa Lobos, Portinari e Cecília Meirelles; Manuel Bandeira, presidente do Instituto Nacional de Belas-Artes e Mário de Andrade, no Patrimônio Histórico Nacional.

<sup>20</sup> Rebaixado à Secretaria de Cultura

Mecenato, e o Fundo de Investimento Cultural e Artístico (Ficart). Também neste período, foi recriado o Ministério da Cultura (1992) e a Lei do Audiovisual (8.685/93).

Somente em 1994, no início do governo Fernando Henrique Cardoso, é que a administração da área cultural começou a ser formatada. O Ministério da Cultura foi definitivamente desmembrado do Ministério da Educação e foram criados colegiados e fundações, a exemplo do Conselho Nacional de Política Cultural e a Comissão Nacional de Incentivo à Cultura. Segundo a Fundação João Pinheiro (*apud* VALIATI; FLORISSI, 2005), o investimento cultural realizado diretamente pelo governo federal passou a representar cerca de 33% do total investido em cultura (União, Estado e Municípios).

A Lei Rouanet também sofreu alterações, principalmente no percentual abatido do Imposto de Renda de pessoas físicas e jurídicas destinado ao patrocínio de projetos culturais. Desde 1997, o abatimento para pessoas físicas corresponde a 4% e para pessoas jurídicas, 6% do Imposto de Renda devido.

Atualmente, o Brasil possui também leis de incentivos fiscais em âmbitos estadual<sup>21</sup> e municipal<sup>22</sup>. Especificamente para o mercado cultural de Salvador, as leis de incentivos serão expostas no item 4.2.2 desta pesquisa, quando se fará uma análise deste mercado.

### **3.2.1 Descentralização e desconcentração de políticas públicas: alternativas para a melhoria das ações do governo**

Um dos pontos discutidos quando se trata de políticas públicas é se elas devem ser descentralizadas ou não. Este assunto é ainda mais relevante quando se trata de países que possuem uma grande extensão territorial, uma grande heterogeneidade cultural e profundas desigualdades sociais e econômicas, como é o caso do Brasil. A legislação brasileira não prevê a distribuição de responsabilidades e competências no investimento e financiamento de ações culturais entre as três esferas de governo. Ela apenas afirma de forma geral, a

---

<sup>21</sup> Os estados que possuíam leis próprias até 2005: Acre, Bahia, Ceará, Distrito Federal, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Pará, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo.

<sup>22</sup> Os municípios que possuíam leis próprias até 2005: Aracaju, Belém, Belo Horizonte, Cabedelo, Caxias do Sul, Contagem, Curitiba, Florianópolis, Goiânia, Itajaí, João Pessoa, Juiz de Fora, Londrina, Maceió, Maringá, Ponta Grossa, Porto Alegre, Rio Branco, Rio de Janeiro, Santa Maria, Santo André, São José dos Campos e São Paulo.

participação federal, estadual e municipal no fomento à cultura, através do incentivo à produção, difusão e manutenção do patrimônio cultural.

Apesar dessa “falha” na legislação brasileira e dos fortes problemas de endividamento e desequilíbrios fiscais, os estados e municípios, por intermédio de suas secretarias, fundações e órgãos setoriais vêm aumentando suas participações na gestão e no fomento às atividades culturais quando comparadas à esfera federal (SILVA, 2002).

A descentralização é um fenômeno complexo e de múltiplas dimensões. Na área cultural, as dificuldades de entendê-la são ainda maiores. Afinal, aguarda-se ainda a consolidação do Sistema Nacional de Cultura (SNC).

Silva (2002) aponta três processos diferenciados que podem ocorrer quando se discute a descentralização:

- a) processo I – chamado de **descentralização dependente**. O nível federal coordena processos em que os níveis subnacionais adquirem prerrogativas de políticas culturais. Para isso, o governo federal deverá ter recursos e capacidades para a execução de políticas que serão transferidas;
- b) processo II – chamado de **desconcentração**. Os níveis subnacionais executam ações definidas em âmbito federal, que possui apenas a capacidade de definição e de normatização das políticas e as mantém. Transfere algum recurso para o nível estadual e municipal, mas não prerrogativas ou capacidades de decisão sobre a alocação de recursos e suas prioridades;
- c) processo III – chamado de **descentralização autônoma**. Os níveis subnacionais passam a priorizar e a orientar ações culturais; os estados e municípios são responsáveis pela execução de políticas culturais (ações e financiamentos) com recursos próprios.

“A descentralização não se restringe apenas à transferência de recursos financeiros de um nível para outro das hierarquias de governo. A descentralização envolve mais, pois é um processo que deve corresponder a ações intencionais e coordenadas dos níveis de governo.” (SILVA, 2002, p.15), ou seja, a descentralização prevê uma definição e programação de

políticas por parte das unidades estaduais e municipais, assim como a participação qualificada da sociedade civil, que é a mais interessada na formação cultural.

No Brasil, ainda é difícil perceber claramente a consolidação de qualquer um dos três processos. Esta realidade é reforçada principalmente pela ausência de um Plano Nacional de Cultura (PNC)<sup>23</sup>.

No sentido da descentralização, Silva (2002, 2005) analisou as transferências de recursos entre as esferas do governo no período de 1994 a 1996 e em 2002, além da participação na definição de políticas e gastos efetuados pelos governos subnacionais. Nestes trabalhos, o autor aponta que, apesar das transferências de recursos serem crescentes (porém mínimas), não há uma descentralização intergovernamental (federal para estadual e municipal, nem estadual para municipal). O autor considera a tendência a uma descentralização autônoma, devido ao crescente aporte de recursos próprios dos estados e dos municípios.

Apesar da tendência a uma descentralização, a realidade brasileira está muito distante de uma prática realmente regida por estes princípios. Como lembra Durand (2001, p. 67), “[...] no Brasil, sequer se sabe quantas prefeituras possuem secretarias de cultura e, por conseguinte, em quantas os assuntos culturais são tratados através de secretarias de educação, esporte e turismo ou outra qualquer.” Além disso, é muito comum, até mesmo por questões geográficas, que as secretarias estaduais concentrem recursos nas capitais dos Estados, não atingindo, o interior do estado e sua população, faltando assim uma visão sistêmica por parte dos governantes.

Fazendo uma análise agregada (União, Estados e Municípios) dos dispêndios culturais públicos no país, em 2002, identifica-se na tabela 1 a seguir, a soma de mais de 2 bilhões de reais. Este valor representou neste ano, R\$ 11,78 em gastos *per capita* e uma participação no PIB de 0,15%.

---

<sup>23</sup> Este plano está sendo discutido desde 2005, porém ainda não está concluído.

Tabela 1 - Dispendios culturais por nível de governo, Grandes Regiões e Estados em 2002  
(Em R\$ mil)

Regiões/UF	Federal (a)	Municipal (b)	Estadual (c)	Total (d) = a+b+c	a/d	b/d	c/d
<b>Norte</b>	<b>1.017</b>	<b>59.501</b>	<b>101.574</b>	<b>162.092</b>	<b>0,6</b>	<b>36,7</b>	<b>62,7</b>
AC	48	1.149	7.430	8.627	0,6	13,3	86,1
AM	300	33.110	47.270	80.680	0,4	41,0	58,6
AP	-	314	4.866	5.180	0,0	6,1	93,9
PA	350	16.734	40.336	57.420	0,6	29,1	70,2
RO	319	759	184	1.262	25,3	60,1	14,6
RR	-	7.435	1.488	8.923	0,0	83,3	16,7
<b>Nordeste</b>	<b>2.066</b>	<b>226.818</b>	<b>192.811</b>	<b>421.695</b>	<b>0,5</b>	<b>53,8</b>	<b>45,7</b>
AL	-	14.271	6.105	20.376	0,0	70,0	30,0
BA	50	64.065	63.458	127.573	0,0	50,2	49,7
CE	560	26.342	57.078	83.980	0,7	31,4	68,0
MA	100	15.458	24.860	40.418	0,2	38,2	61,5
PB	90	13.849	4.097	18.036	0,5	76,8	22,7
PE	1.118	61.042	15.675	77.835	1,4	78,4	20,1
PI	98	8.460	4.862	13.420	0,7	63,0	36,2
RN	-	11.755	11.647	23.402	0,0	50,2	49,8
SE	50	11.576	5.029	16.655	0,3	69,5	30,2
<b>Centro-Oeste</b>	<b>3.643</b>	<b>33.522</b>	<b>66.058</b>	<b>103.223</b>	<b>3,5</b>	<b>32,5</b>	<b>64,0</b>
TO	-	5.513	1.039	6.552	0,0	84,1	15,9
DF	1.298	-	35.034	36.332	3,6	0,0	96,4
GO	1.996	12.428	9.901	24.325	8,2	51,1	40,7
MS	-	10.266	16.965	27.231	0,0	37,7	62,3
MT	349	5.315	3.119	8.783	4,0	60,5	35,5
<b>Sudeste</b>	<b>41.095</b>	<b>561.372</b>	<b>310.636</b>	<b>913.103</b>	<b>4,5</b>	<b>61,5</b>	<b>34,0</b>
ES	551	14.231	5.378	20.160	2,7	70,6	26,7
MS	1.509	97.375	28.469	127.353	1,2	76,5	22,4
RJ	24.823	120.424	70.598	215.845	11,5	55,8	32,7
SP	14.212	329.342	206.191	549.745	2,6	59,9	37,5
<b>Sul</b>	<b>5.741</b>	<b>157.169</b>	<b>70.223</b>	<b>233.133</b>	<b>2,5</b>	<b>67,4</b>	<b>30,1</b>
PR	3.258	59.206	25.121	87.585	3,7	67,6	28,7
RS	2.363	58.275	34.119	94.757	2,5	61,5	36,0
SC	120	39.688	10.983	50.791	0,2	78,1	21,6
<b>Sub-total</b>	<b>53.562</b>	<b>1.038.382</b>	<b>741.302</b>	<b>1.833.246</b>	-	-	-
<b>Nacional</b>	<b>223.712*</b>	-	-	<b>223.712</b>	-	-	-
<b>Total</b>	<b>277.274</b>	<b>1.038.382</b>	<b>741.302</b>	<b>2.056.958</b>	<b>13,5</b>	<b>50,5</b>	<b>36,0</b>

Fontes: STN, Saifi e Sidor

Elaboração: Disoc/IPEA

Obs: \* Não regionalizável

Entre as esferas administrativas do governo, os municípios representaram cerca de 51% dos gastos totais (aproximadamente R\$ 1 bilhão), os estados, 36% (R\$ 741.302,00) e o

governo federal apenas 13% (R\$ 277.274,00). Se comparado com os 33%<sup>24</sup> (a fatia de que foi gasta em 1994 pelo governo federal), pode-se imaginar o movimento de desconcentração sugerida por Silva (2002, 2005).

Na análise estadual, em relação ao total gasto na região, percebe-se que as regiões Norte (62,7%) e Centro-Oeste (64%) se destacaram. Esta mesma tendência não é seguida pelas regiões Sudeste e Sul, onde os gastos municipais são mais expressivos, alcançando 61,5% e 67,4% respectivamente.

Em relação aos gastos federais, existe um maior volume na região sudeste em relação às demais. Esta região também se destaca como a maior beneficiária na captação de recursos pela Lei federal de incentivo fiscal (Rouanet), com 76,9%, segundo dados do Ministério da Cultura (MinC) relativos ao ano de 2003 e expostos abaixo.

Tabela 2 - Captação de recursos através da Lei Rouanet por região (2003)  
(Em R\$ milhão)

Regiões	Valor Captado	Percentual de participação
Centro-Oeste	R\$ 17,5 (recorde)	4,3%
Nordeste	R\$ 27,7 (recorde)	6,9%
Norte	R\$ 6,1 (recorde)	1,5%
Sudeste	R\$ 310,1 (recorde)	76,9%
Sul	R\$ 41,8 (R\$ 42,6 em 2002)	10,4%
<b>Total</b>	<b>R\$ 403,4</b>	<b>100%</b>

Fonte: Ministério da Cultura

Em parte, esta concentração de recursos na região sudeste pode ser explicada pelo maior volume de produções artísticas na região, além de um maior número de teatros. Segundo dados do Centro Técnico de Artes Cênicas<sup>25</sup> do governo federal, apresentados na tabela 3, o total de teatros no Brasil corresponde a 1.222, sendo que 679 ou 56% estão localizados no sudeste, em maior número no eixo Rio-São Paulo.

<sup>24</sup> Dados da Fundação José Pinheiro (*apud* Valiati e Florisse, 2005).

<sup>25</sup> Acesso em 18/01/2006.

Tabela 3 - Número de Teatros por região do Brasil

<b>Região do Brasil</b>	<b>Número de Teatros</b>
Centro- Oeste	66
Norte	46
Nordeste	245
Sul	186
Sudeste	679
<b>Total</b>	<b>1222</b>

Fonte: www.ctac.gov.br

Na análise geral das informações, também depreendem-se algumas conclusões em relação ao assunto: apesar da crescente aplicação de recursos municipais, as capacidades de gastos de cada município possivelmente são heterogêneas, o que demanda uma coordenação federal, estadual ou regional no sentido de uma democratização e acesso da população aos bens culturais. Os movimentos verificados de desconcentração, principalmente por parte dos municípios e estados, são fortalecedores. Porém, ainda necessitam de uma articulação que possibilite melhor equilíbrio entre as regiões; por conseguinte, o papel do nível federal como gerador dos mais variados tipos de recursos – econômicos, gerenciais, normativos entre outros- se torna fundamental para a movimentação de um sistema integrado entre as esferas subnacionais.

Provavelmente, estas prerrogativas deverão estar implícitas no Plano Nacional de Cultura (PNC), que espera-se que seja implementado em breve pelo governo federal. Por enquanto, as dificuldades relativas às ações de políticas públicas para o setor cultural ainda vão existir. Sendo assim, as contribuições do setor privado para a manutenção e desenvolvimento do mercado cultural continuam sendo relevantes. Por este motivo, a seguir serão analisados os principais mecanismos de apoio da iniciativa privada à cultura: o mecenato e o *marketing* cultural.

### 3.3 AS CONTRIBUIÇÕES DO SETOR PRIVADO: O MECENATO E O MARKETING CULTURAL

A participação do setor privado no fomento à cultura tem sido cada vez maior no Brasil, através do mecenato ou do marketing cultural. É importante que, antes de se analisar essa participação, estes conceitos sejam esclarecidos.

Segundo Teixeira Coelho (1999, p.246), mecenato é:



[...] o apoio econômico, por parte de um indivíduo, de uma organização particular ou do Estado, ao produtor cultural, de modo genérico, ou à produção de uma obra cultural em particular. Este financiamento pode ser total ou parcial, apresentando-se na forma de custeio de todas as necessidades vitais do artista ou produtor cultural ou mostrar-se voltado para a realização de uma única obra...o mecenato não implica necessariamente a aquisição da obra pelo financiador.

No desenvolvimento da história das artes, o papel do mecenas merece destaque. Grandes artistas, como Vivaldi, Casanova e Michelangelo, durante suas vidas, tiveram mecenas. Na atualidade, grandes empresas criaram suas fundações com o mesmo propósito. Aqui pode-se citar as Fundações Guggenheim, Getty e Rockefeller, que atuam de maneira mais ampla, apoiando diversos artistas no mundo.

A diferença básica entre o mecenato e a prática de marketing cultural é a expectativa de retorno, seja financeiro ou apenas de imagem. Normalmente as empresas investem em marketing cultural por ele oferecer soluções relativamente baratas para se cumprir as exigências do mercado. O *marketing* cultural pode se utilizar de diversas ações, não possuindo assim, uma fórmula pronta. No patrocínio de um espetáculo teatral, por exemplo, a empresa pode associá-lo a sua marca, oferecer amostras de produtos antes do espetáculo (promoção), distribuir ingressos para seus funcionários (*endomarketing*), fazer uma apresentação exclusiva para convidados (*marketing* de relacionamento), enviar mala-direta aos seus clientes informando a sua participação no espetáculo (*marketing* direto), mostrar os artistas consumindo seus produtos (*merchandising*), fazer um levantamento de informações dos consumidores através de pesquisa no local da apresentação do espetáculo (*database marketing*), fazer uma publicação sobre o espetáculo (*marketing* editorial), realizar uma campanha destacando o seu patrocínio (publicidade), dentre outras ações possíveis que só dependerão da criatividade e do contrato firmado entre a produção do espetáculo e a empresa patrocinadora.

O *marketing* cultural assim como o mecenato no Brasil podem ser praticados através das Leis de Incentivo à Cultura vigentes em nível federal, estadual e municipal. Neste caso, a empresa patrocinadora será beneficiada através da isenção do pagamento de impostos devidos, dentro do limite estipulado por cada Lei (Rouanet, FazCultura etc).

No capítulo seguinte, dentro da análise do mercado de artes cênicas de Salvador, serão expostas as atuais leis de incentivo cultural que podem ser utilizadas pelas produções artísticas.

#### 4 SÉCULO XXI: UMA ANÁLISE DOS MERCADOS DE TEATROS E DE PRODUÇÕES ARTÍSTICAS DE SALVADOR NO PERÍODO DE 2002 A 2005.

Por esta pesquisa se destinar a analisar a gestão dos teatros de médio porte e das produções artísticas de Salvador, este capítulo se destina a expor o atual perfil e realidade de cada um destes mercados.

##### 4.1 O MERCADO DE TEATROS DE MÉDIO PORTE DE SALVADOR E SUAS PARTICULARIDADES

Em 2005, o mercado de Salvador era composto por 26 (vinte e seis) teatros<sup>26</sup> que mantiveram uma programação artística por pelo menos três meses durante o ano.

Em pleno século XXI, a crise dos teatros não é muito diferente da vivida por estes ao longo do século passado. Da lista destes vinte e seis teatros existentes, são poucos os que estão conseguindo sobreviver, mantendo a sua infra-estrutura (poltronas, palco, camarins e equipamentos) apropriada para uso e em bom estado de conservação, assim como uma equipe técnica motivada a trabalhar (com salários condizentes com suas funções, número suficiente de pessoas, vínculo empregatício etc). Para tanto, os estabelecimentos que pertencem às instituições privadas buscam estratégias diversificadas na tentativa de alcançar um equilíbrio contábil e financeiro e os que pertencem ao poder público dependem de verbas do setor público para sobreviverem.

Numa análise deste universo de teatros de Salvador, identifica-se que 16 (dezesseis) são pertencentes ao setor privado, sendo 12 (doze) de propriedade de Instituições sem fins lucrativos; 8 (oito) são teatros estaduais, apenas 1 (um) pertence ao município e outro ao governo federal (Universidade Federal da Bahia). Percebe-se então um alto percentual (61%) de teatros cuja propriedade é do setor privado onde quase a metade do total de teatros da cidade (46%) está ligada às instituições particulares sem fins lucrativos, como revela a figura 2.

---

<sup>26</sup> Vide apêndice A

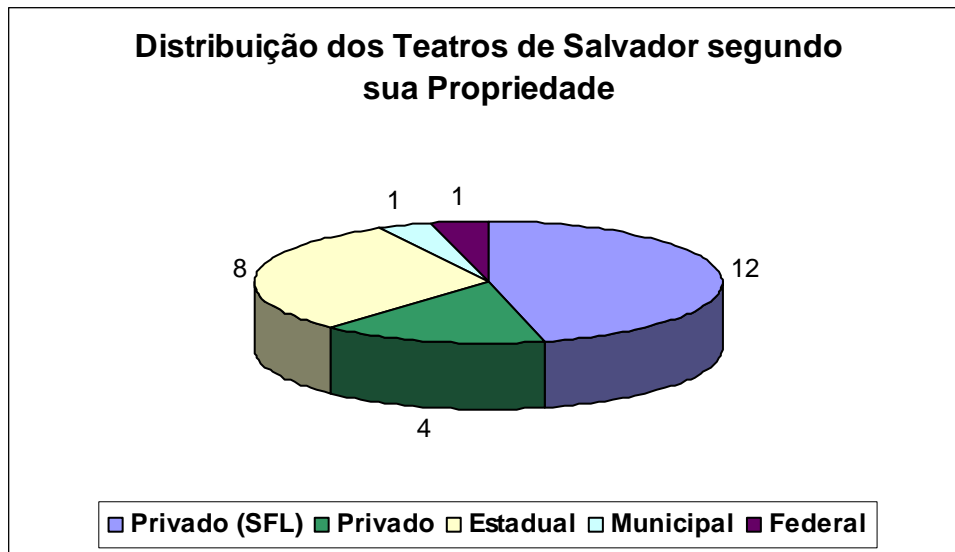


Figura 2 - Propriedade dos Teatros de Salvador, segundo sua Natureza Jurídica  
Fonte: autora

Diante desta realidade, numa primeira impressão, um questionamento pode ser feito: por que os teatros de Salvador estão apresentando dificuldades para permanecerem no mercado, já que 46% das casas de espetáculos são pertencentes às instituições sem fins lucrativos, ou seja, possuem certa vantagem de isenção de impostos federais, estaduais e municipais?<sup>27</sup> Algumas respostas despontaram, relacionando-as com diversas dificuldades enfrentadas no dia-a-dia dos teatros e apontadas pelos seus gestores, durante o processo de entrevistas tais como dificuldades financeiras, falta de interesse do público em ir ao teatro, alto custo de manutenção etc. Entretanto, a maioria desta dificuldade apontada pode também ser considerada consequência de uma má gestão do negócio teatro. E um dos pressupostos desta pesquisa indica que a principal dificuldade de gestão dos teatros de médio porte de Salvador está na sua estreita vinculação com as suas instituições mantenedoras.

Como mostra a figura 3 abaixo, dos 12 (doze) teatros privados que não possuem fins lucrativos, a sua maioria está ligada a instituição educacional (50%) ou sindical (33%) e apenas 17% (representados por dois teatros) são independentes, constituídos através de associações e com uma gestão mais autônoma. Os teatros que possuem mantenedores (83%),

<sup>27</sup> Sobre a legislação que regulamenta as Instituições consideradas sem fins lucrativos, consultar Lei 9.790, de 23 de março de 1999, no site [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9790.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9790.htm).

apesar de usufruírem de certos benefícios legais, estão envoltos em processos de gestão com menos autonomia já que são tratados como diferenciais da atividade principal da instituição mantenedora, não tendo, assim, o foco do seu negócio voltado para o mercado cultural.

