

Gestão em uma Companhia de Teatro: Desafios e Vantagens na Aplicação de Ferramentas Estratégicas

RESUMO

As organizações teatrais possuem uma dinâmica própria, guardando diferenças com as organizações produtivas em alguns aspectos, como, por exemplo, sua gestão é orientada para a arte e não para os consumidores. No entanto, para oferecer sua produção e manter-se no mercado da indústria criativa, as organizações teatrais buscam adotar ferramentas consagradas no mundo empresarial para gerir suas estruturas e processos. A simples adoção de ferramentas estratégicas não garante o alcance dos objetivos, pois existem desafios que não podem ser ignorados. Neste artigo, nosso objetivo é analisar a aplicação de uma ferramenta estratégica, mais especificamente, o Balanced Score Card (BSC), na Cia de Teatro D'Art. Para isso, realizamos uma pesquisa qualitativa, com a aplicação de entrevistas e análise de documentos para coletar os dados de pesquisa, os quais foram analisados com a técnica de análise de conteúdo. Os resultados apontam que o BSC se apresenta como uma ferramenta útil para a gestão da organização teatral, porém, desafios precisam ser vencidos para que sua aplicação seja possível.

Palavras-chave: Organização Teatral; Ferramentas Estratégicas; Companhias de Teatro; Balanced Scorecard.

1. Introdução

Em meados de 1960 e 1970 artistas ligados ao movimento teatral brasileiro preocupados com o caráter simbólico da arte praticavam o chamado teatro de militância. Para Garcia (2004), esse era um teatro engajado política e ideologicamente que protestava contra o regime ditador vigente na época. Este tipo de teatro praticado muitas vezes com poucos recursos, mas com fortes ideologias. Carreira e Oliveira (2003), observam em seus estudos que a reviravolta da prática teatral no Brasil aconteceu em meados dos anos de 1980, quando se iniciou o processo de democratização do país e a militância perdeu força, sendo preciso então encontrar outro foco para o desenvolvimento do fazer artístico.

A partir deste momento foi necessário ir além no que tange somente a atuação dos atores, mas também fatores relacionados à sobrevivência das companhias de teatro, para que continuassem vivos os movimentos teatrais, surgindo assim paralelamente uma infinidade de mercadorias vinculadas ao trabalho da companhia e aos espetáculos. Além disso, houve também a crescente necessidade de elaboração de projetos e, com isso, a profissionalização de novas pessoas nas áreas culturais, e, para Cunha (2007), esse processo implicou na reordenação do funcionamento do setor cultural, visto que foi necessário responder a novas demandas e aspirações da classe artística, dos produtores, gestores, empresários e também do público consumidor de cultura.

Quando se assiste a uma peça de teatro pouco se sabe sobre os esforços envolvidos para que um espetáculo aconteça, pois, além da parte operacional (atuação), existem áreas táticas como: liderança, documentação, registros entre outras. Para que o espetáculo ocorra não é necessário somente paredes, cadeiras e material de trabalho, mas, também, pessoas, pois a organização não é somente uma entidade fixa, controlável e estável, mas se constitui de práticas e processos (WEICK, 1973). Isso demanda práticas organizacionais e a companhia teatral passa a ser, agir e pensar como uma organização. Essa organização é composta por partes estruturais, das quais as pessoas são constituintes e devem contribuir para aumentar sua eficácia e eficiência (MORGAN, 2002). Dessa forma, podemos enxergar as companhias teatrais como organizações.

Segundo David (2013), o teatro também precisa de cuidados como uma empresa comum e válida, além disso, deve ser mantido através de seus recursos, contribuindo para sociedade de maneira responsável e legal. A partir disso surge a necessidade de se buscar compreender como gerir um grupo teatral, e para compreender e realizar tais procedimentos se torna necessário um processo de profissionalização a partir da adoção de métodos de gestão, talvez adotando medidas específicas para este tipo de organização, mas que estabeleçam parâmetros, metas aos trabalhos pertinentes a uma companhia de teatro.