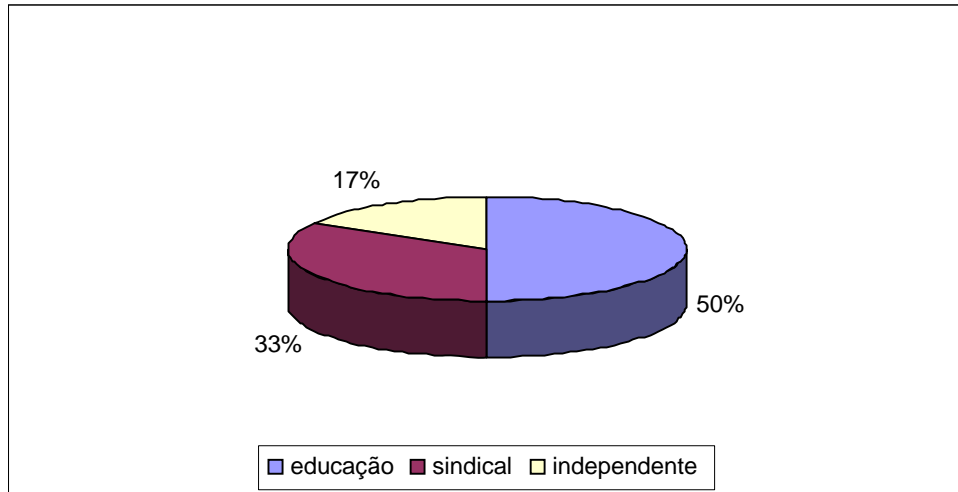


Figura 3 - Área de atuação dos proprietários de teatros privados sem fins lucrativos  
Fonte: autora

Como cita Vadinha Moura<sup>28</sup>, diretora do teatro Módulo, particular e pertencente ao Colégio Módulo:

[...] nós devemos atender as atividades tanto dos alunos, quanto as solenidades, palestras e outros eventos da escola. Isso é decidido pela direção do colégio no princípio do ano e passado para mim. É claro que ainda aparecem outras reservas de pauta durante o ano, que, de acordo com a disponibilidade da pauta, também são agendadas.

O diretor do Teatro Salesiano (pertencente ao Colégio Salesiano), Alejandro Ciarlantine<sup>29</sup> também descreve conviver com esta mesma situação:

[...] no início do ano, eles (os coordenadores de séries do colégio Salesiano) me passam as atividades que acham que deverão acontecer no teatro. Nós discutimos as pautas e agendo as que são fechadas na reunião. Durante o ano, é comum que um padre da direção da escola solicite que eu ceda uma pauta para determinado evento que não é da escola (de uma outra instituição amiga, por exemplo). Eu digo a ele que devíamos cobrar pelo menos um valor básico que cubra os nossos custos, porque se não vamos trabalhar no vermelho. E pergunto: é isso que o senhor quer?

<sup>28</sup> Entrevista realizada no dia 14 de outubro de 2006

<sup>29</sup> Entrevista realizada no dia 25 de agosto de 2006

O Teatro ISBA, por sua vez, não só atende gratuitamente aos eventos do Colégio Instituto Social da Bahia (ISBA), mas também aos eventos institucionais da Faculdade Social da Bahia (FSBA), as aulas do seu curso de Licenciatura em Teatro e Bacharelado em Interpretação Teatral e as apresentações de espetáculos (adulto ou infantil) de seus alunos, o que representa um mês de temporada por ano.

Os teatros ligados às instituições sindicais, como os Teatros Casa do Comércio e SESC- Pelourinho, também dão prioridade aos eventos institucionais, mantendo-se assim o foco da atividade do teatro no *core business* institucional e não no mercado cultural.

[...] o Sesc é uma instituição do empresariado do comércio e há 60 anos atua nas áreas de educação, saúde, lazer, assistência social e cultura. Por isso, mantemos algumas unidades que estão relacionadas a estas atividades, como é o caso do restaurante-escola, a colônia de férias e o teatro. Para ele (o teatro), a prioridade é ter uma programação cultural, com apresentações dos próprios grupos artísticos do Sesc. Deve ser uma programação voltada para o comerciário. Quando temos vagas de pauta, aí atendemos a uma programação comercial, pois isto ajuda a pagar a manutenção do teatro (Maria José Torres, assessora de planejamento do SESC)<sup>30</sup>

Dentre os teatros do grupo C, o que apresenta maior nível de autonomia é o Teatro Jorge Amado, pois o seu mantenedor, o Universal English Course, não interfere na formação de sua programação, assim como não demanda a realização de eventos próprios. Entretanto, esta autonomia se restringe à coordenação artística do teatro, visto que, a gestão administrativa do negócio é bastante influenciada pela presidência da Instituição. Nas palavras de sua diretora, Fernanda Tourinho<sup>31</sup>,

[...] questões financeiras, algumas compras, algumas ofertas de clientes, possibilidade de demissão de funcionários etc, precisam estar afinadas com a presidência da empresa [...] algumas áreas são comuns e isto causa alguns transtornos. Os pagamentos de serviços e compras não são diretos, passam pelo financeiro e às vezes demoram; não temos autonomia com o dinheiro, ficando às vezes impossibilitados de resolver questões com a rapidez que o negócio exige.

Percebe-se então que as dificuldades dos teatros de médio porte em Salvador estão em parte relacionadas ao modelo de gestão aplicado, onde os teatros são tratados na sua maioria como parte do negócio das instituições mantenedoras e não como uma Unidade Estratégica de Negócio (UEN), com foco no mercado cultural e capacidade de gerar recursos para a sua auto-sustentação.

---

<sup>30</sup> Entrevista realizada em 01 de novembro de 2006.

<sup>31</sup> Entrevista realizada em 20 de outubro de 2006.

Dando continuidade, no próximo item será analisado o mercado de produções artísticas de Salvador, suas particularidades, dificuldades, incentivos e tendências.

#### 4.2 O MERCADO DE PRODUÇÃO TEATRAL EM SALVADOR

Dória (1975, p.19) diz que “o teatro nasce com a cultura de um povo e grau de seu adiantamento. Ele é o reflexo da sua civilização, a marca indelével de seu progresso intelectual.” Magaldi (1997, p.280) acrescenta a este pensamento, a importância das universidades tanto por suas escolas de artes cênicas, quanto pela capacidade de gerar conhecimento e informação e conseqüentemente, contribuir para a formação educacional e cultural de uma nação. Este autor comenta: “grande parte do desenvolvimento teatral se deve às linhas gerais do progresso da cultura, no país, que está ligado à crescente seriedade do ensino universitário.”

No caso da formação do mercado cultural em Salvador, mais especificamente do desenvolvimento do mercado de artes cênicas, além da importância do progresso intelectual através do acesso à informação ou da influência das universidades, como citados pelos autores, outros fatores foram significativos.

Um olhar sobre a história da colonização do Brasil mostra as condições nas quais a sociedade brasileira se desenvolveu e a influência do colonizador português na formação da cultura brasileira, temperada pelo índio, depois pelo negro e, após alguns séculos, pelo povo europeu e asiático, levando a uma reflexão de como a herança cultural deixada pelo processo histórico de colonização sofrido pela nação influenciou na constituição dos indivíduos que compõem a atual sociedade brasileira, resultando em uma nação de perfil sócio-cultural complexo e multifacetado.

Desde a extinção da escravatura, o Brasil possui a imagem de um país mestiço. O que *a priori* poderia soar como sinônimo de atraso, o povo brasileiro soube demonstrar que a miscigenação possui outro significado. A obra de Gilberto Freire, por exemplo, inverte as pré-concepções de valores, transformando a mestiçagem, de chaga, em benção. Segundo o autor (*apud* PINHO, 1998, p.3), “[...] seríamos beneficiários do congraçamento de três troncos civilizatórios que, afortunadamente, desaguaram em nosso tropical país-continente.”

Tratando-se de miscigenação, principalmente da influência cultural dos negros africanos, a Bahia, dentre os estados brasileiros, pode ser considerado o berço deste processo. Segundo Teixeira (1996), Salvador, em seus primórdios, chegou a ser o maior agrupamento europeu fora da Europa e o maior agrupamento africano fora d’Africa.

De lá até os tempos atuais, além das influências herdadas de outros povos, a história da cidade de Salvador, construída através do seu desenvolvimento econômico, social e político, também contribuiu para a formação de uma identidade própria, diferente de todas as outras cidades brasileiras.

Mais recentemente, já no século XX, entre as décadas de 50 e 70, Pinto (2002, p.3) cita alguns eventos que foram bastante representativos para esta formação: a vinda da Petrobrás para o recôncavo e a implantação da Universidade Federal da Bahia em Salvador, nos anos 50; a Tropicália e o Cinema Novo, no campo das artes e a implantação do Centro Industrial de Aratu (CIA), na década de 60; sem falar no Pólo Petroquímico de Camaçari, o forte crescimento populacional e a implementação das avenidas de vale em Salvador e o começo da visibilidade do carnaval e do turismo local como empreendimento econômico profissional, entre os anos 70 e 80.

Como consequência desta nova realidade, surge uma nova classe média em Salvador, formada principalmente por ocupantes de cargos técnicos e de gerência dos centros industriais e por empresários do setor de serviços, incluindo aqui os emergentes da nascente indústria cultural local e da economia do entretenimento, que mais tarde viria a exercer uma forte influência na formação e divulgação da identidade baiana nos meios de comunicação local, nacional e internacional.

Hoje em dia, a questão da identidade cultural baiana (muito representada em Salvador) é tão marcante, que o assunto, nos últimos anos, não só mereceu destaque na imprensa, como também se tornou tema de estudos acadêmicos. Destacam-se aqui, algumas idéias de autores que vêm estudando nos últimos anos a cultura e a formação da identidade baiana. Para Risério (1993, p. 118), “o mito baiano é um fato” e está assentado num tripé: “antiguidade histórica, originalidade cultural, beleza natural e urbana.” (RISÉRIO, 1993, p. 112). Para Pinto (2002, p. 4), “[...] a noção de baianidade se constitui, basicamente, como a representação quase caricatural de uma suposta cultura singular, espontânea, criativa, musical etc – e *vendável* como um produto turístico que atende a um segmento específico de consumo.” Já Pinho

(1998, p.4), trata o assunto como uma rede cultural e polêmica definidora da construção de uma identidade baiana:

[...] a “Idéia de Bahia” reúne um arsenal simbólico que se mobiliza de diversas formas, pragmaticamente e em função das posições de poder específicas sustentadas pela cena político-cultural que se apresenta como hegemônica. A Idéia de Bahia conforma uma densa rede cultural que dá sustentabilidade a práticas discursivas e que se reitera constantemente através de suas "mutações": como gosto estético que orienta o consumo, como verdade essencial sobre a natureza do "povo" baiano, como mito de origem da propalada e celebrada diferença cultural da Bahia, como *ethos* político de um "povo" (encarnado na figura de seus governantes) etc.

Com certeza, ainda existem outras maneiras de traduzir a identidade baiana, incluindo aqui expressões que ouvimos no dia-a-dia, como “jeito moleque”, “gingado”, “descontraído”, “alegre”, “festeiro”, “religioso” etc. Enfim, a cultura baiana se resume assim, em tradições ricas e sincréticas, história, culinária exótica e eventos culturais que produzem a imagem de Salvador como um dos principais pólos atrativos para os turistas nacionais e estrangeiros.

Inserido neste contexto, o teatro baiano sofreu e sofre até hoje a influência desta formação cultural. Quando o público assiste peças dirigidas e/ou representadas por baianos (mesmo que o texto não seja escrito por autores da terra) como *Noviças Rebeldes*, *A Bofetada*, *Vixe Maria – Deus e o Diabo na Bahia*, *Ensina-me a Viver*, *O Vôo da Asa Branca*, *Raul Seixas: a metamorfose ambulante*, *Os Cafajestes* dentre outras, percebe a diferença existente na concepção, direção e interpretação em relação às montagens de outros estados brasileiros ou até mesmo de outros países. É a suposta cultura singular, espontânea, criativa e musical citada por Roque Pinto.

Um exemplo deste fato são os textos e direções dos espetáculos de Deolindo Checcucci Neto que percebeu a importância da identidade cultural para os baianos e vem produzindo, nos últimos anos, espetáculos sobre pessoas representativas da história cultural do Estado e do nordeste. Em 2001, o *Vôo da Asa Branca*, retratou a vida do músico Luiz Gonzaga; em 2003, foi a vez de Maria Quitéria; em 2005, *Raul Seixas* e em 2006, o seu espetáculo contou a história da vida de Irmã Dulce, sempre com um humor inteligente, que é uma das marcas do seu trabalho. Nas suas palavras:<sup>32</sup>

[...] o meu trabalho com personagens baianos não foi intencional, mas gosto de trabalhar com a identidade baiana e o público gosta de ver no teatro os mitos que fizeram a história

---

<sup>32</sup> Entrevista realizada em 29 de outubro de 2006



da Bahia. Estou aberto a outros trabalhos. O teatro para mim é, acima de tudo, um caminho de reflexão aliado à diversão.

Se por parte dos produtores locais já existe uma tendência em ofertar espetáculos que retratem a identidade baiana e, tendo em vista um desenvolvimento e aquecimento do mercado teatral, torna-se necessário também o conhecimento da preferência do público de Salvador, ou seja, da demanda de mercado. Por este motivo, este ponto será discutido a seguir.

#### **4.2.1 Comédia: preferência do público freqüentador dos teatros de Salvador e uma alternativa de sobrevivência para o mercado local de produção teatral**

Além do aspecto cultural acima analisado, mesmo que de forma sucinta, outro aspecto a ser considerado na concepção dos espetáculos é o gosto do público baiano. Produções de peças de estilo clássico, como Hamlet por exemplo, não traduzem a preferência da maior parte do público local, que vem demonstrando ter um perfil voltado para comédias, principalmente as que retratem a vida cotidiana das pessoas ou temas onde a sexualidade é enaltecida. Não é à toa que as peças que possuem estas concepções ficam em cartaz por pelo menos dois anos, sempre com platéias cheias.

Esta tendência vem sendo afirmada desde a década de 90, quando os espetáculos que marcaram aquela época, como A Bofetada, Recital da Novíssima Poesia Baiana dentre outros, subiram ao palco. O modelo tem se mostrado bastante receptivo pelo público baiano e nacional, tornando-se, assim, a identidade do teatro baiano. Como cita o ator e diretor da Companhia Baiana de Patifaria, Lelo Filho<sup>33</sup>,

[...] o teatro baiano, no momento pós ditadura era muito sério, muito experimental e hermético. Era muito fechado e o público sempre era o mesmo. Nós da Bofetada, resolvemos fazer comédia porque a gente achava que era um gênero ausente dos palcos, e deu certo. Descobrimos que o gosto do público é mais para o lado da comédia. O gosto do público é mais para esse lado, e nós fazemos comédia, mas sempre com o objetivo de não perder a qualidade e de atrair o público para o teatro.

A tendência ao gênero comédia também foi o resultado da pesquisa realizada pela Triumph Consultoria em Turismo Ltda, empresa contratada pelo projeto “Teatro Baiano, Emoção ao Vivo”, no período de 08 de maio a 01 de junho de 2003, com o objetivo de

---

<sup>33</sup> Entrevista concedida para o site Ibahia ( [www.ibahia.com.br](http://www.ibahia.com.br) ) . Acesso no dia 27 de março de 2007.

identificar o perfil dos frequentadores de espetáculos teatrais em teatros de Salvador. A amostra, cujo modelo foi o probabilístico aleatório simples, foi composta por 3.920 espectadores que frequentaram os teatros e espetáculos descritos no quadro 2 abaixo:

<b>Teatros</b>	<b>Programação</b>	<b>Entrevistas</b>
ACBEU	O Vôo da Asa Branca	544
Diplomata	Play Back	608
Gregório de Matos	Seo Bonfim	336
ISBA	Capitães de Areia	592
Jorge Amado	Na Bagunça do Teu Coração	576
Módulo	Umbiguidades	480
Sala do Coro do TCA	Ensina-me a Viver	368
Vila Velha	Cabaré da Raça	416
<b>Total</b>	-	<b>3920</b>

Quadro 2 - Quantidade de entrevistas realizadas nos Teatros de Salvador

Fonte: Triumph Consultoria em Turismo Ltda

Dos resultados obtidos expostos no Apêndice D desta pesquisa e resumidos na tabela 4 abaixo, percebe-se que o perfil do público que frequenta o teatro em Salvador, tende a ser jovem (entre 18 e 35 anos), solteiro (na maioria, mulheres), com bom nível de escolaridade (ensinos médio e superior), ainda com pouco hábito de ir ao teatro e com uma preferência por espetáculos que sejam do estilo comédia (47,7%).

Tabela 4 - Maior resultado (em %) por variável sobre o público pesquisado

<b>Variável</b>	<b>Característica</b>	<b>Resultado (%)</b>
Faixa etária	18 a 25 anos	30,1
Estado civil	Solteiro	65,6
Sexo	Feminino	60,1
Nível de escolaridade	Superior	43,7
Frequência ao teatro	Mensal	28,3
Fatores que o motivaram a ir ao teatro	Qualidade da produção	65,1
Gênero preferido	Comédia	47,7

Fonte: Triumph Consultoria em Turismo Ltda

A tendência ao gênero comédia também foi reafirmada no levantamento de dados realizado por esta pesquisa, nos teatros Jorge Amado, ISBA e Módulo, referente ao público que freqüentou os espetáculos no período de janeiro de 2002 a dezembro de 2005. Na tabela 5, percebe-se que a média de freqüência do gênero comédia nos quatro anos é de 87,5%, o que representa uma significativa diferença em relação à média de freqüência de todos os gêneros de espetáculos apresentados, que foi de 53,8%.<sup>34</sup>

Tabela 5 - Percentual de Freqüência de Publico nos Teatros Jorge Amado, ISBA e Módulo

<b>Jan/2002 – Dez/2005</b>		
<b>Ano</b>	<b>Comédia</b>	<b>Todos os gêneros</b>
<b>2002</b>	89,0%	50,5%
<b>2003</b>	87,2%	56,0%
<b>2004</b>	82,9%	46,7%
<b>2005</b>	90,7%	62,1%
<b>Média Geral</b>	<b>87,5%</b>	<b>53,8%</b>

Fonte: Monteiro de Freitas, 2006

A partir da análise realizada e apresentada até então, sobre a formação cultural do teatro baiano e da preferência do público de Salvador, percebe-se que um dos caminhos para melhorar o desempenho do mercado local de produções artísticas teatrais pode ser o foco na concepção de espetáculos do gênero comédia onde a identidade baiana ou os temas com apelos à sexualidade fossem ressaltados.

Do levantamento de produções artísticas que estiveram em cartaz entre 2002 e 2005 nos teatros ISBA, Jorge Amado e Módulo, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas<sup>35</sup> com os produtores de espetáculos, com a intenção de identificar as dificuldades e visões em relação ao desempenho do mercado de artes cênicas de Salvador. Aproveitando a oportunidade, questionou-se também se a tendência apresentada acima é percebida e aceita pelos produtores e diretores de espetáculos. As opiniões não foram unânimes: alguns produtores temem pela banalização da comédia, com uma forte preocupação na ênfase dada à sexualidade. “Parece que existe um público reprimido sexualmente e isso acaba por dar certo.

<sup>34</sup> Para tabelas detalhadas, vide apêndice E

<sup>35</sup> Vide apêndice C

Isso é tudo muito perigoso, pois temos a tendência de esvaziar o caráter ideológico do teatro”, diz o diretor de espetáculos Deolindo Checcucci<sup>36</sup>. “A comédia e a sexualidade não deveriam ser a saída para o teatro de Salvador. A saída é mostrar ao povo que existe uma diversidade e dentro dela, coisas boas e ruins. É como o cinema: tem terror, comédia, drama, suspense”, cita o produtor e ator Pedro Moraes<sup>37</sup>. “Estes espetáculos têm os espaços deles. Nós temos linhas de pesquisa diversas em Salvador, de onde fazem parte muitos bons espetáculos e atores e que devem ter espaço também [...] e o público deveria reconhecer e prestigiar estes trabalhos”, ressalta Ilma Nascimento, atriz e produtora de espetáculos infantis<sup>38</sup>. Edna Pereira<sup>39</sup>, produtora de *Vixe Maria*, *Deus e o Diabo na Bahia*, aponta:

[...] eu não tenho preconceito contra a comédia, mas sim contra espetáculos que são feitos de qualquer jeito. Eu tiro meu chapéu para as comédias bem feitas, como a *Bofetada*, *Os Cafajestes* e *Vixe Maria*, que têm qualidade e por isso conseguem se manter no mercado por muitos anos. A comédia atrai mais, sem dúvida alguma. Eu gostaria de dizer que isso não é a saída da sustentabilidade do teatro baiano, mas, com certeza, em termos financeiros, é um dos caminhos. O público baiano não enche uma platéia de um espetáculo-arte. Nós tivemos um belo e premiado espetáculo em 2005, chamado “Arte” e o público não prestigiou. Por que? Não é o gosto do público. Eu acho que nós temos alguns caminhos: se o que vamos produzir é um espetáculo de arte, este tem que ser bancado por empresas e/ou pelo governo, para que possamos ter segurança financeira e desenvolver uma formação de platéia, através de ingressos baratos. É ilusão pensar que este tipo de espetáculo se sustenta com a bilheteria.

Nesta mesma linha, segue o pensamento de Virgínia Da Rin<sup>40</sup>, produtora cultural e responsável por grandes espetáculos baianos,

No eixo Rio-São Paulo pode-se verificar que esses gêneros agradam mais e por consequência convivem com platéias e bilheterias mais recheadas. Aliás, creio que seja um modelo do Rio de Janeiro que a Bahia está adotando e é claro que agrada também ao baiano. Naturalmente, e em geral, as pessoas estão mais pré - dispostas ao riso, ao conteúdo de fácil compreensão e digestão e as comédias oferecem esse prato.

Particularmente acredito que a qualidade do teatro, em todos os seus elementos, não pode ser dispensada em razão de uma fórmula rápida e fácil que vise exclusivamente o consumo. Claro que o teatro precisa ter público e que o público precisa comprar o ingresso para que o teatro possa garantir sua manutenção e os profissionais possam viver do seu trabalho, mas a qualidade e a diversidade são indispensáveis.

---

<sup>36</sup> Entrevista realizada em 29 de outubro de 2006

<sup>37</sup> Entrevista realizada em 09 de novembro de 2006

<sup>38</sup> Entrevista realizada em 09 de novembro de 2006

<sup>39</sup> Entrevista realizada em 13 de novembro de 2006

<sup>40</sup> Entrevista realizada em 17 de novembro de 2006

Não acredito que esses gêneros sejam a saída para o teatro baiano. Creio que devam existir sim; contudo estou certa de que a pouca qualidade de muitos espetáculos, sejam eles de que gênero forem, também afasta o público.

Sabemos que o teatro não é uma linguagem artística de mobilização de massa. Mesmos os espetáculos de sucesso não conseguem, apenas com a receita de bilheteria, gerir suas despesas com pauta, salários de artistas e técnicos, divulgação, etc... O teatro não sobrevive sem subvenções. Muitas campanhas e ações já foram feitas e os resultados foram importantes, mas tímidos e pontuais.

Um dos produtores responsáveis por esta linha de trabalho, Fred Soares, acredita nesta tendência e diz: “eu só faço produção de espetáculos que tenho certeza de sucesso de público. E o que o público quer ver é uma comédia apimentada, onde ele possa se divertir, dar muitas risadas. A sexualidade é um tema que atrai muito e o público baiano tem este perfil de gosto.”<sup>41</sup>

Percebe-se então que, apesar do pensamento da classe produtora do teatro baiano ser mais direcionado à diversidade de gêneros, dois pontos necessariamente precisam ser observados: o primeiro refere-se ao gosto do público, onde não pode ser desconsiderada a preferência por comédias, e em segundo lugar, a importância da subvenção do governo através de políticas públicas para a área cultural, para a manutenção da pluralidade dos gêneros, visto que espetáculos como dramas, musicais e tragédias acabam por não gerar renda suficiente para a auto-sustentação do espetáculo durante o período de suas apresentações.

Dentro da análise do mercado de produções artísticas teatrais, a seguir serão apresentadas as Leis de Incentivos Fiscais disponíveis para a produção de seus espetáculos.

#### **4.2.2 Leis de incentivo à produção de artes cênicas em Salvador**

Até 2005, a produção de artes cênicas em Salvador contou com as seguintes Leis de permuta fiscal: Rouanet (federal) e FazCultura (estadual) e a Lei Municipal de Incentivo à Cultura. Além das Leis de isenções fiscais, existem o edital da Secretaria da Cultura do Estado da Bahia (de pequeno valor) e outras formas de financiamento e/ou doação, que são os fundos de cultura (nacional, estadual e municipal<sup>42</sup>).

---

<sup>41</sup> Entrevista realizada no dia 29 de outubro de 2006

<sup>42</sup> O Fundo Municipal de Cultura não está em vigor.

## **Lei Rouanet**

Concebida em 1991 para incentivar investimentos culturais, a Lei de Incentivo à Cultura (Lei nº 8.313/91), ou Lei Rouanet, como também é conhecida, pode ser usada por empresas e pessoas físicas que desejam financiar projetos culturais.

Ela institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac), que é formado por três mecanismos: o Fundo Nacional de Cultura (FNC), o Mecenato, e o Fundo de Investimento Cultural e Artístico (Ficart).

O FNC destina recursos a projetos culturais por meio de empréstimos reembolsáveis ou cessão a fundo perdido. É um fundo proveniente de recursos públicos, que permite ao Ministério da Cultura investir em projetos culturais mediante celebração de convênios e outros instrumentos similares. O FNC financia até 80% do valor dos projetos, 20% é contrapartida do proponente.

### **Os beneficiados são:**

a) Pessoa Jurídica de natureza cultural:

de Direito Privado sem Fins Lucrativos: fundações particulares, ONGs, associações, institutos, OSCIP, etc.

de Direito Público (da esfera federal, estaduais e municipais): prefeituras, secretarias de Cultura, fundações, autarquias.

b) Pessoa Física de natureza cultural: apoiadas somente mediante concessão de passagens e bolsa de estudos (programa temporariamente suspenso).

O Ficart possibilita a criação de fundos de investimentos culturais e artísticos (este mecanismo está inativo).

O Mecenato viabiliza benefícios fiscais para investidores que apoiam projetos culturais sob forma de doação ou patrocínio. Empresas e pessoas físicas podem utilizar a isenção em até 100% do valor do projeto desde que não ultrapasse 4% do imposto devido para pessoas físicas e 6% para pessoas jurídicas. Além da isenção fiscal, elas investem também em sua imagem institucional e em sua marca.

A lei possibilita também a concessão de passagens para apresentação de trabalhos de natureza cultural, a serem realizados no Brasil ou no exterior.

### **Finalidades do Programa Nacional de Incentivo à Cultura:**

- facilitar à população o acesso às fontes da cultura;

- estimular a produção e difusão cultural e artística regional;
- apoiar os criadores e suas obras;
- proteger as diferentes expressões culturais da sociedade brasileira;
- proteger os modos de criar, fazer e viver da sociedade brasileira;
- preservar o patrimônio cultural e histórico brasileiro;
- desenvolver a consciência e o respeito aos valores culturais nacionais e internacionais;
- estimular a produção e difusão de bens culturais de valor universal;
- dar prioridade ao produto cultural brasileiro.

**Áreas e segmentos beneficiados:** teatro, dança, ópera, circo, mímica e congêneres; produção cinematográfica, videográfica, fotográfica, discográfica e congêneres; literatura, inclusive obras de referência; música; artes plásticas, artes gráficas, gravuras, cartazes, filatelia e outras congêneres; folclore e artesanato; patrimônio cultural, inclusive histórico, arquitetônico, arqueológico, bibliotecas, museus, arquivos e demais acervos; humanidades; e rádio e televisão, educativas e culturais, de caráter não-comercial.

### **Fazcultura**

**Instrumentos legais:** Lei 7.015/96 e Decreto 8.347, de 16/10/2002

**Formas de Incentivos:** Abatimento em ICMS através do FAZCULTURA.

**Limites:** patrocinador poderá abater até 5% do valor do ICMS a recolher. Deverá participar com no mínimo 20% (vinte por cento) do valor dos recursos transferidos.

**Áreas beneficiadas:** Artes Cênicas, Artes Plásticas e Gráficas, Cinema e Vídeo, Música, Literatura, Artesanato, Fotografia, Folclore, Museu, Biblioteca, Arquivo.

### **Fundo Estadual de Cultura (FCBA)**

**Instrumento legal:** Lei nº 9.431 de 11 de fevereiro de 2005.

**Objetivo:** incentivar e estimular a produção artístico-cultural baiana, custeando total ou parcialmente projetos estritamente culturais de iniciativa de pessoas físicas ou jurídicas de direito público ou privado.

**Áreas beneficiadas:** artes cênicas, plásticas e gráficas; fotografia, cinema e vídeo; artesanato; folclore; biblioteca, arquivo e museu; literatura; música; patrimônio cultural; saberes e fazeres.

**Constituem receitas do FCBA:** contribuições de mantenedores, na forma prevista em regulamento; transferências à conta do Orçamento Geral do Estado; auxílios, subvenções e outras contribuições de entidades públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras; doações e legados; devolução por utilização indevida de recursos recebidos através do Programa Estadual de Incentivo à Cultura – FAZCULTURA ou do FCBA; valores provenientes da devolução de recursos relativos a projetos do FAZCULTURA que apresentem saldos remanescentes; saldos de exercícios anteriores; outros recursos a ele destinados.

### **Lei Municipal de Incentivo à Cultura**

**Instrumento Legal:** Lei nº 6.800 de 26 de agosto de 2005.

**Beneficiários:** projetos culturais de artes cênicas, plásticas e gráficas; artesanato, folclore e tradição populares; biblioteca, arquivos e museus; fotografia, cinema e vídeo; história, literatura, música e campanhas educativas e culturais de caráter não comercial.

**Forma de Incentivo:** transferência de 10% do Imposto Sobre Serviços (ISS) de qualquer natureza e do Imposto Sobre Propriedade Predial e Territorial Urbana (IPTU) ao contribuinte, pessoa física ou jurídica, regularmente constituída perante o Registro Público competente, para projetos culturais aprovados pela Fundação Gregório de Mattos. Uma das restrições é que o valor das reduções concedidas não poderá exceder a 80 por cento do valor do projeto a ser apoiado.

### **Edital da Secretaria de Cultura do Estado da Bahia**

A Fundação Cultural do Estado da Bahia – FUNCEB, entidade vinculada à Secretaria da Cultura e Turismo, promove a seleção de espetáculos de dança, teatro e música produzidos por artistas baianos, visando fomentar a produção cultural regional baiana, bem como difundir os produtos culturais das diferentes expressões artísticas, estimulando a formação de circuitos de exibição nos Centros de Cultura e Teatros do interior do Estado, integrando-os à



Capital e Região Metropolitana de Salvador. Trata-se de doação de valor destinado à circulação do espetáculo.

**Beneficiados:** pessoas e grupos responsáveis por espetáculos de dança, música e teatro, já produzidos, com temporadas comprovadamente realizadas, de atuação reconhecida na área artística e estabelecidos no Estado da Bahia, vedada a inscrição de servidores públicos de qualquer categoria, de acordo com a legislação vigente.

As produções artísticas podem ser beneficiadas por estas leis, entretanto, é de sua responsabilidade, a preparação dos projetos, solicitação do benefício e captação de recursos junto às empresas patrocinadoras. Trata-se de um processo que tem contribuído para a profissionalização do mercado de produções teatrais, visto que são exigidas ações mais rígidas desde a preparação e concessão do benefício fiscal, até a exposição dos resultados junto às entidades governamentais, às empresas patrocinadoras e principalmente à sociedade civil.

Contudo, nem todas as produções teatrais de Salvador conseguem ter acesso a estes incentivos. Os motivos são diversos, dentre eles podem ser citados, o limite de verbas concedidas pelas Leis, a falta de articulação política dos produtores e principalmente a falta de uma estruturação administrativa da produção teatral, o que conduz à sobreposição de funções e conseqüente má gestão de suas atividades. Por este motivo, a maior contribuição desta pesquisa está na apresentação no próximo capítulo de dois possíveis modelos para uma melhor gestão do mercado de artes cênicas em Salvador, sendo um relacionado aos teatros e outro às produções teatrais.

## 5 POSSÍVEIS MODELOS PARA A GESTÃO DO MERCADO DE ARTES CÊNICAS

Este capítulo se destina a analisar a aplicação de dois possíveis modelos de gestão como alternativas para um melhor desempenho dos teatros de médio porte de Salvador. A primeira possibilidade se refere aos próprios teatros, considerando a aplicação do modelo de gestão por Unidade Estratégica de Negócio (UEN). O segundo modelo é sugerido para ser aplicado na gestão das produções artísticas teatrais e refere-se à sintetização das suas atividades e funções. Com a criação deste modelo de gestão, além de demonstrar a necessidade de profissionalização dos atores envolvidos na gestão de um espetáculo teatral como um dos pré-requisitos para a sustentabilidade e desenvolvimento do seu mercado, a análise deste modelo tem como objetivo afirmar a importância da consolidação deste mercado para a melhoria do desempenho dos teatros, visto que as produções artísticas teatrais são os seus principais clientes.

### 5.1 GESTÃO CORPORATIVA E GESTÃO DE UNIDADE ESTRATÉGICA DE NEGÓCIO (UEN): ALTERNATIVAS PARA MELHOR DESEMPENHO DOS TEATROS PERTENCENTES ÀS INSTITUIÇÕES COM NEGÓCIOS DIFERENCIADOS

Como introdução da apresentação do modelo de gestão através de Unidade Estratégica de Negócio (UEN), será feita uma breve reflexão sobre os conceitos de gestão e de estratégia.

Segundo Guimarães et al (2004, p. 1645), os conceitos de gestão existentes na literatura, apesar de serem discutidos por diversas correntes teóricas, se encontram, qualitativamente, entre o campo da administração e da ciência política, sendo que, no campo da administração, “o conceito de gestão se aproxima da idéia de gerência e desta forma toma um caráter mais operacional e instrumental ao prevalecer o entendimento de que se trata de uma função voltada para a coordenação e o controle.” Já ao se tratar a gestão no campo político, deprecia-se a importância dos aspectos procedimentais e ressalta-se que a gestão é discutida em torno do poder e sua legitimidade, dando ênfase aos processos de decisão dentro da organização.

A partir do entendimento do conceito de gestão em torno dos seus campos de análise, os autores afirmam que não necessariamente estes pólos são antagônicos e/ou excludentes entre si e assumem que

[...] a capacidade de gestão de uma organização pode ser também aferida pela capacidade de formular projetos, políticas e normas legais; pelas condições técnicas e administrativas (recursos humanos, materiais e financeiros), que representam as condições logísticas para a execução e por sua capacidade de articular e mobilizar alianças e parcerias, assim como recursos políticos e estratégicos, no sentido de assegurar as condições políticas para a busca dos objetivos perseguidos por meio das políticas, dos planos e dos programas. (GUIMARÃES et. al, 2004, p. 1645).

Sendo assim, o conceito proposto de gestão amplia-se, ao deixar de ser apenas mecanismos de coordenação e controle, e por incorporar a capacidade dos gestores da organização em desenvolver articulações políticas e formulações estratégicas.

Tratando-se de formulações de estratégias, pressupõe-se que qualquer organização que esteja atuando no mercado, possua uma estratégia para tal, seja ela explícita ou não. Isso quer dizer que uma estratégia pode ser formada através de um planejamento desenvolvido formalmente na organização, assim como pode ter evoluído implicitamente a partir das atividades executadas dentro dos seus departamentos ou simplesmente de uma maneira informal. Mintzberg (2001) traz um exemplo desta informalidade ao citar a vida de um ceramista, que, durante o seu trabalho tem à sua frente uma porção de argila sobre o torno, mas na sua mente ele guarda os seus clientes passados e os futuros clientes em potencial, além de saber o que deu certo e o que não funcionou no passado, qual o seu mercado, as suas capacidades e o conhecimento do seu ofício.

Por se tratar de algo que não necessariamente precisa estar explícito e ser formal, a palavra estratégia vem sendo utilizada há centenas de anos com diversos conceitos. Na sua origem na Grécia, servia para designar a função administrativa do generalato e por isso, muitas das suas definições estão associadas à visão militar. Nesta perspectiva, a estratégia era vista essencialmente como arte e, segundo Motta (2004, p. 79-80), este pensamento permaneceu na maioria dos estudos que tratavam estratégia com ênfase militar, salvo em algumas partes dos trabalhos de Clausewitz<sup>43</sup>, “[...] onde se notam preocupações de generalizações e sistematização no sentido científico.” Modernamente, a palavra estratégia também foi associada a jogos, no sentido de designar alternativas que os jogadores teriam em determinadas situações. E foi através da utilização do termo estratégia em administração que houve uma maior preocupação em conceitos e contribuições a partir de uma visão mais científica.

---

<sup>43</sup> Embora estratégia seja um conceito usado desde a antiguidade, seu sentido contemporâneo foi dado por Karl Von Clausewitz, no século XIX. Motta (2004) recomenda a leitura de seu trabalho, *Princípios de Guerra*, Rio de Janeiro: Laemmert, 1947.

Resumidamente, Mintzberg (2001, p. 27) cita três diferentes conceituações de autores na perspectiva de se analisar a estratégia como plano:

[...] na área militar: a estratégia trata do “planejamento do plano de guerra, moldando as campanhas e, dentro destas, tomando decisões sobre os engajamentos individuais” (von Clausewitz, 1976, p.177)

na teoria dos jogos: a estratégia é um “plano completo que especifica quais opções serão feitas [pelo jogador] em cada situação possível” (von Newman e Morgenstern, 1944, p.79)

na administração: “a estratégia é um plano unificado, abrangente e integrado[...] com a finalidade de assegurar que os objetivos básicos do empreendimento sejam alcançados” (Glueck, 1980,p.9).

As rápidas mudanças ambientais que começaram a ocorrer na segunda metade do século XX, após a segunda guerra mundial, conduziram as empresas à necessidade de adaptações a esta nova realidade, provocando a criação de novos produtos e serviços, a busca de satisfação de clientes e de novos mercados. Para tanto, as organizações necessitaram de controles mais rígidos, planejamentos, análises racionais e prognósticos para o futuro. O conceito de estratégia passou então a ser um aliado à administração das organizações, na década de 50, ao implementar a visão de maior escopo e longo prazo através de métodos analíticos. A partir daí surgiram terminologias como “decisões estratégicas”, “formulações estratégicas”, “diretrizes estratégicas” e, na década de 60, o termo estratégia se populariza associado ao planejamento.

A partir da década de 70, a reflexão estratégica orienta-se para a análise, sobretudo, do contexto concorrencial e da tipologia dos sistemas concorrenciais<sup>44</sup>, falando-se agora menos de mercado e mais de organização compreendida como um ator capaz de desenvolver uma estratégia. Dentro da organização, há a ampliação do conceito de estratégia ao ser associado à gestão.

A gestão e a estratégia estavam definitivamente aliadas, e nos anos 80, Porter (1986, 1989) lança uma nova geração de modelos de análises estratégicas, ao relacionar o alvo estratégico das organizações com as suas vantagens competitivas. No início dos anos 90, surgem as contribuições de Peters e Waterman (1991), que, numa abordagem psicossociológica, sublinha a função da cultura no êxito da organização e na sua formação estratégica.

---

<sup>44</sup> Sobre o assunto, consultar os trabalhos do Boston Consulting Group (1971).

Posteriormente, já no final do século XX, houve a tendência de relacionar a formação estratégica de uma organização com a sua capacidade de diferenciação, tanto de produtos quanto de serviços, ou seja, dela “pôr à disposição do consumidor uma oferta cujo caráter único é reconhecido e valorizado por este último.” (STRATEGOR, 1993, p.82). Por outras palavras, a estratégia deveria ser definida ao se responder as seguintes perguntas: Qual será a nossa vantagem concorrencial sustentável? Qual a nossa competência distintiva? Quais as finalidades estratégicas da nossa organização? Porter (1986, 1989, 1999) ressalta esta tendência ao dizer que a estratégia ou o posicionamento estratégico, implica exercer atividades diferentes das organizações rivais ou exercer atividades semelhantes, mas de um modo diferente.

A gestão estratégica, então, procura tornar significativa uma diferença existente na organização em relação às suas congêneres e segundo Motta (2004), ela também:

- ✓ reforça a perspectiva de globalidade implícita na visão estratégica;
- ✓ avança a visão estratégica para as áreas funcionais;
- ✓ acentua a perspectiva não-burocrática e descentralizada do planejamento;
- ✓ cria uma perspectiva não-hierárquica e não-segmentada das dimensões estratégicas da organização;
- ✓ reforça a ênfase na capacidade gerencial dos dirigentes.

Para muitos autores, entre eles Wheelwright (1984), Pedrozo (1993) e Wright, Kroll e Parnell (2000), existem três níveis de estratégias das empresas: o corporativo (define os negócios e setores nos quais a organização irá competir no mercado), o da unidade de negócio (define como se deve competir no setor ou no negócio escolhido) e o funcional (procura especificar como as funções – produção, marketing, finanças etc – apoiarão as estratégias do negócio visando obter vantagem competitiva para a organização). Para cada nível de formulação estratégica existe uma gestão específica, sendo que, para este estudo, a ênfase dada será no relacionamento entre os níveis corporativo e de unidade de negócio.

Ao se tratar da formação estratégica de uma organização com base no exercício de atividades diferentes das organizações rivais ou na execução de atividades semelhantes, mas de um modo diferente (PORTER, 1986,1989,1999), muitas organizações procuram diversificar os seus negócios em busca de vantagens competitivas ou simplesmente com o

intuito de agregar valor ao seu *core business*. Ansoff (1977) entende que este posicionamento deve ser acompanhado da adoção de uma estratégia de diversificação e que, segundo Oliveira (1995, p.46), “trata-se da estratégia mais forte do desenvolvimento de uma empresa: os produtos e seus usos são diferentes, os executivos devem fazer minuciosa análise para decidir sobre a diversificação.” Ao contrário do processo de expansão, onde a empresa busca aumentar sua participação de mercado através da prospecção de mercados ou aprimoramento dos produtos existentes, a diversificação visa criar novos negócios, atuando, principalmente, nas fronteiras da indústria onde a organização está localizada.

A diversificação dos negócios é uma das principais razões para a aplicação da gestão corporativa nas organizações. Entende-se gestão corporativa como

uma filosofia de atuação e de estruturação da empresa, que consolida o processo de diversificação de negócios e facilita a análise por resultados globais e setoriais. Ela é uma filosofia de atuação porque muito mais que estruturação organizacional, representa um estilo de interação da empresa para com os vários públicos no ambiente empresarial (clientes, fornecedores etc), bem como o público interno (produtos, funcionários e – em significativa parte das vezes – as unidades estratégicas de negócios). (OLIVEIRA, 1995, p.38)

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), historicamente, as empresas que fizeram diversificações em setores não relacionados operam de forma relativamente descentralizada, empregando pequenas áreas de assessoria no nível empresarial e permitem que os administradores das unidades de negócios tomem a maioria das decisões estratégicas e operacionais. Entretanto, empresas cujas unidades de negócios estão no mesmo setor ou em setores relacionados tendem a operar de um modo mais centralizado, sendo que muitas das decisões importantes são tomadas pelos administradores da sede da empresa. Sendo assim, encontram-se diversos modelos de gestão corporativa, cujo envolvimento empresarial nas operações das unidades de negócios pode variar de um pólo altamente centralizado para o extremo da descentralização.