Diante dessas considerações, a questão que orienta esta pesquisa é: quais os desafios e vantagens de aplicar uma ferramenta estratégica na gestão de uma companhia de teatro? Para responder a essa questão, estabelecemos como objetivo geral desta pesquisa: analisar a aplicação de uma ferramenta estratégica, mais especificamente, o Balanced Score Card (BSC), na Cia de Teatro D'Art. Segundo Kaplan e Norton (2000), o BSC deve observar quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente (mercadológica), dos processos internos, bem como, do aprendizado e crescimento. Esse modelo foi desenvolvido com objetivo captar toda a complexidade do desempenho na organização e tem sido ampla e crescentemente utilizado em empresas (EPSTEIN; MANZONI, 1998).

Segundo Petri (2005), o BSC permite uma avaliação mais ampla das suas decisões estratégicas da empresa, além disso essa ferramenta tende a substituir o orçamento como o centro nervoso das organizações, visto a sua capacidade de integrar as variáveis gerando valor a longo prazo, e baseado em várias perspectivas. A parte financeira das companhias teatrais é

uma das mais sensíveis, pois para sua realização, o teatro como companhia, produção de espetáculos e cursos, é compreendido como empresa, com grande deficiência, sua sobrevivência depende de fatores como patrocínios, apoios, e incentivos públicos e privados.

Para tal pesquisa, foi realizada uma pesquisa qualitativa, com a aplicação de entrevistas semiestruturadas e análise de documentos. A técnica de análise e conteúdo foi utilizada para a etapa de análise dos dados coletados.

Neste sentido, compreende-se, nesta pesquisa, que organizações como as companhias de teatro adotam modelos de negócios que possuam estruturas de controle e organização, como o Balanced Scorecard (BSC), pois este se apresenta como uma poderosa ferramenta para a gestão estratégica da empresa e que tem como objetivo analisar indicadores financeiros e não financeiros, o que se enquadra no perfil de companhias teatrais. Iniciamos com esta introdução e na seção seguinte apresentamos a revisão da literatura e os procedimentos de pesquisa. Em seguida, serão apresentados os resultados alcançados. Por fim, as considerações finais encerram o artigo.

2. Referencial teórico

2.1. Histórico do teatro brasileiro

O teatro teve seu início quando Portugal começou a fazer do Brasil sua colônia, durante este processo de colonização, houve as primeiras manifestações luso-brasileiras com expressões performáticas. Segundo Rodrigues Junior e Medeiros (2012), um dos maiores responsáveis pelo início e ensinamento do teatro no Brasil foi Padre Anchieta, jesuíta, enfermeiro, poeta e conhecedor de diversas línguas, sendo conhecido como o primeiro Padre-dramaturgo do catolicismo colonial brasileiro. Para o serviço missionário eram criadas peças, com participação de homens comuns, porém estudiosos que segundo Rodrigues Junior e Medeiros (2012), souberam otimizar o contato com a cultura do outro e transformá-la em prática social, o teatro passa então a ser um instrumento de civilização dos Jesuítas na época, que se utilizavam de elementos da cultura indígena, pois o principal objetivo na época era catequizar as tribos.

A grande disseminação do teatro no Brasil se deu no Romantismo, que segundo Moisés (2001), o teatro romântico foi definido apoiado na tradição clássica do teatro de Shakespeare, drama burguês e no teatro tradicional de algumas literaturas, sendo assim no Romantismo, há o rompimento da lei das três unidades do teatro clássico: tempo, espaço e ação; passa-se do verso à prosa. Isto transformou o teatro clássico, colocando o teatro como algo capaz de refletir acerca dos problemas humanos. Para este mesmo autor com a vinda da família real para o Brasil se dá o renascimento, juntamente com isso, o nascimento do teatro nacional. Dados estes fatos, grandes nomes contribuíram para o teatro, escrevendo e encenando diversas peças.

Após grandes mudanças na cultura, na história e nas artes surge o teatro alternativo, que é foco deste trabalho. Pavis (1999), define que o teatro alternativo seria um teatro experimental, uma alternativa ao chamado “teatro comercial”, um teatro independente econômica e esteticamente. Carreira e Oliveira (2003), ainda completam que atualmente se tem entendido por *teatro de grupo*, manifestações teatrais que se definem pelo uso do treinamento do ator, pela busca da estabilidade do elenco, por um projeto de longo prazo e pela organização de práticas pedagógicas.

Em 1991, foi criada no Brasil a Lei Rouanet (Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991), que em síntese é uma lei Federal de incentivo à cultura, houve a instituição do Pronac, com a finalidade de captar e canalizar recursos para o setor cultural de modo a facilitar e contribuir para as ações culturais. Em 1993 foi criado também o Ministério da Cultura, com a proposta

de elaborar leis e incentivar a cultura no país, a lei e o ministério ainda são vigentes atualmente.

Desde então o apoio e campanhas de incentivo à cultura vem crescendo no Brasil, por parte de organizações privadas e públicas ou até mesmo pelas próprias instituições culturais, objetivando também movimentar a economia do país. Em uma pesquisa feita pelo Ministério da Cultura, intitulada “Economia da Cultura” foi levantado que a economia da cultura é hoje o setor de maior dinamismo na economia mundial, e tem registrado crescimento de 6,3% ao ano, além disto o Banco Mundial estima que a economia da cultura responda por 7% do PIB mundial, assim, a cultura não é um fator importante apenas socialmente, mas também para economia mundial. De acordo com a pesquisa “Economia da Cultura” o seu desenvolvimento exige mecanismos diversificados de fomento, diferentes da política de apoio via leis de incentivo fiscal, assim, é preciso formular ações integradas e contínuas que enfrentem os principais gargalos do setor, além disto, é necessário implantar uma estratégia para esse setor.

De acordo com Waquin e Farias (2002), no Brasil os investimentos em marketing cultural vem ganhando impulso através das leis de fomento à cultura, no entanto, se comparados aos grandes investidores mundiais, as empresas que atuam no âmbito nacional ainda caminham a passos lentos. Kaercher (2009), destaca a importância deste tipo de pesquisa como uma forma de demonstrar para as organizações, futuros produtores, e também para a sociedade, o que são projetos culturais, suas vantagens, as possibilidades de profissionalização, geração de empregos e renda, o retorno envolvido para patrocinadores, e, além disto, o acesso ao conhecimento e a própria valorização cultural, que pode ser regional, local, nacional ou até mesmo mundial.

2.2. Teatro enquanto objeto de estudo da administração

Diante desse crescimento e importância da cultura no Brasil, torna-se necessário o entendimento e profissionalização nas áreas de gestão cultural, em pesquisas, segundo Cunha (2007), quando entrevistados, os gestores culturais se consideravam planejadores, articuladores, agregadores e mobilizadores, ou seja, possuem a capacidade gerencial, além disso, devem ser sensíveis para lidar com o mundo da arte. Dessa forma podemos entender que além das capacidades comumente gerenciais, para a área teatral é necessário ainda os conhecimentos culturais para tornar os processos eficientes e eficazes.

Muitas vezes o trabalho maior envolvido nos teatros não está sendo apresentado para o público, mas fora realizado no que chamamos de bastidores da apresentação do espetáculo, como: captação de recursos, divisão de equipes e tarefas, pagamento de impostos, publicidade, produção de ingressos, entre outros. A partir dessa diversidade de tarefas surge a necessidade de se buscar compreender como gerir uma companhia teatral, que segundo David (2013), também precisa de cuidados como uma empresa comum e válida, além disso, deve ser mantida através de seus recursos, contribuindo para sociedade de maneira responsável e legal.

É possível definir o processo de realização de um espetáculo pela visão do marketing. O marketing pode ser definido de acordo com Kotler (2000), como sendo um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtém aquilo de que necessitam e desejam por meio da criação, oferta e troca de produtos e serviços, neste caso o espetáculo está sendo apresentado como um serviço de entretenimento aos clientes que seriam o público. Dentro destes aspectos, se entre em debate sobre como exercer as atividades do marketing, e cria-se o que chama-se de gestão cultural, que em síntese se refere à procedimentos administrativos e operacionais e pressupõe a gerência destes processos no campo da cultura e da arte.