Segundo Mintzberg e Quinn (2001, p. 336), “[...] companhias diversificadas não competem; somente o fazem suas unidades de negócios.” Esta afirmativa é válida na medida em que se considera uma unidade de negócio como “[...] um subsistema organizacional que tem um mercado, um conjunto de concorrentes e uma missão diferente dos outros subsistemas organizacionais da empresa.” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 185). Um olhar ampliado de um mercado qualquer permitirá enxergar que a maioria dos setores compõe-se de diversas unidades de negócio que concorrem entre si e que são identificados por semelhanças

entre seus perfis estratégicos formando o que é denominado de grupo estratégico. Segundo Benzoni (1988, p. 152), um grupo estratégico “engloba o conjunto das firmas que, no seio de uma mesma indústria, possuem características muito semelhantes (tamanho, gama de produtos, localização etc).”

Os grupos estratégicos possuem uma tendência à estabilidade, devido às relativas barreiras específicas de imobilidade que são criadas pelas unidades de negócios dentro de cada grupo (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Contudo, apesar desta aparente estabilidade, cada unidade de negócio possui estratégias próprias (que devem ser condizentes com as estratégias globais corporativas) e que são aplicadas a fim de aumentar o seu *market share*<sup>45</sup> dentro do grupo.

Se as unidades de negócios possuem estratégias diferenciadas, condizentes com as estratégias corporativas, pode-se dizer que elas são Unidades Estratégicas de Negócios (UEN). **Unidade** por ser um todo indivisível, **estratégica** devido à sua interação com os fatores ambientes (corporação, clientes, fornecedores, concorrência, mercado, governo etc) e **negócio** por dever ser administrado como tal, quase abordando uma situação de “vida própria.” (OLIVEIRA, 1995). Ansoff (1977, p.57) diz que, ao se estruturar uma UEN devem-se ter características próprias de negociação e de aproveitamento de oportunidades de mercado. Cada unidade atende a um mercado diferente e concorre com empresas diferentes, devendo ter missão, objetivos e estratégias próprios.

A gestão através de UEN demanda uma estrutura organizacional flexível, com elevada interação com a gestão corporativa. Segundo Ferreira, Reis e Pereira (2002), apesar das vantagens da estruturação em UEN, que são a focalização numa determinada área, a melhoria do controle e a aproximação do negócio ao mercado, os gestores devem alertar-se para a principal desvantagem deste modelo de gestão que é a dificuldade de definir quais as atividades-meio (suporte) devem ser centralizadas ou não no nível corporativo de forma a agilizar a realização das atividades-fins.

Para tanto, Vasconcellos (1972) chama a atenção para quatro componentes a serem trabalhados na formação da estrutura de uma UEN. São eles:

---

<sup>45</sup> Participação da organização no mercado no qual ela atua.

- ✓ **Sistema de responsabilidade:** diz respeito ao resultado da distribuição das atividades pelas UEN e está relacionado à interação com a corporação. Seus aspectos básicos são a forma de departamentalização e o equilíbrio entre as atividades fim e meio da empresa. Este último aspecto é bastante significativo, pois, a depender do nível de descentralização/centralização das operações, as atividades-meio, como suprimento de matérias primas, controladoria, imobilizado, finanças e recursos humanos, ficam na administração corporativa e todas as atividades fins são alocadas para as UEN, que também pode ficar com algumas atividades meios.
- ✓ **Sistema de autoridade:** trata da distribuição de poder entre a corporação e a UEN. Oliveira (1995) classifica a autoridade como hierárquica e funcional. A hierárquica segue as linhas de comando ditadas pela estrutura da organização, enquanto que a funcional corresponde à autoridade estabelecida pela função exercida pelas unidades organizacionais. Esta última, por estar relacionada às atividades meios, precisa ser bem definida a fim de evitar atritos entre a corporação e a UEN. Os aspectos básicos do sistema de autoridade são a delegação, a descentralização/centralização e a amplitude de controle que corresponde ao número de subordinados que um chefe deve supervisionar.
- ✓ **Sistema de comunicação:** a comunicação bem feita entre a corporação e a UEN, assim como dentro da UEN, é fundamental para a interação entre estas partes e melhor desempenho produtivo. Sem uma comunicação clara, podem-se ter uma sobreposição de autoridade, erros na execução das atividades meios comuns às unidades, conduzindo à geração de conflitos internos.
- ✓ **Processo decisório:** corresponde ao resultado da ação sobre as informações, tendo como horizonte um dado resultado a ser alcançado.

Na busca de uma estrutura organizacional flexível e internamente consistente, a análise de todos estes componentes serão fundamentais para a sua formação. Vale ressaltar que, por sua vez, a estrutura deverá ser um instrumento dinâmico sujeita a alterações quando ocorrerem mudanças estratégicas, tanto a nível corporativo, quanto a nível da própria UEN.



Segundo Miles e Snow<sup>46</sup> (*apud* Motta, 2004, p. 117), o fator principal de sucesso empresarial é a congruência máxima entre estratégia, estrutura e processos gerenciais. Caso esta congruência seja fraca, a organização ficará vulnerável às condições adversas da ambiência, tendendo assim, ao fracasso.

## 5.2 GESTÃO DE PRODUÇÃO TEATRAL: A CONSTRUÇÃO DE UM MODELO

“Diferente do que muitas vezes imagina o senso comum, a cultura é uma atividade, como toda a prática social humana, que requer organização.” (RUBIM, 2005, p.13). A gestão de uma produção artística, um espetáculo teatral, por exemplo, deve seguir os mesmos passos que a gestão de um negócio, onde o profissionalismo é a sua base de organização e cuja atividade é regulamentada pelas leis de mercado. Aliada à criatividade já existente no setor cultural, a aplicação de ferramentas de gestão empresarial torna capaz de gerar uma maior organização não só na produção artística como produto de mercado, mas também no setor como um todo, criando assim novas perspectivas de crescimento.

Rubim (2005) em seu artigo intitulado “Produção Cultural” reflete sobre a importância da profissionalização do meio artístico e parte dos estudos de Gramsci (1972, 1978)<sup>47</sup> sobre o tema dos intelectuais para diferenciar e demonstrar as especializações existentes nas atividades que envolvem a realização de uma produção cultural. Gramsci distingue três tipos de intelectuais: os criadores (artistas e cientistas), os que transmitem e difundem a cultura (educadores e profissionais de comunicação) e os organizadores da cultura (gestores e produtores culturais), já demonstrando as especificidades dos agentes. Posteriormente, com uma visão mais ampliada, Rubim cita o professor Albino Rubim<sup>48</sup>, que sugere

[...] como atividades e ações essenciais para a existência e desenvolvimento de um sistema cultural complexo e contemporâneo, as seguintes práticas sociais: 1. Criação, inovação e invenção; 2. Transmissão, difusão e divulgação; 3. Preservação

<sup>46</sup> MILES, Reymond e SNOW, Charles. **Organizational Strategy, Structure and Process**. Nova York, McGraw-Hill: 1978.

<sup>47</sup> Consultar: GRAMSCI, Antonio. **A formação dos intelectuais**. Venda Nova, M. Rodrigues Xavier, 1972; GRAMSCI, Antonio. **Os intelectuais e a organização da cultura**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1978 e GRAMSCI, Antonio. **Literatura e vida nacional**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1978.

<sup>48</sup> RUBIM, Antonio Albino Canelas. Exposição sobre produção cultural. **I seminário de Produção Cultural**. Salvador: Faculdade de Comunicação da UFBA, 29 de março de 2004.

e manutenção; 4. Administração e gestão; 5. Organização; 6. Crítica, reflexão, estudo, pesquisa e investigação e 7. Recepção e consumo. (RUBIM, 2005, p.16).

Se cada atividade fosse realizada por profissionais especializados, ter-se-ia as seguintes associações: criação cultural ligada aos intelectuais, aos cientistas e aos artistas; a transmissão, a difusão e a divulgação da cultura estariam relacionadas aos educadores, professores e profissionais de comunicação e mídia; a preservação da cultura (patrimônio) sendo responsabilidade dos arquitetos, restauradores, museólogos, arquivistas, bibliotecários etc; a reflexão e a investigação da cultura seriam realizadas por críticos culturais, estudiosos e pesquisadores; a gestão cultural estaria a cargo de administradores, economistas e a organização da cultura demandaria a presença do produtor cultural.

No curso da história do mercado teatral, nem sempre as pessoas envolvidas na produção artística conseguiram enxergar as várias atividades que são demandadas na construção e realização de um espetáculo. Até os dias atuais, mesmo nos grandes centros artísticos do país como as cidades do Rio de Janeiro, São Paulo, Curitiba, Porto Alegre, Belo Horizonte, Recife e Salvador, tais atividades ainda estão sendo desenvolvidas de modo amador ou por profissionais multifacetados, que acabam por realizar diversas atividades simultaneamente. No meio artístico, sempre é possível se encontrar atores que são divulgadores, produtores e até mesmo contra-regra de um mesmo espetáculo, como lembra Corrêa (2004, p.41), “[...] ainda impera nessa área o amadorismo, o não-entendimento da cultura como área não só de fundamental importância para o desenvolvimento humano, mas também parte de um segmento profissional, inserida em um mercado sujeito a determinadas regras e lógicas de negócio.”

Todas as atividades relacionadas à preparação de um espetáculo estão contidas, em linhas gerais, em três fases. São elas: pré-produção, produção em si e pós-produção. Com a perspectiva de profissionalização de cada etapa e de suas devidas atividades, as chances de melhorar o desempenho do mercado se tornam maiores. Segundo Bernhoeft (1998), com o processo de profissionalização, a organização estaria capacitada a responder com maior grau de eficácia aos desafios do ambiente de negócios, cada vez mais complexo e competitivo. Entende-se então que a profissionalização é o aperfeiçoamento do processo de gestão, sempre buscando tornar a organização mais eficaz. Lodi (1986, p. 25) acrescenta em seu conceito a importância do formalismo na gestão empresarial, que é uma das conseqüências da profissionalização. Ele diz:

profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é a adoção de um determinado código ou de conduta num grupo de trabalhadores; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas.

Nos últimos anos, apesar do amadorismo ainda ser a prática mais comum no meio cultural brasileiro, alguns agentes envolvidos neste mercado já percebem a importância da gestão para o desenvolvimento do seu negócio. Porém ainda são poucas as iniciativas de investimento neste sentido. Sobre o tema, Brant (2001, p.47) ressalta:

[...] ainda são poucos os produtos culturais que têm uma produção cuidada, planejada e constantemente avaliada pelos procedimentos de gestão administrativa. À exceção de alguns setores da indústria cinematográfica, fonográfica e do livro, este parece ser um problema generalizado, embora o mercado venha gradativamente se aperfeiçoando. Há sempre uma enorme correria na hora de prestar contas, pois durante a etapa de produção, as regras costumam ser o improviso, a ação centralizadora de um único produtor, a confiança em sua memória e ausência de registros, de sistematização do trabalho e de consciência de longo prazo (ou seja, a percepção de que a produção seguinte enfrentará os mesmos problemas e, provavelmente, necessitará do mesmo *checklist*, do *mailing*, das minutas de contrato, das propostas comerciais etc).

No mercado cultural, assim como em outros mercados, a exemplo do terceiro setor, onde a sustentabilidade do negócio está muito associada ao patrocínio e às ações de políticas públicas, o profissionalismo e a gestão organizada são fundamentais. Desde o surgimento das Leis de Incentivos à Cultura, houve maior necessidade de profissionalização da gestão das produções artísticas. Para que conte com os benefícios fiscais, é preciso que a criação cultural seja transformada num plano de ação. Para isso, todas as pessoas envolvidas na construção de um espetáculo deverão ter um maior entendimento conceitual sobre a importância de seus projetos em relação ao cenário artístico e social no qual serão colocados em prática, os pontos que os justificam, além de perfeita clareza sobre as necessidades de ordem prática para sua execução – recursos humanos, financeiros, materiais, cronograma de realização e desembolso e mesmo, sobre os resultados esperados tanto em relação ao espetáculo como também a partir do ponto de vista do patrocinador. A aplicação de ferramentas de gestão empresarial no setor cultural é fundamental para uma maior organização do setor. Sobre o assunto, Villas-Boas (apud Rubim, 2005, p. 102) diz: “temos [o meio artístico] que perder o pudor e entender a cultura como uma atividade que precisa de sustentabilidade e de lucro. Para isso devemos

vencer o preconceito que vê as ferramentas de gestão como instrumentos complicados e burocráticos, que não se adequam às questões culturais.”

Num estudo realizado pela Fundação João Pinheiro em 1998 (*apud* COSTA, 2004, p. 85), no intuito de avaliar a experiência das empresas enquanto patrocinadoras da cultura, foram questionados que aspectos são facilitadores e dificultadores para o investimento nesta área. Foram avaliados quatro temas: projeto cultural, meio cultural, marketing cultural e leis de incentivos. No resultado da pesquisa, ao se referir à avaliação do meio cultural, que vem a corroborar com o dito até então, as empresas apontaram os seguintes aspectos:

- ✓ facilitadores: uma maior profissionalização dos artistas e produtores culturais e a oferta de projetos tecnicamente adequados;
- ✓ dificultadores: a existência de uma oferta de projetos mal planejados, de má qualidade, falta de profissionalização dos produtores culturais, dificuldade de apresentar projetos voltados para o público-alvo da empresa, falta de estratégia na abordagem da empresa, não-aceitação dos critérios de seleção definidos pela empresa, descaso com o patrocinador (falta de reciprocidade), não-cumprimento dos compromissos e venda de propostas ludibriantes pelos intermediários.

Diante deste diagnóstico, pode-se dizer que, para uma produção artística caminhar no sentido da profissionalização do seu negócio, um modelo de gestão deve ser seguido contendo uma seqüência de atividades, que por sua vez, deverão estar respaldadas numa estrutura que envolve agentes de diversas áreas profissionais. Seguindo a lógica da existência de três fases no ciclo de vida de um espetáculo (pré-produção, produção em si, pós-produção), encontrar-se-á a seguinte distribuição de atividades e agentes envolvidos:

### **Agentes**

- ✓ Diretor – pessoa responsável pela criação, idealização e direção do espetáculo.
- ✓ Artistas e técnicos – participantes do elenco e responsáveis pela concepção e operação artística, como de luz, som, cenários, contra-regragem, camarins e figurinos.
- ✓ Agente de captação – responsável pela inscrição e autorização dos projetos junto aos órgãos governamentais de incentivos fiscais, além da captação de recursos junto aos patrocinadores.
- ✓ Produtor cultural – responsável pela administração e gestão do espetáculo.

- ✓ Patrocinadores e apoiadores – empresas que contribuem financeiramente com o espetáculo e/ou através de produtos e serviços, associando sua marca e imagem institucional do espetáculo. As empresas podem ou não se beneficiar das leis de incentivos fiscais autorizadas para o projeto do espetáculo.
- ✓ Governo – agente concedente de isenções fiscais através de leis específicas de apoio à cultura.
- ✓ Público – conjunto de pessoas que vão ao local das apresentações dos espetáculos a fim de assisti-los.
- ✓ Pessoal Administrativo – empregados ou prestadores de serviços ligados à produtora do espetáculo, a exemplo de contabilidade, apoio jurídico, financeiro, secretária etc.
- ✓ Teatro – local das apresentações dos espetáculos.
- ✓ Agência de Publicidade – contratada pela produtora do espetáculo para realizar trabalhos diversos na área de comunicação e publicidade.

### **Fases e Atividades**

#### **1ª fase:**

**Pré-produção** – corresponde à fase inicial do projeto de idealização do espetáculo até o início da sua montagem e ensaios. Nesta etapa, estão incluídas as seguintes atividades:

- ✓ Idealização e criação do espetáculo.
- ✓ Seleção do texto.
- ✓ Determinação do público-alvo.
- ✓ Concepção artística a partir de um público-alvo.
- ✓ Levantamento de custos.
- ✓ Seleção da equipe de trabalho (atores, diretores, técnicos etc).
- ✓ Reserva de teatro onde as apresentações serão realizadas.
- ✓ Planejamento de ações relativas ao ciclo de vida do espetáculo (viagens, temporadas, apresentações para escolas e empresas etc).
- ✓ Atualizações junto aos órgãos dos governos federal, estadual e municipal sobre leis fiscais de incentivo à cultura nas quais o perfil do espetáculo se enquadra.

- ✓ Elaboração de projetos junto ao agente de captação e à agência de comunicação e publicidade (leis de incentivos fiscais, marketing cultural, comunicação e publicidade)
- ✓ Inscrição e autorização do projeto nos determinados órgãos do governo como Ministério da Cultura e Fazcultura, no caso da Bahia.
- ✓ Concessão de isenção fiscal à empresa patrocinadora.
- ✓ Captação junto às empresas patrocinadoras.
- ✓ Fechamento de orçamentos após a captação.
- ✓ Fechamento de contratos (artistas, técnicos, agência, teatro etc).
- ✓ Construção da identidade visual do espetáculo (marca do espetáculo).
- ✓ Planejamento de estratégia de comunicação e publicidade com a finalidade de atingir o determinado público-alvo.
- ✓ Concepção do plano de mídia a partir do orçamento planejado.
- ✓ Contato com empresas para ações de marketing cultural e *merchandising* e fechamento de cotas para patrocínio e apoio.
- ✓ Administração e gestão executadas pelos agentes responsáveis, como pagamento de impostos, taxas, salários, contratos etc.

## **2ª fase:**

**Produção** – após a preparação do projeto e a obtenção de recursos financeiros, a produção do espetáculo se inicia com os ensaios e montagens até o momento da sua pré-estréia. Nesta fase, seguem as seguintes atividades:

- ✓ Montagens (construção de cenários, figurinos, concepção de luz e trilha musical) e ensaios do espetáculo com toda a equipe.
- ✓ Coordenação da criação artística realizada pelo diretor do espetáculo
- ✓ Inserção dos contratos de *merchandising* no texto do espetáculo.
- ✓ Administração e gestão executadas pelos agentes responsáveis, como pagamento de impostos, taxas, salários, contratos etc.
- ✓ Formação de preço de bilheteria junto ao teatro contratado.
- ✓ Primeiras ações de divulgação do espetáculo na mídia.

- ✓ Pré-avaliação, reconhecimento e crítica do público a respeito da imagem do espetáculo, dos atores e diretores, após as primeiras ações de divulgação do espetáculo na mídia.
- ✓ Realização por parte do produtor cultural de relações públicas e comerciais com o público, a exemplo de prospecção de vendas de sessões fechadas para escolas e empresas.
- ✓ Ações que visem o retorno social previsto no projeto aprovado junto aos órgãos governamentais através da cessão de convites ou ingressos com menor preço para um determinado público carente.
- ✓ Pré-estréia do espetáculo. Normalmente trata-se de uma apresentação para convidados escolhidos pela assessoria de imprensa e produção do espetáculo. A platéia é composta por pessoas formadoras de opinião e imprensa que serão capazes de divulgar o espetáculo na sociedade e nos meios de comunicação, através de mídia espontânea.

### **3ª fase :**

**Pós- produção** – corresponde ao ciclo de vida do espetáculo, ou seja, da sua estréia até a última apresentação.

- ✓ Estréia do espetáculo para o público.
- ✓ Recepção e consumo pelo público.
- ✓ Avaliação, reconhecimento e crítica pelo público do trabalho e imagem do espetáculo, atores e diretores.
- ✓ Fechamento de *borderaux*<sup>49</sup> após as apresentações do espetáculo.
- ✓ Administração e gestão executadas pelos agentes responsáveis, como pagamento de impostos, taxas, salários, contratos etc.
- ✓ Realização por parte do produtor cultural de relações públicas e comerciais com o público, a exemplo de prospecção de vendas de sessões fechadas para escolas e empresas.

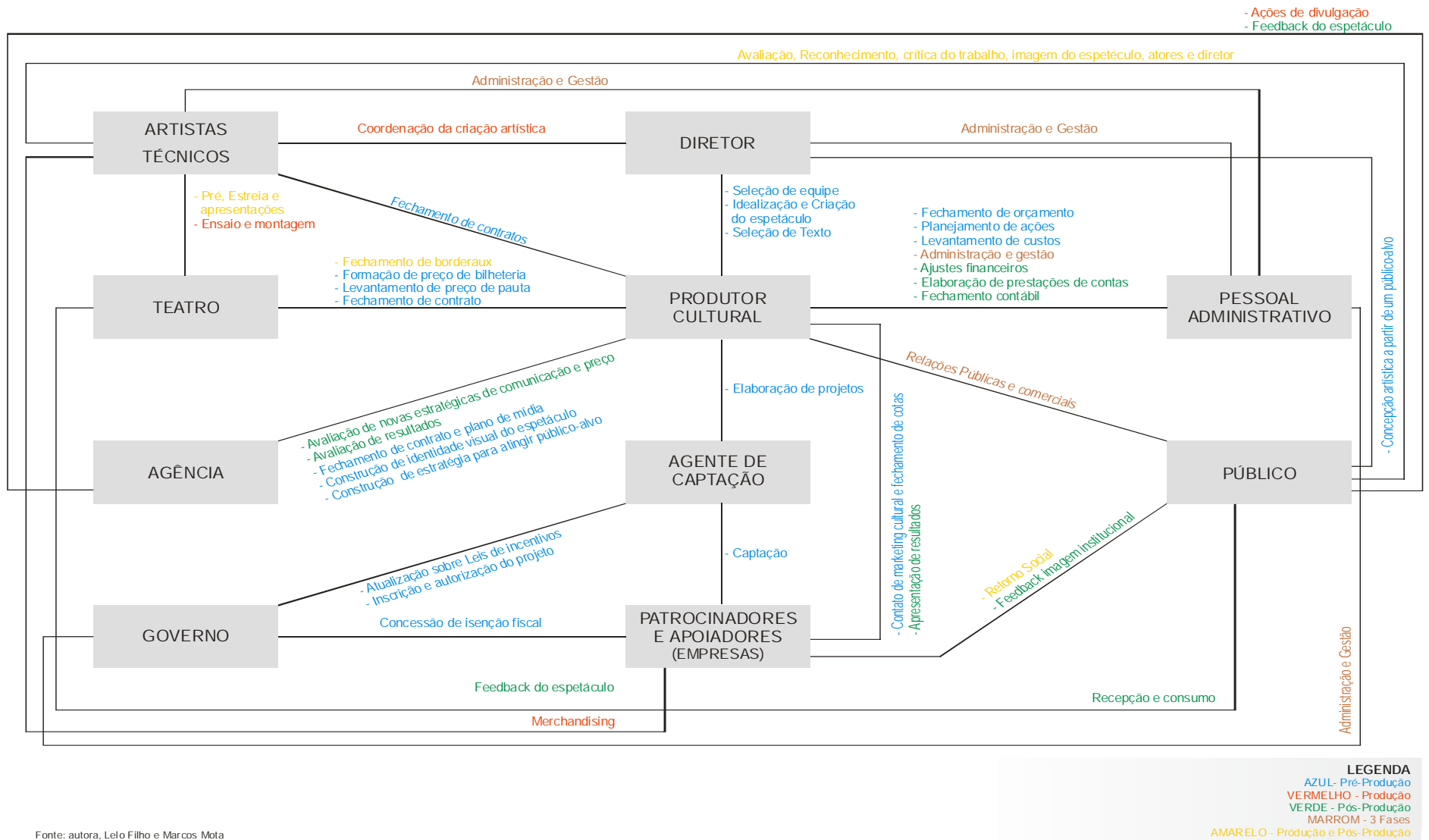
---

<sup>49</sup> Prestação de contas dos ingressos vendidos pelo teatro para o espetáculo e pagamentos do aluguel de pauta do teatro, impostos e taxas (impressão de ingressos, direitos autorais de música - ECAD - e de texto - SBAT), realizada após cada apresentação.