De forma ampla, Goi Junior (2010), destaca a gestão como um conjunto de atividades que define, obtém, combina, e coordena os recursos de uma organização em direção a objetivos

definidos. Dessa forma, podemos compreender o conceito de gestão teatral, baseando-se na percepção da necessidade de toda uma infraestrutura para realização deste tipo de evento. A constante preparação destes projetos, aumento das companhias, interesse e do apoio a este segmento exige grande conhecimento na área de gestão.

No campo da administração, organizações teatrais são objeto de estudo de várias pesquisas. Segundo Matta e Souza (2009), atores geralmente relatam que abriram mão de alternativas profissionais para focar no trabalho teatral e serem “trabalhadores criativos”. Dentro dessa perspectiva, Davel e Vianna (2012), trazem dois conceitos, o de gestão, como sendo processo de organização e controle, e criação entendida como diferença e desordem objetivando alcançar algo novo. Em análises sistemáticas às práticas profissionais de uma organização de teatro e dança ficou evidenciado que a gestão e a criação são processos indissociáveis, além disso foi sugerido que as perspectivas “processuais-relacionais” da gestão potencializam o estudo da dinâmica criativa.

Souza e Carrieri (2011), em pesquisas à membros de um grupo de teatro compreenderam que era possível notar que o “teatro” como dois tipos de racionalidade, alguns percebiam como profissão, um meio de sobrevivência, por outro lado, há também outros sentidos atribuídos ao teatro, que apontam para uma racionalidade substantiva, indo além do conceito de trabalho. Dentro dessas duas vertentes podemos perceber que há um grande desafio no modo de conceituar o teatro enquanto objeto da administração e analisa-lo estrategicamente, pois por um lado é visto como organização, metodologia, controle e em outros casos é percebido como ação criativa, essas visões à princípio antagônicas podem estar presentes dentro de um mesmo grupo ou organização teatral.

2.3. Gestão Teatral

Para Goi Junior (2010), a gestão é um conjunto de atividades que define, obtém, combina, e coordena os recursos de uma organização em direção a objetivos definidos. A gestão é intangível e se bem realizada pode levar a organização em direção aos seus objetivos, fazendo com que alcance os resultados desejados. Dentro do que tange esta pesquisa, é necessário utilizar tais mecanismos de controle, coordenação, para a elaboração e efetivação de projetos culturais, para David (2013), sem planejamento não há produtos culturais bem geridos, ainda são poucos os produtos culturais que tem uma produção planejada e sempre embasada pelos procedimentos de gestão.

Dentro deste âmbito cultural, o teatro por sua vez compreende condições políticas, sociais, econômicas, culturais nas quais é elaborado e realizado, para se produzir é necessário levar em conta o conjunto destes componentes, levando em consideração que o teatro é tecnicamente limitado, se comparado com TV, cinema, entre outros (DAVID, 2013).

Para realização, o teatro como companhia, como produção de espetáculos e cursos, é compreendido como empresa, com grande deficiência, sua sobrevivência depende de fatores como patrocínios, apoios, e incentivos públicos e privados, se inserindo em uma lógica comercial, mesmo com sua tentativa de se afastar das lógicas econômicas (DAVID, 2013)

Muitas são as possibilidades de pesquisa no setor da gestão Teatral, pois existe uma grande carência de estudos neste âmbito. Trabalhos anteriores indicam a grande necessidade de estudos acerca da cultura e sua gestão, percebeu-se ainda que as ferramentas de marketing e gestão são essenciais para o desenvolvimento de qualquer projeto, visto que elas devem ser utilizadas com o objetivo de garantir o sucesso destes, foi analisado também o pequeno acesso das companhias à recursos e conhecimento relativos à estas áreas, sendo levantado também a falta de referencial teórico abordando tais questões. Assim analisar a gestão das companhias teatrais pode ser um grande aliado para alcançar os objetivos destas organizações e garantir

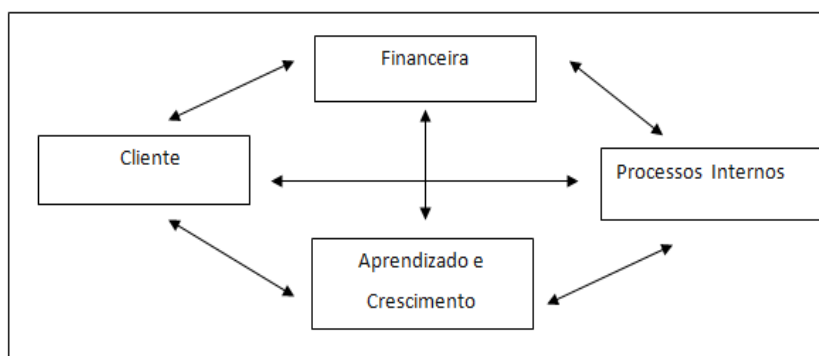
maior apoio, divulgação e crescimento no setor. Para compreender um processo de gestão para a Cia de Teatro D'art e analisar seus processos gerando um foco para sua profissionalização, será aplicado um modelo de negócio baseado no BSC.

2.4. Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard é uma ferramenta para a gestão estratégica da empresa e que tem como objetivo analisar indicadores financeiros e não financeiros. O BSC, foi desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992, resultou das necessidades de captar toda a complexidade da performance na organização e tem sido ampla e crescentemente utilizado em empresas e organizações (EPSTEIN; MANZONI, 1998).

O BSC deve levar à criação de indicadores de desempenho que deve atingir todos os níveis organizacionais, tornando-se, assim, uma ferramenta para comunicar e promover o comprometimento geral com a estratégia da corporação (KAPLAN; NORTON, 1996; 2000). Através de sua formação é possível verificar a composição e a visualização de medidas de performance que irão criar estratégias de negócios para a empresa.

Este método reúne indicadores de performance em quatro perspectivas diferentes: financeira, clientes (mercadológica), processos internos, aprendizado e crescimento. Segundo Kaplan e Norton (2000), a primeiro momento a ferramenta possuía apenas um foco, a perspectiva financeira, após os primeiros testes, chegou-se à conclusão de que o BSC se mostrava uma ferramenta e um sistema de gestão que poderia contribuir também para implementação de estratégias para se chegar ao objetivo.



Fonte: Kaplan e Norton (1996, 2000)

Figura 1: Perspectivas do BSC

Para melhor compreensão do BSC cada uma das perspectivas propostas deve ser bem enfatizadas e definidos. Conforme é apresentado a seguir.

Para Kaplan e Norton (2000), dentro da perspectiva **Financeira** as empresas trabalham com duas estratégias básicas: crescimento da receita e produtividade. Neste ponto é analisado em quais pontos a estratégia da empresa está colaborando para a melhoria financeira da organização. Dado as companhias teatrais, esta é uma das perspectivas mais sensíveis, pois para realização de espetáculos e cursos, as cias em sua maioria, dependem de fatores como patrocínios, apoios, e incentivos públicos e privados (DAVID, 2013).

Visto isso, as estratégias financeiras das companhias teatrais necessitam de ligação a outros órgãos, sejam eles públicos ou privados, para garantir sua sobrevivência. Ainda dentro desta perspectiva, Machado et al. (2013), afirmam que as organizações, mesmo que sem fins econômicos, embora possuam objetivos distintos das organizações empresariais, fazem parte de uma esfera mercadológica e de negócios, que também possui competição e necessidade de

informação, dessa forma é fundamental que se tenha viabilidade financeira para se alcançar o objetivo para qual foram criadas, no caso desta pesquisa, levar cultura e arte de forma ampla e abrangente através da prática teatral. Visto a complexidade de avaliação do desempenho financeiro das companhias teatrais, que no caso são dependentes de outros fatores e não possuem o mesmo grau de rentabilidade de grandes organizações, o foco dentro dessa perspectiva do BSC torna-se baixo, mas com alta necessidade de aprofundamento.

A perspectiva de **Clientes** funciona como uma estratégia mercadológica, para Olson e Peter (1999), envolve o desenvolvimento e a aplicação de estímulos diretos, sobre um público-alvo, influenciando o consumidor no que ele pensa, sente e faz. Para isso a organização deve traçar medidas específicas levantando fatores importantes para os clientes. No que tange as companhias teatrais, é necessário analisar o público que assiste e acompanha peças teatrais, para que o mercado alvo seja identificado e atingido a partir de um monitoramento da entrega da empresa e as necessidades dos clientes, gerando talvez a reformulação do foco do grupo teatral.