- ✓ Ações que visem retorno social previsto no projeto aprovado junto aos órgãos governamentais através da cessão de convites ou ingressos com menor preço para um determinado público carente.
- ✓ Ações para obtenção de *feedback* do público e patrocinadores (pesquisa de opinião e nível de satisfação) desenvolvidas pela agência de comunicação.
- ✓ Avaliação dos resultados gerais junto à agência de publicidade e ao teatro.
- ✓ Avaliação de novas estratégias de comunicação, publicidade e preço, visando a continuidade do espetáculo em cartaz.
- ✓ Avaliação e ajuste de preço de bilheteria, se necessário.
- ✓ Ajustes financeiros e realocação de recursos.
- ✓ Elaboração de prestação de contas para ser encaminhada para órgãos governamentais que autorizaram os projetos de benefícios fiscais.
- ✓ Elaboração e apresentação de resultados para empresas patrocinadoras e apoiadoras do espetáculo.
- ✓ Fechamento contábil após o encerramento do ciclo de vida do espetáculo.

Para melhor visualização do relacionamento entre os agentes, contemplando as atividades envolvidas nas três fases propostas, apresenta-se o modelo ilustrado na figura 4 a seguir:





Fonte: autora, Lelo Filho e Marcos Mota

Figura 4 – Modelo proposto de relacionamento entre os agentes envolvidos na produção teatral e as respectivas atividades

Através da visualização e análise ilustrada na figura 4 proposta anteriormente, alguns pontos merecem atenção. Em primeiro lugar, percebe-se que, no processo de realização de um espetáculo, está cada vez mais distante a possibilidade de se admitir que um ou alguns atores, de maneira amadora, tenha ou tenham a capacidade de realizar corretamente tantos papéis. Cabem a eles a criação cultural, a representação no palco de seus personagens. Reafirmando esta necessidade, o ex-Ministro da Cultura, Francisco Weffort (O PARAÍSO... 2001, p. 26) fez o seguinte comentário em entrevista<sup>50</sup>,

[...] eu acho que não é o artista que deve ir às empresas. O artista deve ir para apoiar um agente cultural que vai captar o recurso. O artista não é um vendedor de projetos. Nós precisamos ter e estamos tendo um número crescente de intermediários competentes, que sabem vender, apresentar e elaborar um projeto. O Brasil é enorme, muito desigual e você sempre encontrará projetos mal formulados, mas a tendência não é esta. A tendência é haver um crescimento na capacidade de formular projetos.

Para que haja esta tendência de crescimento na capacidade de formulação de projetos, a organização dos papéis de cada agente no processo de realização das produções artísticas é fundamental.

Neste sentido, o segundo ponto a ser ressaltado é a importância da diferenciação dos papéis do produtor cultural, do diretor artístico e do agente de captação. São três funções centrais e distintas na formação da equipe de um espetáculo. Entretanto, ao contrário do que se encontra no mercado, onde estas funções são exercidas muitas vezes por uma única pessoa, a separação destes papéis é relevante. Cabe ao diretor artístico, a coordenação da criação artística; ao agente de captação, a formulação dos projetos a serem inscritos e autorizados para a captação de recursos através das leis de incentivos fiscais, assim como a própria captação junto aos possíveis patrocinadores do espetáculo; e, por último, a função do produtor cultural é a gestão administrativa da produção cultural, ou seja, a sua organização, planejamentos (estratégico, administrativo, estruturais e específicos), controle, motivação da equipe e solução de problemas. Trata-se de um papel diferenciado, pois, enquanto as outras funções requerem um nível maior de formação e especialização, o produtor deverá ser mais generalista, conhecer profundamente a produção artística e ter competência administrativa para se relacionar com fornecedores, teatros, agência de comunicação, patrocinadores e principalmente com o público, seu maior cliente.

Por último, destaca-se a importância da comunicação no processo. A comunicação eficaz entre indivíduos e organizações leva à boa articulação interna e externa. Segundo Watt

<sup>50</sup> O PARAÍSO ainda está longe. **Marketing Cultural**. Foco preciso: o acervo fotográfico que há 10 anos reúne empresa e museu. São Paulo, n. 48, p.24-29, jun.2001.

(2004, p.55), a comunicação pode ser definida como o ato de “[...] dar, receber ou trocar informações, de forma que o material comunicado seja completamente entendido por todos os envolvidos.” A comunicação deve ser clara, concisa, cortês, correta, completa e direcionada. Internamente, o processo de comunicação deverá fluir para que todas as atividades das etapas de pré-produção, produção e pós-produção sejam cumpridas. Externamente, caberá à agência de comunicação e *marketing*, juntamente com o produtor cultural, desenvolver um plano de *marketing* visando atingir o público específico selecionado.

Em relação à concepção de um plano de comunicação, deve-se lembrar que a apresentação de um espetáculo é uma prestação de serviço (apesar de ser chamada de **produto** cultural) e algumas características específicas devem ser observadas<sup>51</sup>:

- a) **intangibilidade**: os clientes percebem e desfrutam do espetáculo, mas não pode tocar nele nem estocá-lo. Isto também faz com que nenhuma apresentação seja igual a outra e por este motivo, demanda uma maior atenção no controle de qualidade dos espetáculos, para que os clientes se sintam satisfeitos e possam ser seus divulgadores;
- b) **perecibilidade**: o espetáculo é transitório, o que requer uma manutenção de mídia durante a temporada do espetáculo;
- c) **inseparabilidade**: os clientes associam e identificam-se com a produção, atores e direção artística do espetáculo, o que pode ser considerado um reforço de divulgação ou não, ou seja, se a Companhia de Teatro for famosa por outros trabalhos já apresentados, o público irá identificá-la e associá-la a bons espetáculos.

A depender do orçamento, a promoção do espetáculo deverá ser concebida incluindo propaganda, publicidade, *merchandising*, folheteria, cartazes, relações públicas e assessoria de imprensa. Algumas alternativas, como as parcerias com empresas e meios de comunicação podem vir a reduzir o custo de divulgação. Neste caso, caberá ao produtor cultural prospectar empresas interessadas em *marketing* cultural e que estejam dispostas a associar sua marca e imagem àquele determinado espetáculo.

É certo que a produção cultural na Bahia e no Brasil ainda necessita de largos investimentos, não só financeiros, mas também no sentido de viabilizar uma maior profissionalização do mercado, que deverá ser alcançada principalmente através da clara definição das atividades e dos papéis dos seus “atores”.

---

<sup>51</sup> adaptado pela autora de WATT, 2004

Contudo, percebe-se que o mercado é promissor e o desafio é a consolidação das oportunidades que surgem e o entendimento de que existe viabilidade para o mercado cultural: é uma questão de gestão e organização.

No próximo capítulo, serão discutidas as atuais dificuldades de gestão do mercado de artes cênicas e como a aplicação dos modelos de gestão apresentados neste capítulo poderiam colaborar para a melhoria do desempenho deste mercado.

## 6 DISCUSSÃO PRÁTICA SOBRE GESTÃO E MERCADO DE ARTES CÊNICAS: A POSSIBILIDADE DA ADOÇÃO DOS MODELOS

A partir da análise dos dois modelos de gestão apresentados no capítulo anterior e das entrevistas realizadas com diretores de teatros de médio porte (grupo C da figura 1, p. 20), produtores e diretores de espetáculos de teatro, foi possível verificar que, com a aplicação dos modelos para a gestão tanto de teatros quanto da produção teatral, poder-se-ia alcançar um melhor desempenho do mercado de artes cênicas. Para tanto, alguns pontos da atual configuração do mercado devem ser considerados, assim como a vivência de experiências já existentes em outras cidades.

### 6.1 AS IMPLICAÇÕES DO MODELO DE GESTÃO DOS TEATROS DE MÉDIO PORTE DE SALVADOR E O EXEMPLO DO TEATRO RENAISSANCE

Durante as entrevistas realizadas com os diretores de teatros de médio porte de Salvador, foram diagnosticadas algumas dificuldades que inibem o desenvolvimento destes teatros: poucos recursos financeiros, falta de capacitação técnica e gerencial, escassez de dados, carência de sistematização de informações, pouca aptidão para a articulação institucional, além da falta de uma clara definição de diretrizes estratégicas. Estes fatores podem estar contribuindo para o desempenho do atual modelo concorrencial presente dentro do grupo estratégico. Como dito no capítulo cinco desta pesquisa, os grupos estratégicos possuem uma tendência à estabilidade, devido às relativas barreiras específicas de imobilidade que são criadas pelas empresas dentro de cada grupo (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Esta estabilidade é um alerta para a tendência de homogeneidade de estruturas e ações das empresas participantes do grupo e que, na literatura dos estudos organizacionais, chama-se isomorfismo<sup>52</sup>. Ou seja, cada teatro acaba por seguir os procedimentos adotados por outro, na tentativa de manter-se no mercado e até mesmo de reduzir custos com investimentos. Segundo Carvalho e Vieira (2003, p.34), “aparentemente, a finalidade perseguida pelas organizações que demonstram um comportamento isomórfico em

---

<sup>52</sup> O processo de isomorfismo pode ser desenvolvido através de mecanismos coercitivos, miméticos ou normativos. Para o aprofundamento sobre o assunto, indica-se a leitura de POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. London: University of Chicago, 1991 e MEYER, John W; SCOTT, W. Richard (org). **Organizational Environments: ritual and rationality**. London: Sage, 1992

relação a outras parece ser a autodefesa frente a problemas para os quais ainda não têm soluções próprias.”

A proposta de que estes teatros optem por desenvolver suas atividades dentro de uma filosofia de gestão através de Unidade Estratégica de Negócio (UEN) poderia vir a contribuir para dinamizar o mercado e, possivelmente, viria a alterar os mecanismos atuais de concorrência, visto que a estrutura organizacional se tornaria mais flexível através de uma gestão mais independente com foco no mercado cultural. Esta relativa autonomia faria com que o Teatro criasse uma identidade própria em relação às suas mantenedoras, com posicionamento estratégico voltado para o mercado cultural e como diz Ansoff (1977) com características também próprias de negociação e de aproveitamento de oportunidades de mercado. Com este novo perfil dentro do grupo estratégico, conseqüentemente, poderia também ocorrer uma reversão do processo de isomorfismo que ocorre atualmente no grupo estratégico, com cada teatro construindo a sua própria estratégia, seu posicionamento e seus mecanismos de atuação no mercado.

Entretanto, como já sugerido anteriormente, para que haja um movimento neste sentido, o primeiro passo deverá ser dado no sentido de gerenciar os teatros como uma UEN. Um exemplo de gestão de teatro de médio porte através de UEN que pode ser apontado como um caso de sucesso é a do Teatro Renaissance, em São Paulo. Apesar das suas limitações estruturais, a sua gestão mais independente fez com que os gestores do teatro focassem as suas atividades no mercado cultural através de apresentações de bons espetáculos teatrais e agregassem a elas, diversos serviços que dão visibilidade ao teatro e atraem o público. Ou seja, o teatro possui uma estratégia onde exerce uma atividade semelhante aos outros teatros (inclusive os teatros baianos), porém de um modo diferente, como sugere Porter (1986, 1989, 1999). Como cita o diretor da Cult Empreendimentos (administradora do teatro), Mário Sérgio Tavares<sup>53</sup>, “nós precisamos criar mecanismos que tirem o público da frente da televisão no final de semana. Para isso, temos que desenvolver vários serviços que sejam atrativos para ele, além, é claro, da manutenção de uma programação com qualidade.”

O Teatro Renaissance, pertencente à rede Marriott International, Inc., está localizado no Renaissance São Paulo Hotel, na capital paulista. Ele foi inaugurado em 1999 e possui 462 lugares. Inicialmente, o teatro foi concebido como um auditório que serviria, assim como as demais salas do centro de convenções do hotel, para a realização de eventos, que é um dos fortes produtos comercializados pela hotelaria.

---

<sup>53</sup> Em entrevista realizada no dia 06 de outubro de 2006

Para poder abrigar os espetáculos teatrais, a infra-estrutura do teatro teve que ser modificada e algumas adaptações foram concebidas, desde a mudança de *layout* de platéia, colocação de bilheteria, compra de equipamentos, até a concepção de um camarim adaptável para os finais de semana<sup>54</sup>.

O palco é também limitado, possuindo 12,5 m x 6,20 m de dimensão e varas cênicas fixas, o que cria dificuldades para os espetáculos que necessitam da troca de cenários durante a apresentação. Além disso, a falta de um depósito para cenário e figurinos é um dos seus pontos fracos.

Em compensação, o teatro é bem equipado<sup>55</sup> em relação à técnica de som e luz cênica e possui uma platéia bastante confortável, condizente com o luxo que é uma característica do hotel.

A área anexa ao teatro (*foyer*), segue o mesmo padrão de conforto, tendo um café bar móvel (que só é montado para as apresentações do teatro), cujo serviço é prestado pelo hotel, e uma bilheteria informatizada que funciona de terça a domingo, das 14 às 20 h, sendo que, nos finais de semana, ela se encontra aberta até o horário do espetáculo.

Desde a sua inauguração, que os dirigentes do hotel entenderam que o teatro poderia agregar valor ao seu *core business* (hotelaria), proporcionando não só rentabilidade enquanto um negócio independente, mas também afirmando a imagem da instituição no meio cultural. Como afirma Carlos Eduardo Netto<sup>56</sup>, diretor de eventos e banquetes do hotel, “[...] o teatro é um produto do hotel, sendo mais um ponto de venda. É uma marca, assim como a boate Club Havana (pertencente também ao hotel).”

Como o teatro é um negócio específico, que demanda relacionamentos com o segmento cultural para a manutenção de uma programação artística, e por este negócio não ser o *core business* da rede Marriott, a diretoria do hotel resolveu se associar à Cult Empreendimentos Ltda, empresa especializada em produção artística de espetáculos teatrais e com experiência em gestão de teatros.

Fundada em 1990, a Cult é a reunião de três empresas: Cult Venda de Ingressos Ltda, Cult Marketing Ltda e Cult Empreendimentos Ltda. Sua política de negócio, segundo seu diretor, Mário Sérgio Tavares<sup>57</sup>, é “procurar sempre adequar interesses artísticos a interesses

---

<sup>54</sup> os atores utilizam uma sala de reuniões com banheiro anexo de aproximadamente 20 m<sup>2</sup>, durante as apresentações. Para tanto, são colocadas, em cima da mesa, uma “maleta” individual com espelho, luz própria e gavetas para maquiagem, além de araras de roupas.

<sup>55</sup> Ver rider técnico no anexo F

<sup>56</sup> Em entrevista realizada no dia 06 de outubro de 2006

<sup>57</sup> Em entrevista realizada no dia 06 de outubro de 2006

mercadológicos e, neste sentido, nossos projetos são geridos sob a ótica do *marketing* cultural, reunindo pré-requisitos que consideramos indispensáveis para uma equilibrada política de relações entre arte e negócios.” Seus princípios e valores são claros e expõem a visão mercadológica da organização:

- Multiplicidade de eventos;
- Perfil definido de programação;
- Excelência de qualidade no atendimento e na operação;
- Disciplina administrativa;
- Criatividade na comunicação;
- Competitividade de vendas;
- Benefícios e resultados dimensionados.

Hoje a Cult administra sete teatros no Brasil, sendo seis em São Paulo e um em Curitiba. A organização como um todo possui cerca de cem colaboradores (efetivos e temporários) alocados em três áreas: administração, produção e vendas.

- A área administrativa é responsável pela gestão interna, relacionamento com clientes (teatros), comunicação, elaboração de projetos e captação de recursos (incentivados ou não por leis voltadas para a área cultural).
- A área de produção é responsável por toda a operação de montagem e apresentação dos espetáculos, desde a seleção de textos, montagem cenográfica, contratação de equipe técnica e elenco até o acompanhamento diário dos espetáculos nos teatros.
- A área de vendas é responsável pelo suporte técnico do sistema de vendas, atendimento ao cliente final nas bilheterias dos teatros, na central de atendimento (*call center*<sup>58</sup>) e vendas diretas a grupos e empresas.

A Cult administra o Teatro Renaissance a partir da concepção dele ser uma Unidade Estratégica de Negócio (UEN) do Hotel Renaissance, com capacidade de auto-sustentação e ligado à diretoria do Hotel através da gestão corporativa da marca Renaissance. Para tanto, as atividades-meio foram definidas e a estrutura administrativa do teatro é de inteira responsabilidade da Cult, desde o atendimento do cliente por telefone ao setor contábil. Contudo, em relação às despesas e investimentos, houve um acordo entre as partes. As despesas como água e luz são pagas pelo hotel; as demais são de responsabilidade da Cult. O investimento inicial foi realizado pelo hotel, entretanto, a partir do momento da parceria com

---

<sup>58</sup> O *call center* funciona diariamente das 10 às 22 h e presta informações sobre os espetáculos, além de proporcionar a venda de ingressos através de cartões de crédito.



a Cult, toda reforma realizada no patrimônio é acordada entre as partes, e na maioria das vezes é realizada pela Cult e o valor é amortizado no pagamento correspondente ao teatro. O faturamento é repartido na seguinte proporção: 25% para o hotel e 75% para o Cult.

Toda a programação de espetáculos é feita pela Cult, seguindo o padrão da Rede Marriott, seu público-alvo, formação de preço e comunicação. Ainda como afirma seu diretor<sup>59</sup>, Mário Sérgio Tavares, “eu tive que ir para a sala de aula para aprender o que é a Rede Marriott, qual o seu padrão de atendimento, qual a sua cultura e como funciona o seu negócio e tive que me adaptar a tudo isso para poder trabalhar com eles. Aproveitei este excelente padrão de gestão e toda a experiência que adquiri e implantei esta “filosofia” nos outros teatros que administramos.”

Como a Cult é a responsável pela administração do teatro e por sua programação, qualquer reserva de pauta para eventos do hotel, durante a semana ou nos finais de semana, o hotel deverá consultá-la para verificar a disponibilidade do espaço. Percebe-se, aqui, a prioridade dada ao desenvolvimento de uma programação artística constante. Ou seja, os eventos do hotel podem vir a diminuir a capacidade ociosa do teatro, mas não devem substituir a sua programação cultural<sup>60</sup>.

Atualmente, no teatro, só são realizados espetáculos adultos e eventos empresariais. No princípio, os seus administradores investiram em apresentações de espetáculos infantis, entretanto perceberam que este tipo de público não deveria ser o foco do teatro. Trabalhar especificamente com o público adulto facilitou a formação de sua estratégia através da composição de um *mix* de vendas e da oferta de serviços agregados para o entretenimento do cliente. O cliente pode escolher outros serviços agregados à apresentação do teatro como *welcome drink*<sup>61</sup>, jantar, serviço de estacionamento (*valet*) e/ou boate. Para cada conjunto há um preço diferenciado, sendo que, cada vez que o cliente adicionar novo serviço, os valores ficam proporcionalmente menores. Como diz Carlos Eduardo Netto<sup>62</sup>, diretor de eventos e banquetes do hotel, “ele [o cliente] tem à sua disposição, a possibilidade de fazer uma noite completa, com conforto, segurança e a certeza de um excelente atendimento no padrão Renaissance. Vale lembrar que todos estes serviços são oferecidos e podem ser adquiridos através da central de atendimento do teatro.”

---

<sup>59</sup> Em entrevista realizada no dia 06 de outubro de 2006.

<sup>60</sup> Vale ressaltar que este faturamento pertence exclusivamente ao hotel, que neste momento passa a ser cliente da Cult, caso necessite utilizar algum equipamento ou contratar algum técnico. Para isso, haverá uma negociação de valores.

<sup>61</sup> Bebida servida antes do espetáculo.

<sup>62</sup> Em entrevista realizada no dia 06 de outubro de 2006.

O sucesso do teatro Renaissance é associado a um conjunto de iniciativas relacionadas à gestão. Comparativamente à gestão dos teatros baianos de mesmo porte, dois aspectos devem ser expostos e servem de alerta para os teatros baianos. Em primeiro lugar, ressalta-se a clara definição da importância do negócio enquanto gerador de recursos e imagem institucional. O exemplo da agregação de serviços que desperte no cliente o interesse de ir ao teatro, é apenas uma das estratégias utilizadas no escopo do planejamento de marketing da UEN. Segundo, existe um considerável investimento em comunicação (institucional e de vendas). Para tanto, a Cult desenvolveu sistemas de informação, além de implantar um *call center* com informações e vendas através cartão de crédito. O resultado deste investimento se traduz em vendas de ingressos e ocupação do teatro. Desde a sua inauguração em abril de 2004 até agosto de 2006, o *call center* recebeu mais de 59.000 chamadas e foi responsável pela média de 35,59% das vendas totais dos espetáculos, conforme tabela 6.

Tabela 6 - Estatística das ligações telefônicas recebidas pelo *Call Center* do Teatro Renaissance Abril/2004 a Agosto/2006

2004/2006	RECEBIDAS	ATENDIDAS	Atendidas até 30"	Nível de Serviço	Abandona das	% Aband.	INFORMAÇÕES	VENDAS
abr/04	1588	1435	2366	71,50%	150	7,5%	145	23%
mai/04	2323	2120	2070	72,95%	294	7,1%	192	25%
jun/04	2435	2345	2200	69,87%	320	10,4%	109	24%
jul/04	5004	4932	4730	72,44%	456	9,1%	216	28%
Ago/04	3020	2790	2430	87,47%	135	4,5%	112	30%
set/04	2930	2640	2560	88,05%	138	4,7%	76	33%
out/04	2251	2203	2096	83,22%	144	6,4%	94	35%
Nov/04	2078	1997	1897	82,67%	123	5,9%	203	37%
dez/04	838	796	723	84,92%	86	10,3%	217	30%
jan/05	2198	2107	2037	81,27%	429	19,5%	320	35%
fev/05	2268	2106	2010	84,65%	87	3,8%	432	37%
Mar/05	2302	2298	2022	87,90%	92	4,0%	379	36%
abr/05	3125	3104	3097	82,78%	157	5,0%	324	38%
mai/05	1375	1250	1198	87,19%	61	4,4%	266	37%
jun/05	2040	1996	1897	88,51%	75	3,7%	320	36%
jul/05	3596	3430	3230	94,55%	260	7,2%	158	40%
Ago/05	1099	998	945	92,39%	43	3,9%	140	43%
set/05	944	920	897	89,97%	45	4,8%	98	37%
out/05	1202	1102	976	89,22%	34	2,8%	324	35%
Nov/05	1179	1109	1032	90,01%	26	2,2%	345	38%
dez/05	1148	1099	987	90,89%	25	2,2%	342	39%
jan/06	1066	995	945	88,49%	34	3,2%	256	43%
fev/06	1052	991	832	91,28%	27	2,6%	322	45%
Mar/06	1421	1022	956	91,77%	43	3,0%	367	37%
abr/06	1577	1430	1320	83,25%	60	3,8%	245	38%
mai/06	1596	1550	1230	83,17%	135	8,5%	216	35%
jun/06	2193	2072	2063	83,57%	197	4,6%	67	39%
jul/06	2560	2323	2156	87,71%	123	4,8%	93	38%
Ago/06	2877	2856	2732	86,70%	110	3,8%	45	41%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>59285</b>	<b>56016</b>	<b>53634</b>	<b>85,12%</b>	<b>3908,5</b>	<b>6,8%</b>	<b>6423</b>	<b>35,59%</b>

Fonte: Cult Empreendimentos Ltda

Até hoje, os teatros baianos não conseguiram oferecer ao público estes tipos de comodidade. Este fato se deve, em grande parte, não só à falta de iniciativa dos teatros, mas também à fragilidade das produções artísticas, que por não disporem de capital de giro e necessitarem efetuar pagamentos aos atores e técnicos, logo após o espetáculo, exigem que seus ingressos sejam vendidos à vista. Esta prática pode estar inibindo o crescimento do faturamento e a possibilidade de uma melhor rentabilidade e conseqüente viabilidade do espetáculo.

A dificuldade para a consolidação de uma constante programação artística de qualidade é uma das implicações resultante do atual modelo de gestão dos teatros baianos de médio porte. Por não serem geridos como uma UEN e não possuírem a devida autonomia de gestão voltada para o mercado cultural, acabam por formar uma programação de pautas

submetida à apreciação das suas mantenedoras. Por este motivo, além de sofrerem forte influência da sua filosofia e prática de negócio, muitas pautas são cedidas a terceiros ou apropriadas pelas instituições. Como já mencionado no capítulo quatro desta pesquisa, o Teatro ISBA é um dos exemplos, já que o teatro deve atender a uma extensa programação interna, desde pequenos eventos do colégio a aulas do curso de artes cênicas, impossibilitando, muitas vezes, a composição de pautas externas.

A segunda implicação percebida no resultado de pesquisa junto aos diretores dos teatros é a falta de uma definição gerencial a respeito das atividades-meio, o que faz com que os teatros estudados não percebam o seu verdadeiro posicionamento dentro da instituição. Como consequência, as responsabilidades pelas decisões e pelas atividades-meio não são claras e criam morosidade ao processo gerencial. Como comenta Fernanda Tourinho<sup>63</sup>, diretora do Teatro Jorge Amado,

questões financeiras, algumas compras, algumas ofertas de clientes, possibilidade de demissão de funcionários etc, precisam estar afinadas com a presidência da empresa [...] algumas áreas são comuns e isto causa alguns transtornos. Os pagamentos de serviços e compras não são diretos, passam pelo financeiro da instituição e às vezes demoram; não temos autonomia com o dinheiro, ficando às vezes impossibilitados de resolver questões com a rapidez que o negócio exige.

Em muitos casos, como no teatro ISBA, esta falta de definição, principalmente relacionada aos limites de decisão e amplitude de poder, faz com que haja desgaste nos processos que envolvem decisões financeiras, de investimento e de pessoal. Apesar de ser reconhecido e legitimado pelo público, clientes e produtores culturais, internamente o teatro não é valorizado em tal proporção, já que a educação é o *core business* da instituição, desenvolvido através da Faculdade Social da Bahia e do Colégio Instituto Social da Bahia. Com isso, não é dada a devida importância a alguns projetos e investimentos, já que, perante o todo da instituição, o teatro representa a menor parte e não é percebida a sua importância como um dos principais agentes do mercado cultural de Salvador.

A falta de autonomia de decisão também é percebida no Teatro Módulo ao se referir à cessão de pautas para clientes. Como diz Vadinha Moura<sup>64</sup>, sua diretora, “quando a pauta deve ser cedida, eu encaminho para o diretor financeiro do colégio decidir. Mas quando trata-se de desconto, eu tenho uma certa liberdade de ação.”

A terceira implicação diz respeito à falta de gestão de comunicação. É praticamente inexistente a comunicação institucional dos teatros com o público, se restringindo a pequenas

---

<sup>63</sup> Entrevista realizada em 20 de outubro de 2006.

<sup>64</sup> Entrevista realizada em 14 de outubro de 2006.

ações de divulgação da programação através de *emails*, *homepage*, e jornal<sup>65</sup>. A divulgação do teatro é realizada indiretamente pelas produções dos espetáculos que estão em cartaz e que, necessariamente, precisam informar o local das suas apresentações.

Por último, ressalta-se que o estrito vínculo existente entre os teatros e suas mantenedoras dificulta também a prospecção de parceiros e/ou patrocinadores interessados em vincular suas marcas ao teatro. Esta dificuldade já existe a partir dos próprios nomes dos teatros (Teatro ISBA, Teatro Salesiano, Teatro Módulo, Teatro Sesc-Casa do Comércio, Teatro Diplomata e Teatro ACBEU), que são as marcas das suas mantenedoras, à exceção do Teatro Jorge Amado, pertencente ao Universal English Course (UEC). Além disso, este vínculo também dificulta a prospecção de clientes que sejam concorrentes destas marcas e que realizam eventos comemorativos como formaturas e apresentações de encerramento de ano. A gestão mais autônoma, através de UEN e a formação de uma estratégia voltada para o mercado cultural (até mesmo com a troca de suas marcas) poderiam conduzir a uma melhor aceitação dos clientes, melhorando assim o desempenho dos teatros. Em relação aos parceiros e patrocinadores, a maior autonomia afirmaria uma proposição de que o incentivo é dado ao teatro, enquanto espaço cultural e não à instituição mantenedora.

As parcerias também poderiam ser estendidas e realizadas, a exemplo do Teatro Renaissance, no sentido de motivar o cliente a ir ao teatro e ter a sua disposição a possibilidade de agregar outros serviços do seu interesse, como jantar, boate e estacionamento.

Estes pontos ressaltados, até então, são fundamentais para a consolidação de uma gestão estratégica que possa vir a contribuir para um melhor desempenho dos teatros de médio porte de Salvador. Sendo assim, o primeiro passo a ser seguido diz respeito à clara definição do papel do teatro perante a instituição mantenedora, como um possível negócio gerador de recursos, a exemplo do Teatro Renaissance. A partir da definição de elementos básicos como objetivos, metas, diretrizes e mercado atuante, ou seja, da realização de um planejamento estratégico, perceber-se-á a necessidade de diferenciar a gestão corporativa (institucional) da gestão da UEN (teatro), visto que trata-se de instituições com negócios diferenciados, como a maioria que pertence a área de educação e cultura.

Com a definição corporativa e da UEN, um estudo mais aprofundado do mercado deverá ser realizado a fim de se buscar um posicionamento competitivo dentro do seu grupo estratégico. Como já citado no capítulo cinco, Mitzberg e Quinn (2001, p.336) dizem que

---

<sup>65</sup> Apenas o Teatro ISBA possui jornal, o “Proscênio”, sendo ele bimestral e com tiragem de 4.000 exemplares.

“[...] companhias diversificadas não competem; somente o fazem suas unidades de negócio.” Ou seja, a unidade de negócio é “um subsistema organizacional que tem um mercado, um conjunto de concorrentes e uma missão diferente dos outros subsistemas organizacionais da empresa.” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p.185).

Por fim, conclui-se que existe viabilidade de aplicação do modelo de gestão por UEN nos teatros de médio porte de Salvador. Não existem empecilhos técnicos. A dificuldade que envolve a adoção do modelo pelos teatros está diretamente relacionada à decisão institucional. Através da nova visão proposta, os teatros de médio porte poderiam melhorar seus desempenhos, fortalecendo suas marcas, construindo novas parcerias, oferecendo melhores serviços aos seus clientes (produtores e público) e conseqüentemente, promovendo a melhor utilização da sua capacidade instalada e melhor rentabilidade.

Entretanto, o melhor desempenho dos teatros também está relacionado à consolidação de uma boa programação artística. Sem bons e constantes espetáculos, o teatro tenderá a se afastar do seu *core business* (fomento a arte) e passará a realizar apenas eventos empresariais, o que poderá vir a comprometer a continuidade do mercado teatral em Salvador, devido à já referida representatividade que os teatros de médio porte de Salvador possuem no mercado local. Por este motivo, a seguir será analisada a importância da aplicação do modelo proposto no item 5.2 para o fortalecimento e profissionalização do mercado de produções artísticas teatrais.

## 6.2 A IMPORTÂNCIA DA ADEQUADA GESTÃO DA PRODUÇÃO DE ESPETÁCULOS TEATRAIS PARA O DESEMPENHO DO TEATRO DE SALVADOR

Durante o processo de entrevistas realizadas com produtores e diretores de espetáculos, alguns pontos ficaram claros em relação a um melhor desempenho do mercado de produções artísticas teatrais de Salvador. São eles: organização da classe artística, profissionalização das suas atividades, incentivos do governo, apoio do setor privado e eficaz comunicação. É relevante salientar aqui a existência de uma consciência por parte de atores, diretores e produtores artísticos sobre a atual situação do teatro baiano e a percepção deles em relação à necessidade de mudanças do panorama atual visando uma melhoria do mercado de produções artísticas teatrais.

O primeiro ponto relaciona-se à necessidade de profissionalização das atividades que envolvem a realização de um espetáculo teatral. Esta profissionalização começa pelo entendimento do “fazer teatro” como uma atividade econômica, que possui a necessidade de ser rentabilizada para ser mantida. A idéia de que teatro é uma atividade apenas cultural e social não condiz mais com a realidade do mercado atual, pois não há mais quem a sustente, o que pode vir a comprometer não só a permanência da produção teatral como também o desempenho e os resultados dos teatros privados da cidade, enquanto espaço de apresentações artísticas teatrais. A importância deste caminho, já é pensamento de alguns produtores locais, a exemplo de Lelo Filho<sup>66</sup>:

[...] acho que o teatro na Bahia está engatinhando, em tudo que se refere a enxergar a produção cultural com um bem comercial. Há 25 anos fazendo teatro, cada vez isso fica mais claro, e acredito que, talvez, a Companhia Baiana de Patifaria tenha ganhado uma visão diferenciada, exatamente porque desde 1991 passamos a viajar e conviver com outras visões do fazer teatral, que se não anulam a visão predominante aqui, pelo menos questionam. Não consigo dissociar o valor cultural e intelectual de uma obra de arte (seja teatro, dança, uma tela, escultura ou até uma música) do seu valor de mercado, pois essa será sua finalidade. Não acredito na concepção de arte pra ser absorvida por uma dúzia de pessoas que podem ter acesso a ela ou até para satisfazer simplesmente o meu impulso ou desejo artístico. A finalidade dela é atingir o maior número de pessoas possível, gerando as transformações e opiniões ao se fechar o ciclo e ao se atingir a sua meta. Com a estréia de “A Bofetada” nos Teatros Ipanema (Rio), Bexiga e Mambembe (SP) em 1991, passamos a vivenciar uma outra realidade em termos de produção, passando desde a reestruturação da ficha técnica (contratação de administrador, contra-regra e assessoria de imprensa) até a adequação dos valores de ingressos em Salvador com o eixo Rio-SP,

---

<sup>66</sup> Entrevista realizada no dia 12 de abril de 2007.

após o nosso retorno. O fazer quase artesanal que o teatro na Bahia ainda demonstra é extremamente positivo. O desafio é somar a ele valor de mercado, pois em meio ao fenômeno da globalização e da indústria da cultura de massa (leia-se música de carnaval) o nosso público alvo (e ele é todo o público) não sendo estimulado a ir ao teatro, já tem bastante oferta de como e onde gastar o valor do ingresso.

A Companhia Baiana de Patifaria, como já mencionada diversas vezes nesta pesquisa, foi um marco de mudança em relação ao pensar e fazer teatro em Salvador. Porém, este exemplo, ainda existente até os dias atuais, não foi seguido pela maioria das produções locais, que insistem em permanecer trabalhando mais próximo ao amadorismo do que à profissionalização. Edna Pereira<sup>67</sup>, produtora de espetáculos, reafirma este fato, ao dizer que:

nós [baianos] ainda estamos engatinhando, pois todas as atividades ligadas ao teatro (atores, técnicos, cenógrafos etc) ainda estão muito bagunçadas. Já tive para abandonar tudo, pelas dificuldades de trabalhar. Falta uma regulamentação, acordo coletivo, sindical para as categorias trabalhistas. Nós crescemos muito artisticamente, atores, diretores que não nos deixam atrás de nenhum outro estado. Mas crescemos sem saber como, ou seja desordenadamente [...] Todos nós que trabalhamos com teatro precisamos criar uma consciência de que temos que nos profissionalizar para melhorar a nossa condição de vida. É uma profissão que ainda está muito desarrumada.

Com a disponibilidade das Leis de incentivo à cultura, deveria ter se acentuado a tendência à profissionalização da produção artística teatral, já que, como também já explicitado nesta pesquisa, além de haver maior disponibilidade de recursos financeiros, existe uma exigência e formalidade para a concepção de projeto, captação de recursos junto às empresas privadas e prestação de contas tanto para o governo como para a sociedade. Entretanto, o mercado de Salvador ainda não dispõe de produtoras especializadas a exemplo da Cult e de outras produtoras instaladas no Sul e Sudeste do país, onde há uma equipe permanente de trabalho produzindo diversos espetáculos ao mesmo tempo, ou seja, cuidando do negócio (produção artística) como qualquer atividade de mercado.

Em Salvador, a maioria dos produtores trabalha de maneira informal, sem escritório nem equipe própria, com contratações de equipes temporárias de acordo com a demanda de produção. Esta situação gera uma instabilidade no mercado de trabalho de atores, diretores e técnicos que normalmente possuem outros empregos como suas principais atividades e acabam por participarem do mercado de artes como segunda opção. E quem está no mercado local, como Edna Pereira, citada acima, enfrenta dificuldades para pôr no palco um único espetáculo, pela falta de profissionalização das demais atividades apresentadas no modelo do item 5.2 desta pesquisa.

---

<sup>67</sup> Entrevista realizada no dia 13 de novembro de 2006



Outro aspecto a ser considerado é a percepção da importância da comunicação e do desenvolvimento de um plano específico de divulgação, tanto institucional (teatros), quanto para as produções artísticas. Sem a comunicação, não se pode atingir o público e trazê-lo ao teatro. No caso das produções da região Sudeste do país, existe uma grande contribuição através da influência e poder da mídia local (que é de âmbito nacional), principalmente através da Rede Globo. Como lembra a produtora cultural, Virgínia Da Rin<sup>68</sup>, ao falar sobre as diferenças entre as produções baianas e do eixo Rio-São Paulo,

[...] vejo aí alguns aspectos importantes a serem considerados para efeito de uma avaliação. Todos sabemos do poder e da penetração que tem a televisão enquanto veículo de massa. A televisão, além de tudo que já sabemos, tem a capacidade, através do conteúdo que exhibe, de influenciar na moda, hábitos, consumo, comportamento, de uma sociedade. O teatro do eixo Rio-São Paulo se beneficia diretamente do fenômeno TELEVISÃO. A teledramaturgia, através das novelas, é a maior divulgadora desse teatro, direta e indiretamente.

A mesma expressão é dita pela também produtora Edna Pereira<sup>69</sup>:

[...] eu prefiro humildemente dizer que nós precisamos pensar juntos e a grande diferença entre nós e o eixo Rio-São Paulo é a imagem dirigida na Globo. Um ator de lá [Rio e São Paulo], quando entra no palco, o público já o conhece e isso facilita muito a divulgação do espetáculo. Às vezes as pessoas vão ao teatro só para ver ao vivo aquele ator bonito da televisão. Aqui em Salvador, o ator tem que “ralar” mais para ser reconhecido pelo público.

A comunicação, por ser uma das ferramentas essenciais para que haja uma maior probabilidade de sucesso do espetáculo, deve estar presente em todas as etapas da produção do espetáculo. Na pré-produção, ela já deverá ser incluída como parte do planejamento das ações relativas ao ciclo de vida do espetáculo, na construção da sua identidade visual, na captação de recursos junto às possíveis empresas patrocinadoras, ou seja, em todas as atividades que demandem um fluxo de informação ou que necessitem esforços para “vender” o espetáculo. Durante a fase de produção, a comunicação deve ser ampliada a fim de atingir ao público. Nesta etapa, as primeiras ações de divulgação do espetáculo na mídia são executadas. Trata-se de um momento importante para a motivação do público na tentativa de despertar o seu interesse em ir ao teatro. Como lembra Ilma Nascimento<sup>70</sup>, atriz e produtora de espetáculos infantis,

[...] em São Paulo já existe um hábito de ir ao teatro. Na Bahia, ainda precisamos chamar o público para o teatro e para formar esta platéia a comunicação deverá ser extremamente

<sup>68</sup> Entrevista realizada no dia 17 de novembro de 2006

<sup>69</sup> Entrevista realizada no dia 13 de novembro de 2006

<sup>70</sup> Entrevista realizada no dia 09 de novembro de 2006.

eficiente, intensa e direcionada para o público. Não adianta trabalharmos só com assessoria de imprensa. Temos que arranjar apoio (porque não temos dinheiro) dos veículos de comunicação, como TV, rádio, *outdoor* e *transdoor*<sup>71</sup>.

Após a estréia do espetáculo, ou seja, na fase de pós-produção, a comunicação continua sendo relevante, porém, é nesta fase que a falta de um planejamento compromete a continuidade do espetáculo. O que se observa no mercado de produções artísticas teatrais de Salvador, é um maior investimento em comunicação na fase de produção do espetáculo e uma crença de que a divulgação através do próprio público que assiste o espetáculo (conhecida como “boca-a-boca”) é suficiente para continuar atraindo pessoas ao teatro. A pouca percepção da importância da comunicação permanente é um dos diferenciais existentes entre as produções artísticas locais e a maioria das produções do eixo Rio-São Paulo. Se as produções locais não contam com “artistas famosos”, a exemplo das produções do Sudeste do país, a comunicação deve ser uma ferramenta prioritária para a extensão do ciclo de vida do espetáculo.

A organização de classes de produtores, artistas e técnicos é o terceiro aspecto lembrado pelos entrevistados, como um importante fator de sustentabilidade do mercado. Lelo Filho<sup>72</sup>, produtor, conta:

[...] há poucos dias falava com um cineasta sobre o descaso do ministro Gilberto Gil com o teatro brasileiro e de como tudo parece melhorar para o cinema. E ele me respondeu: “a culpa é dos profissionais de teatro, pois vocês são desorganizados e nós do cinema temos um senso de organização”. Não posso deixar de concordar e acredito que, muito do que avançamos em termos de profissionalização do nosso teatro nos últimos anos, tem sido colocado em risco diariamente por conta disso.

A produtora e atriz, Ilma Nascimento<sup>73</sup>, além de concordar com este ponto, ainda diz: “[...] a organização da classe através de cooperativa, é fundamental para profissionalizar a produção dos espetáculos. Isso conduziria a uma integração entre as produções e poderia até ser criado um bônus de um espetáculo para outro para incentivar o público a ir ao teatro.”

O último aspecto ressaltado pelos entrevistados em relação à sustentabilidade do mercado de artes cênicas de Salvador é a importância do apoio tanto governamental quanto das empresas privadas e, por que não dizer também da própria sociedade civil, a exemplo de outros países, como comentado pelo diretor Deolindo Checcucci<sup>74</sup>,

---

<sup>71</sup> Divulgação feita em ônibus coletivos da cidade.

<sup>72</sup> Entrevista realizada no dia 12 de abril de 2007.

<sup>73</sup> Entrevista realizada em 09 de novembro de 2006.

<sup>74</sup> Entrevista realizada em 29 de outubro de 2006.

[...] teatro não se sustenta sem apoio governamental, seja ele do Município, Estado e/ou União. É fundamental para a criação de formação de platéia, além de viabilizar a produção a preços baixos [...] Eu passei um mês na Alemanha e os três poderes governamentais apóiam as produções locais, fora as empresas e a comunidade local. As pessoas contribuem voluntariamente, através de compra de ingressos ou doações. Também deverá existir um grande apoio através do marketing cultural.

Para que a atividade teatral possa exercer a sua função social e desenvolver uma formação de novas platéias atraindo crianças e jovens para o teatro, é importante o papel do governo, através de apoio direto ou indireto (leis de incentivo fiscal), para que subsidie preços de ingressos e democratize mais o acesso ao consumo destes bens culturais. Este aspecto é unânime entre todos os entrevistados.

Entretanto, a atual participação do governo na produção artística local, não está atendendo satisfatoriamente à expectativa dos agentes deste mercado, ao ponto de Lelo Filho<sup>75</sup> dizer:

[...] elencos, atores e/ou grupos administrando suas próprias carreiras e garantindo sua subsistência por atividade extra ou exclusivamente da bilheteria, esse talvez seja o único meio da manutenção da atividade teatral por aqui em muitos anos. A visão do agente de carreira é restrita ao mercado do eixo Rio-SP. Acredito muito no potencial artístico do que é produzido no teatro da Bahia e aprimorar isso demanda tempo e recursos. Infelizmente nos últimos dois anos perdemos muitas das poucas empresas que ainda investiam em nosso teatro. E posso apontar alguns fatores que contribuíram pra isso: leis de incentivo ineficazes e burocráticas, falta de conhecimento por parte dos empresários dos benefícios que essas leis podem representar, falta de salas de espetáculos de médio porte, desmantelamento dos Centros de Cultura do interior, altos custos para divulgar uma temporada e uma imprensa pouco empenhada em cumprir o seu papel no intuito de informar as manifestações culturais que não se restringem à área da música. A ineficiência de nosso Ministro da Cultura, Gilberto Gil, no quesito *teatro* tem sido fundamental para o panorama que se apresenta na periferia do Brasil e aonde estamos inseridos. Acho que a melhoria de cada item desse acima iria alterar completamente o modo de produção e fortalecimento do nosso teatro.

Todos os fatores levantados por esta pesquisa são, com certeza, essenciais para a reestruturação do mercado local de produções de espetáculos teatrais. Trata-se de um conjunto de iniciativas que vem desde a conscientização dos seus próprios “atores” de que a arte é uma atividade profissional como outra qualquer até o incentivo governamental através de ações eficazes que colaborem para a profissionalização e manutenção do mercado.

Com a profissionalização e fortalecimento deste mercado, os teatros de Salvador melhorariam seus desempenhos, visto que as produções artísticas, como são seus principais clientes, demandariam mais a utilização de seus espaços. Por outro lado, bons espetáculos,

---

<sup>75</sup> Entrevista realizada em 12 de abril de 2007

com correto investimento em comunicação e apoio do governo e/ou da iniciativa privada, motivará o acesso do público e conseqüente formação de platéia.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da observação participante e da pesquisa exploratória realizadas pela autora desde o ano de 2002, justificou-se a incidência desta dissertação no mercado de teatros de médio porte de Salvador pela necessidade de uma maior reflexão e análise em torno da importância da gestão como um dos principais fatores para a melhoria dos resultados deste mercado. Este período pode ser considerado crítico para todos os agentes envolvidos, sejam produtores, artistas, técnicos, gestores de teatros e demais colaboradores, devido à falta de público, de formação de platéia (crianças e jovens interessados pela arte teatral), poucos recursos financeiros, participação ainda insuficiente das esferas governamentais através de ações políticas diretas e indiretas, alto custo para a manutenção dos teatros, falta de adequada capacitação técnica e principalmente a falta de uma adequada gestão tanto da produção artística (principal cliente dos teatros), quanto dos próprios teatros.

A desorganização do setor cultural e especificamente da área de artes cênicas foi também uma das grandes dificuldades encontradas para o desenvolvimento desta pesquisa, haja vista a falta de bibliografia específica, de dados primários e secundários e da falta de informações atualizadas até mesmo no site do Ministério da Cultura. Por este motivo, a maior parte das informações relativas à problemática da pesquisa foi resultado de um intensivo trabalho de investigação junto aos “atores” do mercado.

A questão central que orientou o fluxo de investigação relacionou-se com a necessidade de uma melhor gestão dos teatros de médio porte e da produção artística teatral. Indagou-se quais os fatores relacionados à gestão que impactaram diretamente no desempenho destes teatros no período de 2002 a 2005.

A conclusão geral desta investigação traduz-se assim na indicação da confirmação dos pressupostos apresentados que são:

- a) devido a sua ligação com instituições mantenedoras (neste caso, educacionais e sindicais), os teatros de médio porte de Salvador não conseguem desenvolver suas potencialidades mercadológicas, com foco no mercado cultural, visto que não possuem autonomia de gestão, tornando-se, assim, diferenciais dos negócios principais de suas instituições;
- b) os limites de gestão, aliados à falta de estruturação do mercado de produção de artes cênicas na cidade, causam reflexos no desempenho dos teatros de médio porte de Salvador, que são conduzidos a buscarem alternativas de rentabilidade através do

aluguel do espaço para eventos empresariais, afastando-se assim do seu *core business*, que é o fomento à arte.

O alcance deste resultado constituiu o corolário de um percurso que está globalmente distribuído nos diversos capítulos deste estudo:

- Capítulo 2. Esta primeira parte teve como principal objetivo conhecer a história da formação do teatro baiano desde o princípio do século XX. Neste capítulo percebeu-se que houve um grande desenvolvimento do mercado de artes cênicas de Salvador, principalmente na formação de atores e diretores teatrais através da Escola de Teatro da UFBA e do surgimento da Companhia Baiana de Patifaria como marco inicial da profissionalização da produção teatral. Entretanto, comparativamente a outros pólos do país, o mercado local ainda se encontrava distante de um modelo ideal de organização.
- Capítulo 3. Nesta parte, discutiu-se a importância da participação das esferas governamentais através da formação de políticas públicas para a área cultural e do setor privado, através do mecenato e do *marketing* cultural. Tratou-se de um capítulo dedicado ao estudo mais aprofundado das razões para a participação do Estado como agente cultural e da relação entre Estado e cultura no Brasil, onde a falta de uma clareza do processo de descentralização e desconcentração das políticas públicas ainda mostra a fragilidade das ações governamentais brasileiras quando o assunto é cultura.
- Capítulo 4. Após uma visão mais geral da história da formação do mercado teatral em Salvador e da participação do governo e da iniciativa privada na área cultural, este capítulo se dedicou a analisar especificamente os mercados de teatros de médio porte e de produções artísticas teatrais de Salvador, entre os anos de 2002 e 2005. Devido à dificuldade de literatura atualizada, esta etapa da pesquisa foi desenvolvida através de levantamento de dados primários e secundários e de entrevistas realizadas com diretores de teatros, produtores e diretores de espetáculos que estiveram em cartaz durante estes anos, nos Teatros Jorge Amado, ISBA e Módulo. Como resultado, foi possível identificar a preferência do público de Salvador pelo gênero comédia ao mesmo tempo em que se percebeu uma tendência à produção de espetáculos onde a identidade baiana é ressaltada. Neste capítulo também foram

apresentadas as Leis de Incentivo à produção teatral em Salvador, concedidas pelas esferas governamentais.

- Capítulo 5. Aqui encontrou-se a maior contribuição desta pesquisa: a proposta da adoção de dois modelos de gestão para o mercado de artes cênicas. Nesta parte, além da proposta, os dois modelos de gestão foram analisados, sendo o primeiro referente à gestão de teatros através de Unidade Estratégica de Negócio e o segundo, proposto pela autora, como condição necessária para o fortalecimento e profissionalização do mercado de produção artística teatral.
- Capítulo 6. O sexto capítulo discutiu a viabilidade e implicações da aplicação dos modelos sugeridos no capítulo anterior, tendo como referência para os teatros, o exemplo do Teatro Renaissance (SP), e, para o mercado de produção, a pesquisa realizada junto aos seus produtores e diretores. Foi a análise e comprovação da possibilidade de utilização da teoria na prática, ou seja, na realidade do mercado local.

Com o desenvolvimento destes capítulos, pode-se dizer que, a presente investigação – “Gestão de Teatros: os desafios do mercado” – alcançou os objetivos pretendidos no início da pesquisa. Além das propostas de modelos de gestão que podem ser aplicados no mercado cultural, visando o melhor desempenho e seu conseqüente desenvolvimento, esta pesquisa trouxe outra grande contribuição: reunião de informações relativas a um mercado bastante carente de estudos específicos e, principalmente, científicos. Entretanto, estas contribuições são ainda pequenas perante o potencial existente relativo a novos estudos dentro do mercado cultural.

Todos os setores da economia merecem ser estudados profundamente a fim de alcançar melhores resultados. Este fato se deve principalmente pela atual configuração econômica, social e política onde os mercados estão inseridos, sujeitos a um alto grau de concorrência e muitas dificuldades de sobrevivência.

Contudo, o mercado cultural, devido às suas particularidades, requer uma maior atenção, pois a cultura está diretamente relacionada ao nível educacional de uma sociedade. A inserção do indivíduo no mundo cultural não só o conduz a reflexões político-ideológicas, mas também é capaz de despertar vários interesses e agregar importantes valores para sua vida. Neste sentido é que a sobrevivência e desenvolvimento do mercado cultural são fundamentais para qualquer sociedade, que, juntamente com o Estado, são responsáveis por este movimento. Por estes motivos, o entendimento do setor, através de estudos relacionados às teorias da cultura, à pesquisa direcionada a culturas locais, regionais, nacionais e

internacionais, cultura popular, processos de globalização cultural, políticas culturais, enfim de todas as interações entre cultura e sociedade devem ser incentivados.

No caso específico do mercado teatral de Salvador, onde existe uma enorme carência de estudos e informações (principalmente de dados estatísticos), salienta-se a importância de novas contribuições de pesquisas que ajudem o teatro baiano a se posicionar melhor dentro do mercado cultural.

O caminho para o teatro baiano é a profissionalização ampla do seu mercado. É a conciliação entre arte e mercado, cultura e negócio. E este é o grande desafio e que se espera que, de alguma forma, este trabalho tenha contribuído para que esses elementos possam coexistir e, desse modo, os teatros de Salvador comecem a apresentar melhor desempenho e possam assumir seu papel precípuo de fomentar a cultura e arte na cidade.



## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977

ARAÚJO, Nelson de. **História do Teatro**. Empresa Gráfica da Bahia. Salvador, 1991.

BAUMOL William. L. e BOWEN W. G. **Performing Arts: the economic dilemma**.  
Cambridge: MIT, 1966.

\_\_\_\_\_. **Performing art and economic dilemma: a study of problems common to theater, music and dance**. Cambridge: MIT, 1996.

BERNHOFER, R. O novo capitalismo empresarial brasileiro. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p.3, 28 ago.1998.

BENZONI, L. Industrial Organization-Industrial Economics: les développements d'une discipline. In : ARENA, R. et al. **Traité d' Economie Industrielle**. Paris: Economica, 1988.

BOTELHO, Isaura. Dimensões da cultura e políticas públicas. **São Paulo em Perspec.**, v. 15, n. 2, apr./jun. 2001.

BRANT, Leonardo. **Mercado Cultural: investimento social, formação e venda de projetos, gestão e patrocínio, política cultural**. São Paulo: Escrituras, 2001.

CASTRO, Claudia. Lucro sobre a falta de lógica. **Marketing Cultural**, São Paulo, n. 87, p.7-11, 1 jul. 2005. Disponível em: <[www.marketingcultural.com.br](http://www.marketingcultural.com.br)>. Acesso em: 25 dez. 2005.

CARVALHO, Cristina Amélia; Vieira, Marcelo M. F. (Org.). **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional**. Recife: EDUFEPE, 2003.

COELHO, Teixeira. **Dicionário Crítico de Política Cultural**. 2. ed. São Paulo: Iluminuras Ltda, 1999. 383 p.

\_\_\_\_\_. **O que é indústria cultural**. São Paulo: Livraria Brasiliense Editora S.A.,1980. (Coleção Primeiros Passos).

CORRÊA, Marcos Barreto. **Do Marketing ao Desenvolvimento Cultural**: relacionamento entre empresa e cultural – reflexões e experiências. Belo Horizonte: [s.n], 2004.

COSTA, Ivan Freitas da. **Marketing Cultural**: o patrocínio de atividades culturais como ferramenta de construção de marca. São Paulo: Atlas, 2004.

DÓRIA, Gustavo. **Moderno Teatro Brasileiro**: crônica e suas raízes. Rio de Janeiro: Serviço Nacional de Teatro, 1975. (Coleção Ensaios).

DURAND, José Carlos. Cultura como objeto de política pública. **São Paulo em Perspectiva**, v. 15, n. 2, p.66-72, abr./jun. 2001.

FARIA, Karina Andréa da S. **"Patifes", Profissionais e Persistentes**: papel da peça "A Bofetada" no processo de profissionalização e comercialização do teatro baiano. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração)- Escola de Administração/UFBA, Salvador, 1997.

FARINA, Elizabeth; AZEVEDO, Paulo; SAES, M. Sylvia M. **Competitividade**: mercado, estado e organizações. São Paulo: Singular, 1997. 286 p.

FERREIRA, Ademir A; REIS, Ana Carla F.; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão Empresarial**: de Taylor aos nossos dias – evolução e tendência da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI**: o dicionário da língua portuguesa. 3 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FRANCO, Aninha. **O Teatro através da Imprensa**: séc. XX. FCJA, COFIC; FCEBA. Salvador, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GUIMARÃES, Maria do Carmo Lessa, et. al. Avaliação da capacidade de gestão de organizações sociais: uma proposta metodológica em desenvolvimento. **Caderno Saúde Pública**. Rio de Janeiro, v. 20, n. 6, p. 1642-1650, nov./dez. 2004.

JERÔNIMO, Fátima Behncker; MARANSCHIN, Ângela de Faria; SILVA, Tânia Nunes. A gestão estratégica de sociedades cooperativas no cenário concorrencial do agronegócio brasileiro: estudo de caso em uma cooperativa agropecuária gaúcha. **Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v.14, n.26, maio 2006.

LEÃO, Raimundo Matos. **Abertura para Outra Cena** – uma história do teatro na Bahia a partir da criação da escola de teatro - 1946 a 1966. 2002. Dissertação (Mestrado em Teatro)-Escola de Teatro/UFBA, Salvador, 2002. (Dissertação de Mestrado).

LODI, J. B. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1986.

MACHADO NETO, Manoel Marcondes. UMA crise em 10 capítulos. **Marketing Cultural**, São Paulo, n. 87, p. 4-6, 01 jul. 2005. Disponível em: <[www.marketingcultural.com.br](http://www.marketingcultural.com.br)>. Acesso em: 25 dez. 2005.

MAGALDI, Sábato. **Panorama do Teatro Brasileiro**. 3. ed. São Paulo: Global, 1997.

MARTINEZ, Angel Cristobal. **Modelo Administrativo do Teatro Vila Velha**: uma luta pela sobrevivência. 2002. Dissertação (Mestrado em Teatro)-Escola de Teatro/UFBA, Salvador, 2002.

MITZBERG, Henry; QUINN, James B. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 15. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

MUSGRAVE, Richard. **The theory of public finance**. New York, McGraw Hill.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças.  **Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócio**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 1995.

PACHECO, Flávia Lopes. O ambiente institucional como agente de mudança organizacional: o caso do Teatro Apolo-Hermilo. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD.

PEDROZO, E. A análise de cooperativas agrícolas através da utilização de estratégias industriais. In ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 17., 1993, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPED, 993. V.5- Administração Rural.

PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H. **In search of excellence**. New York: Harper & Row, 1991.

PINHO, Osmundo S. de Araujo. A Bahia no Fundamental: notas para uma interpretação do discurso ideológico da baianidade. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, [S.l.] v.13, n. 36, fev. 1998.

PINTO, Roque. **A Bahia Reimaginada**: como transformar um velho entreposto comercial em um novíssimo produtor de tradições. Argentina, 2002.  
[http://www.naya.org.ar/turismo\\_cultural/index.htm](http://www.naya.org.ar/turismo_cultural/index.htm). Acesso em 15/02/2006.

PORRSE, Alexandre A. et al. Incentivo à Cultura e Efeitos Econômicos: análise da produção cinematográfica do Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO DA ECONOMIA DA REGIÃO SUL - ANPEC SUL, 8., 2005, Porto Alegre. **Encontro da Economia da Região Sul**. Porto Alegre: UFRGS, 2005. p. 1 - 20.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RISÉRIO, Antonio. **Caymmi**: uma utopia de lugar. São Paulo; Salvador: Perspectiva/Copene, 1993.

ROBATTO, Lia. **Passos da Dança**. Salvador: FCJA, 2002.

RUBIM, Linda (Org.). **Organização e produção da cultura**. Salvador: EDUFBA; FACOM/CULT, 2005.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2000, 118 p.

SILVA, Frederico A. B. Os gastos culturais dos três níveis de governo e a descentralização. **Caderno do IPEA**: Texto para discussão, Brasília, n. 876, abr. 2002.

\_\_\_\_\_. **Notas sobre o Sistema Nacional de Cultura**. Brasília: IPEA, Março 2005.

STRATEGOR. **Estratégia, Estrutura, Decisão, Identidade**: política global da empresa. Lisboa: Publicações D. Quixote, 1993.

TEIXEIRA, Cid. Entrevista a Eliana Brenner, José A. Saja e Mariella Vieira. **Pré-textos para Discussão – Bahianidade**. Facs: Salvador, 1996. p. 9 – 13.

THROSBY, David. **Economics and Culture**. Reino Unido: Cambridge University Press, 2001.

THROSBY, David; WITHERS, Glenn, **The Economics of the Performing Arts**. London: Edward Arnold, 1979.

VALIATI, Leandro; FLORISSI, Stefano. A problemática da captação: relação entre os incentivos fiscais e a gestão dos recursos públicos na decisão privada da inversão cultural. In: ENCONTRO DE ECONOMIA DA REGIÃO SUL – ANPEC SUL, 8., 2005, Porto Alegre. **Encontro da Economia da Região Sul**. Porto Alegre: UFRGS, 2005.

VASCONCELLOS, Eduardo P. G. **Contribuições ao estudo da estrutura administrativa**. Tese de doutoramento. São Paulo: FEA/USP, 1972.

VILLAS-BOAS, Rosa. Gestão Cultural. In: RUBIM, Linda (org.). **Organização e produção da cultura**. Salvador: EDUFBA; FACOM/CULT, 2005. p. 99 a 116.

WATT, David C. **Gestão de Eventos em Lazer e Turismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

WHEELWRIGHT, S. C. Strategy, management and strategic planning approaches. **Interfaces**, [s.l], n. 14, p. 19-33, jan./fev. 1984.

WRIGHT, P; KROLL, M; PARNELL, L. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## Apêndice A – Teatros de Salvador

Fonte: autora

Nº	Esp. Cênico	Lug	Tipo	Prop	Sit	Endereço	Bairro
1	Teatro ISBA	489	It	P (SFL)	1	Avenida Oceânica, 2717	Ondina
2	Teatro Solar Boa Vista	350	It	E	1	Praça Marquês de Abrantes, s/n	E.V. Brotas
3	Teatro do ICBA	150	A	P (SFL)	1	Avenida 7 de Setembro, 1809	Corredor da Vitória
4	Teatro Gregório de Mattos	280	A	M	1	Rua 2 de Julho, 331	Centro
5	Teatro Martim Gonçalves	174	It	F	3	Rua Araújo Pinho, 292	Canela
6	Teatro Vila Velha	300	M	P (SFL)	1	Av. Sete de Setembro, s/n	Passeio Público
7	Teatro ACBEU	409	It	P (SFL)	1	Avenida 7 de Setembro, 1883	Corredor da Vitória
8	Teatro Gamboa	98	AA	P	1	Rua Gamboa de Cima, 3	Aflitos
9	Teatro Miguel Santana	100	A	E	1	Rua Gregório de Matos, 47/49	Pelourinho
10	Teatro SESC - Casa do Comércio	552	It	P (SFL)	3	Avenida Tancredo Neves, 1.109	Pituba
11	Teatro Castro Alves	1554	Op	E	1	Praça Dois de Julho, s/n	Campo Grande
12	Centro de Conv. da Bahia-Teatro Iemanjá	2000	It	E	1	Rua Jardim Armação, s/n	Armação
13	Teatro do ICEIA	1300	It	E	1	Rua Tales de Freitas, s/n	Barbalho
14	Teatro SESI - Rio Vermelho	100	It	P(SFL)	1	Rua Borges dos Reis, 9	Rio Vermelho
15	Teatro Castro Alves - Sala do Coro	200	M	E	1	Praça Dois de Julho, s/n	Campo Grande
16	Teatro Jorge Amado - UEC	418	It	P	1	Av. Manoel Dias da Silva, 2.177	Pituba
17	Teatro XVIII	140	CC	E	1	Rua Frei Vicente, 18	Pelourinho
18	Teatro Caballeros de Santiago	110	It	P (SFL)	1	Rua da Paciência, 441	Rio Vermelho
19	Espaço XISTO	192	It	E	1	Rua General Labatut, 27	Barris
20	Teatro Módulo	282	It	P	1	Avenida Prof. Magalhães Neto, 1.117	Pituba
21	Teatro Dias Gomes	140	It	P (SFL)	1	Rua Francisco Ferraro, 53	
22	Teatro Diplomata	453	It	P	1	Rua Tamburugy, 474	Patamares
23	Teatro SESC-SENAC - Pelourinho	220	It	P (SFL)	1	Largo do Pelourinho, 19	Centro
24	Teatro Salesiano	482	It	P (SFL)	1	Praça Cons. Almeida Couto, 374	Nazaré
25	Teatro da Barra	70	It	P (SFL)	1	Rua Marques de Caravelas, nº 50	Barra
26	Teatro Molière	150	It	P (SFL)	1	Av. Sete de Setembro, 401	Ladeira da Barra

**Tipo** It-italiano; A-arena; AL-ao ar livre; AA-arquitetônico alternativo M-múltiplo; CC-café concerto; Op-italiano de ópera; E-elisabetano

**Propriedade** F-federal; E-estadual; M-municipal; P-privada; P(SFL)- privada sem fins lucrativos

**Situação** 1-em atividade; 2-desativado; 3-em recuperação; 4-em construção

### Apêndice B- Propriedade dos teatros pertencem a Instituições sem Fins Lucrativos

Fonte: autora

<b>Teatro</b>	<b>Instituição proprietária</b>	<b>Área de atuação</b>
ISBA	Associação Brasileira de Educação Familiar e Social	Educação
ICBA	Instituto Cultural Brasil- Alemanha	Educação
ACBEU	Associação Cultural Brasil- Estados Unidos	Educação
Vila Velha	Sol Movimento da Cena	Independente
Casa do Comércio	Federação do Comércio do Estado da Bahia	Sindical-patronal ( comércio)
Sesi- Rio Vermelho	Federação da Indústria do Estado da Bahia	Sindical-patronal (indústria)
Caballeros de Santiago	Associação Cultural Caballeros de Santiago	Educação
Dias Gomes	Sindicato dos Comerciantes	Sindical
SESC_SENAC- Pelourinho	Federação do Comércio do Estado da Bahia	Sindical-patronal ( comércio)
Salesiano	Liceu Salesiano do Salvador	Educação
Da Barra	Associação Teatro da Barra-Espaço Cultural Carmen Assis	Independente
Moliere	Associação Cultural Franco Brasileira – Aliança Francesa	Educação

## Apêndice C – Entrevistas Semi-estruturadas

### **Produções Artísticas 1º momento**

1. Tratando da evolução do teatro em Salvador, podemos apontar 3 grandes marcos:
  - a) Em 1955 - Escola de Teatro da Universidade da Bahia – profissionalização dos atores
  - b) No final dos anos 70 com a produção do curso livre do TCA , os grupos estruturados de teatro como Avelãz & Avestruz (Márcio Meirelles) e o Carranca (Luiz Marfuz), além do grupo de montagens profissionais da Escola de Teatro e posteriormente com a Companhia Baiana de Patifaria nos anos 80– profissionalização da produção. Mostrava o que o público estava disposto a assistir e praticava o marketing cultural e o merchandising;
  - c) A partir de 1994, com a nova administração do TVV e a concorrência de teatros em Salvador nos anos 90, caminho da profissionalização das casas de espetáculos.

Você, como participante destes movimentos, relate as suas experiências e a sua impressão em relação à esta evolução.
2. O que aconteceu de marcante nos anos 90 em relação às produções locais de teatro?
3. Atualmente, quais os fatores determinantes para a sustentabilidade do teatro em Salvador enquanto negócio?



## **Produções Artísticas**

### **2º momento**

1. Tratando-se da produção de espetáculos enquanto negócio, sabemos que existe uma diferença entre as produções do eixo Rio-São Paulo e as de Salvador. As primeiras possuem uma visão mais comercial. Como o (a) Sr (a) enxerga este fato e por que as produções soteropolitanas ainda não alcançaram este nível. Existe alguma singularidade no mercado local?
2. Um estudo que realizei nos teatros Jorge Amado, ISBA e Modulo, entre 2002 e 2005 apontam para a tendência de um gosto específico do público baiano: comédia, o “besteiro”, a sexualidade. O (a) Sr (a) entende que estes tipos de espetáculos é a saída para um melhor desempenho do teatro baiano? Por quê?
3. Atualmente, na sua visão, quais os fatores determinantes para a sustentabilidade do teatro em Salvador?

## **Diretores de Teatros**

1. O teatro o qual o sr. (a) administra é ligado a uma instituição, cuja atividade não é cultura. Quais são os pontos positivos e os pontos negativos desta relação?
2. O (A) Sr (a) possui uma independência de gestão do teatro em relação à mantenedora? Qual é este limite?
3. Existe alguma transferência interna contábil quando os eventos institucionais são realizados no teatro? Se não, como funciona esta relação contábil?
4. Atualmente, quais os fatores que o (a) Sr (a) entende como determinantes para a sustentabilidade do teatro em Salvador enquanto negócio?

## Apêndice D – Resultado de pesquisa sobre o público freqüentador de teatros em Salvador

- ✓ Segundo o sexo:

<b>Sexo</b>	<b>% de entrevistados</b>
Masculino	39,9
Feminino	60,1
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fonte: Triumph

- ✓ Segundo o grupo etário:

<b>Faixa de Idade</b>	<b>% de entrevistados</b>
14 a 17	6,0
18 a 25	30,1
26 a 35	27,6
36 a 50	26,7
Acima de 51	9,6
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fonte: Triumph

- ✓ Segundo o estado civil

<b>Estado Civil</b>	<b>% de entrevistados</b>
Solteiro	65,6
Casado	25,6
Outros	8,8
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fonte: Triumph

- ✓ Segundo o nível de escolaridade

<b>Escolaridade</b>	<b>% de entrevistados</b>
Ensino Médio	43,6
Ensino Superior	43,7
Pós-Graduado	12,7
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fonte: Triumph

- ✓ Segundo o gênero teatral de preferência

<b>Gênero Teatral</b>	<b>% de entrevistados</b>
Comédia	47,7
Drama	24,8
Musical	22,0
Tragédia	5,5
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fonte: Triumph

- ✓ Segundo a frequência ao teatro

<b>Frequência ao teatro</b>	<b>% de entrevistados</b>
Mensal	28,3
Trimestral	23,8
Semestral	16,7
Quinzenal	16,6
Anual	11,9
Nunca	2,7
<b>Total</b>	<b>100</b>

**Fonte: Triumph**

- ✓ Segundo os fatores que motivariam ainda mais a ida ao teatro

<b>Fatores</b>	<b>% de entrevistados</b>
Qualidade da produção	65,1
Conhecimento dos artistas	32,9
Facilidade de estacionamento	21,9
Venda a domicílio	11,3
Venda Antecipada	10,1
Reserva Pós-evento	7,4
Outros	23,2

**Fonte: Triumph**

**Apêndice E – Espetáculos apresentados nos Teatros ISBA, Jorge Amado e Módulo (2002-2005)**

**2002**

<b>Espetáculo</b>	<b>Apresentação</b>	<b>Ingressos disponíveis</b>	<b>Total de Público</b>	<b>Ocupação (%)</b>
Ciúmes de você	24	6768	3429	50,7
Essa é donana	12	3384	1789	52,9
As ridículas	27	7614	6267	82,3
O almanaque do amor	4	1128	1128	100,0
Como dizia Raul	18	5076	1388	27,3
Quem é igual a quem	8	2256	1292	57,3
A hora da estrela	15	4230	1782	42,1
A Flauta de pã	8	2256	798	35,4
Bia canta e conta	2	564	558	98,9
Dom Casmurro	2	564	543	96,3
Antes da Reforma	12	3384	598	17,7
A hora da estrela	12	3384	1540	45,5
Noção Brasileira	10	2820	1112	39,4
A Máquina do Som	7	1974	1915	97,0
O Voo da Asa branca	44	21516	6867	31,9
Ensina-me a viver	33	16137	6527	40,4
Ri melhor quem ri Benvindo	3	1254	523	41,7
O sítio do pica pau amarelo	16	6688	4437	66,3
Juca Chaves ( o Iluminado)	6	2508	854	34,1
O Grelo falante	17	7106	5207	73,3
Zé lezim vai a copa	3	1254	354	28,2
3 homens baixos	4	1672	1268	75,8
Bolero	23	9614	2657	27,6
O lixo é o tesouro	6	2508	499	19,9
Todo Mundo tem Problemas Sexuais	4	1672	1418	84,8
O mágico de oz	6	2508	1857	74,0
Extase	3	1254	323	25,8
Profa. Muito maluquinha	4	1672	498	29,8
Cartas ao meu pai	3	1254	290	23,1
Quixote	3	1254	375	29,9
Gato malhado andorinha sinhá	8	3344	933	27,9
Pluft o fantasmilha	14	5852	1996	34,1
Eles preferem as loiras	3	1254	708	56,5
<b>Total</b>	<b>364</b>	<b>135723</b>	<b>61730</b>	<b>----</b>
			<b>Média</b>	<b>50,5</b>

Fonte: Tabela elaborada a partir da coleta de dados realizada nos Teatros ISBA, Jorge Amado e Módulo

**2003**

<b>Espectáculo</b>	<b>Apresentação</b>	<b>Ingressos disponíveis</b>	<b>Total de Público</b>	<b>Ocupação (%)</b>
Festival de contos de fadas	30	8460	4341	51,31
umbiguidades	16	4512	1088	24,11
meu quintal	30	8460	1102	13,03
noção brasileira	8	2256	1752	77,66
Dr. Piaba	5	1410	1182	83,83
Traído, mas quem não é?	15	4230	3513	83,05
A coisa	12	3384	1861	54,99
História de uma caixola	10	2820	978	34,68
A Máquina do Som	7	1974	1948	98,68
Piaba Presidente	20	5640	3564	63,19
Na Bagunça do teu coração	12	5868	2509	42,76
maria Quitéria	46	22494	4924	21,89
A Boa	12	5868	863	14,71
A Boqueninha de Pano	4	1956	839	42,89
Capitães da Areia	16	7824	3095	39,56
O casamento de Emília	16	6688	1918	28,68
Os segredos do Penis	2	836	511	61,12
Setembrina	10	4180	1262	30,19
Terceiras Intenções	3	1254	1257	100,24
Na bagunça do seu coração	28	11704	4381	37,43
Cinderela	5	2090	1354	64,78
Tem um Psicanalista na minha cama	3	1254	1089	86,84
Pluft o fantasminha	21	8778	3997	45,53
Norma	3	1254	1062	84,69
Alice no Pais das Maravilhas	7	2926	2428	82,98
Como Raul já dizia	8	3344	935	27,96
Astro por um dia	3	1254	830	66,19
Disse me disse	3	1254	1155	92,11
O voo da asa branca	9	3762	1114	29,61
2 pesos sem medida	8	3344	2428	72,61
Noites Brancas	3	1254	724	57,74
Camisa de Força	6	2508	1936	77,19
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>144840</b>	<b>61940</b>	<b>----</b>
			<b>Média</b>	<b>56,0</b>

Fonte: Tabela elaborada a partir da coleta de dados realizada nos Teatros ISBA, Jorge Amado e Módulo

**2004**

<b>Espectáculo</b>	<b>Apresentação</b>	<b>Ingressos disponíveis</b>	<b>Total de Público</b>	<b>Ocupação (%)</b>
Festival de contos de fada	30	8460	4309	50,93
Um bonde chamado desejo	24	6768	1720	25,41
quem conto conta cordel encanta	14	3948	596	15,10
Na Cama com Piaba	65	18330	13545	73,90
Chapeuzinho vermelho	26	7332	1576	21,49
Lampião e Maria Bonita	12	3384	529	46,57
Friziléia	6	2934	2171	73,99
Lampião e Maria Bonita	48	23472	5296	22,56
Maria Minhoca	22	10758	2461	22,88
Os 3 homens Baixos	3	1467	1305	88,96
Em busca do Sonho	16	7824	882	11,27
História de uma caixola	16	7824	2229	28,49
Torturas de um coração	3	1467	387	26,38
Na medida do possível	16	6688	2274	34,00
O Vôo da asa branca	34	14212	3409	23,99
Branca de Neve	5	2090	2090	100,00
A princesa e o Unicórnio	34	14212	4137	29,11
Comédia do Fim	24	10032	2102	20,95
Vidas passadas	3	1254	1045	83,33
Vixe Maria-Deus e o Diabo na Bahia	68	28424	26896	94,62
O casamento de D. baratinha	4	1672	1459	87,26
<b>Total</b>	<b>473</b>	<b>182552</b>	<b>80418</b>	<b>----</b>
			<b>Média</b>	<b>46,7</b>

Fonte: Tabela elaborada a partir da coleta de dados realizada nos Teatros ISBA, Jorge Amado e Módulo.

**2005**

<b>Espectáculo</b>	<b>Apresentação</b>	<b>Ingressos disponíveis</b>	<b>Total de Público</b>	<b>Ocupação (%)</b>
O pequeno Príncipe	16	4512	2090	46,32
Rádio Biruta	14	3948	1713	43,39
A importância de ser prudente	2	564	560	99,29
Dr. Piaba	20	5640	5023	89,06
Traído, mas quem não é?	20	5640	4986	88,40
Na cama com Piaba	25	7050	5072	71,94
Eka Meleka	24	6768	2525	37,31
1,99	10	2820	2503	88,76
Alvorço	21	5922	1703	28,76
Meu quintal	16	7824	3612	46,17
A Bofetada	51	24939	21112	84,65
Amores Bárbaros	10	4890	1638	33,50
Brincadeiras	20	9780	4146	42,39
Raul Seixas	58	28362	25541	90,05
Falando Sozinho	4	1672	644	38,52
As mentiras que os homens contam	4	1672	1280	76,56
Ladrão em Noite de Chuva	6	2508	1187	47,33
Vixe Maria-Deus e o Diabo na Bahia	48	20064	18115	90,29
Os ignorantes	13	5434	5457	100,42
O mundo mágico dos elfos	4	1672	239	14,29
Maria minhoca	10	4180	2393	57,25
Todo Mundo tem Problemas Sexuais	27	11286	11244	99,63
Quem conto canta cordel encanta	13	5434	784	14,43
<b>Total</b>	<b>436</b>	<b>172581</b>	<b>123567</b>	<b>---</b>
			<b>Média</b>	<b>62,1</b>

Fonte: Tabela elaborada a partir da coleta de dados realizada nos Teatros ISBA, Jorge Amado e Módulo



**Freqüência de Público dos Espetáculos no Gênero Comédia nos Teatros ISBA, Jorge Amado e Módulo  
2002-2005**

<b>Espectáculo</b>	<b>Qde. de Apresentações</b>	<b>Ingressos disponíveis</b>	<b>Total de Público</b>	<b>Ocupação</b>
<b>2002</b>				
O almanaque do amor	4	1128	1128	100,0%
Todo Mundo tem Problemas Sexuais	4	1672	1418	84,8%
As ridículas	27	7614	6267	82,3%
			<b>Média</b>	<b>89,0%</b>
<b>2003</b>				
Terceiras Intenções	3	1254	1257	100,2%
Disse me disse	3	1254	1155	92,1%
Tem um Psicanalista na minha cama	3	1254	1089	86,8%
Dr. Piaba	5	1410	1182	83,8%
Traído, mas quem não é?	15	4230	3513	83,0%
Camisa de Força	6	2508	1936	77,2%
			<b>Média</b>	<b>87,2%</b>
<b>2004</b>				
Vixe Maria-Deus e o Diabo na Bahia	68	28424	26896	94,6%
Os 3 homens Baixos	3	1467	1305	89,0%
Friziléia	6	2934	2171	74,0%
Na Cama com Piaba	65	18330	13545	73,9%
			<b>Média</b>	<b>82,9%</b>
<b>2005</b>				
Os ignorantes	13	5434	5457	100,4%
Todo Mundo tem Problemas Sexuais	27	11286	11244	99,6%
A importância de ser prudente	2	564	560	99,3%
Vixe Maria-Deus e o Diabo na Bahia	48	20064	18115	90,3%
Raul Seixas	58	28362	25541	90,1%
Dr. Piaba	20	5640	5023	89,1%
1,99	10	2820	2503	88,8%
Traído, mas quem não é?	20	5640	4986	88,4%
A Bofetada	51	24939	21112	84,7%
As mentiras que os homens contam	4	1672	1280	76,6%
			<b>Média</b>	<b>90,7%</b>

**Média Geral 87,5%**

Fonte: Tabela elaborada a partir da coleta de dados realizada nos Teatros ISBA, Jorge Amado e Módulo

## Apêndice F - Rider técnico do Teatro Renaissance

### Características Gerais do Teatro

Relação de Equipamento de Luz		Características dos Camarins
Quantidade	Descrição	Descrição
39	Cabos de Segurança	Camarim - Capacidade para 8 pessoas.
49	Porta Gelatina	
95	Garras	
18	Refletores PC 1000W/220V	
12	Refletores Fresnel 1000W/220V	<b>Observação</b>
6	Pin Bin	O Camarim é dotado de dependências
10	Refletores PAR 64 / F1	sanitárias, chuveiros, lavatórios, espelhos com
13	Refletores PAR 64 / F2	luzes para maquiagem, araras.
22	Refletores PAR 64 / F5	
0	Refletores PAR 64 / F6	
10	Elypsoidais Telem 30/40 Graus 1000W	
4	Set Light	
15	Porta Gobo	
2	Rack Litec Baby	
6	Rack HPL Evolution	
1	Mesa de Luz MX 48 Rank Strand	
1	explinter	
Relação de Equipamento de Som		Dados para elaboração do Contrato
Quantidade	Descrição	Solicitações
2	Máquinas de reprodução MD Player	Nome do espetáculo / Duração / Autor / Diretor / Elenco / Censura
1	Mesa Mackie 16 canais (equalizada)	Gênero e Classificação / Sinopse
1	Multi Cabo 35	PF: Nome, RG, CPF, Endereço Completo
2	Caixas EV PA	PJ: Razão Social, CNPJ, ( IM / IE), Endereço Completo
2	PA EV	Período de Ocupação do Teatro / Data Prevista de Montagens
2	Potência Crest CA 4 - áudio 220	Data de Estréia / Pré-Estréia / Ensaios
		Relação de Materiais / Nome e RG da Equipe Técnica, Produção, Etc.
		Dias de semana para a temporada / Horários das apresentações
		Valor da Locação (%Bilheteria) / Valor do Ingresso / Mínimo
		Contato do Produtor e da Assessoria de Imprensa ( Tel, E-mail)
		Acordos & Promoções
Palco		
Descrição	Constatação	
Tipologia:	Italiano	
Capacidade:	465 Lug. (448 poltronas fixas e numeradas + 14 cadeiras extras s/ numeração + 3 para Deficientes)	
Boca de Cena:	12,50m	
Profundidade do Palco:	6,20m (Até a parede) / 4,70m (Até Ciclorama)	
Altura do Palco:	0,80 cm	
Urdimento:		
Proscênio:	1,20m (da Cortina de Boca)	
Pé-Direito:	3,81m (Boca) / 4,20m (Varas c/ refletores) / 4,50m (Varas)	
Distância do Palco até porta de entrada da platéia:	18,50m	
Dimensões das Portas para passagem de Cenários:	Principal 2,30mx1,60m larg. / 2 Portas Teatro 2,10mx1,61m	
Dimensões das portas BackStage:		
Altura do porão em relação ao palco:		
Varas de Cenário:	6 Contrapesadas	
Varas de Luz:	4 Fixas	
Telefones:	Central de Vendas 3188.4151 / Administração 3069.2285	

<b>Comunicação Visual</b>		
<b>Quantidade</b>	<b>Descrição</b>	<b>Dimensões</b>
1	Placa externa	Arte 5,81cm x 2,81cm (Altura) - Acabado (c/ ilhóis de fixação) 5,85cm x 2,85cm (Altura)
1	Placa externa	Arte 1,82cm x 2,82cm (Altura) - Acabado (c/ ilhóis de fixação) 1,86cm x 2,86cm (Altura)
2	Placa externa	Arte 0,99cm x 0,70cm (Altura)
1	Placa bilheteria	Arte 0,28cm x 0,42cm (Altura)
4	Totens	Arte 0,41cm x 0,61cm (Altura)

Fonte: Cult Empreendimento Ltda

Apêndice G – ocupação da platéia do teatro rennaissance no período de 1999 a 2005

**Teatro Renaissance**  
**Ocupação da Platéia**  
**1999 a 2005**

**1999/2000**

<b>Espectáculo</b>	<b>Apresentação</b>	<b>Ingressos disponíveis</b>	<b>Total de Público</b>	<b>Ocupação</b>
Bibi Ferreira	3	1140	1130	99%
Raul Cortez	24	9120	6817	75%
Bibi Ferreira	6	2280	1792	79%
Tonia Carrero	12	4560	2188	48%
Paulo Autran	9	3420	2276	67%
Estórias Roubadadas	55	20900	10763	51%
Dura na Queda	3	1140	658	58%
<b>Totalização</b>	<b>112</b>	<b>42560</b>	<b>25624</b>	
			<b>Média</b>	<b>68%</b>

**2000/2001**

<b>Espectáculo</b>	<b>Apresentação</b>	<b>Ingressos disponíveis</b>	<b>Total de Público</b>	<b>Ocupação</b>
Coração Selvagem	13	4914	2955	60%
Que Mistérios	3	1134	479	42%
Estrela Tropical	13	4914	4928	100%
Divina Saudade	3	1134	927	82%
Letti e Lotte	32	12096	9423	78%
Vida Privada	18	6804	3919	58%
Esperando Beckett	9	3402	1354	40%
Intimidade Indecente	12	4536	4178	92%
<b>Totalização</b>	<b>103</b>	<b>38934</b>	<b>28163</b>	
			<b>Média</b>	<b>69%</b>

**2001/2002**

<b>Espectáculo</b>	<b>Apresentação</b>	<b>Ingressos disponíveis</b>	<b>Total de Público</b>	<b>Ocupação</b>
Intimidade Indecente	<b>256</b>	<b>111384</b>	<b>90393</b>	
			<b>Média</b>	<b>81%</b>

**2002/2003**

<b>Espectáculo</b>	<b>Apresentação</b>	<b>Ingressos disponíveis</b>	<b>Total de Público</b>	<b>Ocupação</b>
Intimidade Indecente	35	16170	15783	98%
Quarta-feira	136	62832	39085	62%
<b>Totalização</b>	<b>171</b>	<b>79002</b>	<b>54868</b>	
			<b>Média</b>	<b>80%</b>

**2003/2004**

<b>Espetáculo</b>	<b>Apresentação</b>	<b>Ingressos disponíveis</b>	<b>Total de Público</b>	<b>Ocupação</b>
Quarta feira	12	5544	3182	57%
3 versões da vida	123	56826	45481	80%
H2O Uma Fórmula de Amor	22	10164	3161	31%
Mulheres por um fio	12	5544	4223	76%
<b>Totalização</b>	<b>169</b>	<b>78078</b>	<b>56047</b>	
			<b>Média</b>	<b>61%</b>

**2004/2005**

<b>Espetáculo</b>	<b>Apresentação</b>	<b>Ingressos disponíveis</b>	<b>Total de Público</b>	<b>Ocupação</b>
Mulheres por um fio	45	20790	13357	64%
Visitando Sr. Green	91	42042	38994	93%
A Entrevista	12	5544	892	16%
Soppa de Letras	6	2772	1866	67%
<b>Totalização</b>	<b>154</b>	<b>71148</b>	<b>55109</b>	
			<b>Média</b>	<b>77%</b>

Fonte: Cult Empreendimentos Ltda