Segundo Kaplan e Norton (1996), para a perspectiva de **Processos Internos**, a organização identifica processos críticos para realização dos objetivos das perspectivas financeiras e mercadológica. Para isso são dados ciclos de processos internos, que são eles: Ciclo de inovação é o desenvolvimento de produtos e serviços novos para satisfazer necessidades dos clientes; Ciclo de operações no qual há a construção e entrega do produto ou serviço ao cliente; e o Ciclo de serviço de pós-venda no qual se busca satisfazer o cliente após a venda. Diante disso, podemos entender que as companhias teatrais, precisam entender seus clientes (público), para a construção de um serviço adequado (peças teatrais) e manter a relação com esse público, para novas apresentações. Além disso Rosa et al. (2016), enumeram que deve haver uma melhoria contínua no que tange a captação de recursos, aumento na exposição da marca e aumento na percepção positiva pelo público. Dessa forma os processos internos devem refletir a perspectiva de clientes e vice-versa.

A perspectiva de **Aprendizado e Crescimento** nada mais é do que a crença de que as empresas possuem capacidades de ser cada vez melhores, e de aprender. Para Senge (1990), grandes equipes são organizações que aprendem, conjuntos de indivíduos que aprimoram constantemente, sua capacidade de criar, e a verdadeira aprendizagem e isto está intimamente relacionada com o que significa ser humano. Atkinson e Epstein (2000), ressaltam que o BSC foi o primeiro modelo que surgiu com a tentativa de desenvolver um método de avaliação de desempenho da organização que buscasse o aprendizado organizacional, além disso trazendo um novo método de gestão, que traz a estratégia como foco organizacional, tirando questões financeiras do topo da hierarquia.

Para as companhias teatrais o conjunto de indivíduos deve estar constantemente buscando aprimorar não somente a arte, mas também seu envolvimento, disciplina e processos internos garantindo seu êxito. Por apresentar tais perspectivas, segundo Petri (2005), o BSC permite uma avaliação mais ampla das suas decisões estratégicas da empresa, além disso essa ferramenta tende a substituir o orçamento como o centro nervoso das organizações, visto a sua capacidade de integrar as variáveis gerando valor a longo prazo, e baseado em várias perspectivas.

Dentro dessa ótica, Rosa et al. (2016), tomando como base a aplicação do BSC para organizações sem fins lucrativos, observaram que a ferramenta através de painéis e mapas estratégicos tornaram as metas mensuráveis apesar da dificuldade em tê-la, e foi possível obter uma ligação lógica entre objetivos, indicadores de desempenho e resultados esperados, de forma que pudessem compreender de forma facilitada o controle e a execução das metas traçadas pela entidade. Além disso ainda foi levantado que o BSC deve ser adaptado às

características da organização, para que cada especificidade possa ser discutida na elaboração e desenvolvimento do modelo.

3. Metodologia

Para esta pesquisa foi realizada uma pesquisa qualitativa, com a aplicação de entrevistas semiestruturadas e análise de documentos. A técnica de análise e conteúdo foi utilizada para a etapa de análise dos dados coletados. A pesquisa qualitativa se mostrou adequada por ser ideal para estudar tópicos como as experiências de vida das pessoas, comportamentos, emoções, sentimentos e fenômenos culturais (STRAUSS; CORBIN, 2008).

A pesquisa qualitativa auxilia na descrição e análise das relações sociais, já que o foco são as práticas cotidianas, assim os dados devem compreender entrevistas, observações e documentos, na tentativa de obter maior detalhamento do que é observado (STRAUSS; CORBIN, 2008). Além disso, Czarniawska (2008), definem que é preciso ir até a organização e estar lá o máximo de tempo que for possível, e ainda quando o trabalho se caracteriza por sua natureza qualitativa e por uma perspectiva subjetiva, as entrevistas e os documentos são entendidos como um conjunto de fontes importantes para estudar as organizações através das interações cotidianas.

A análise de conteúdo segundo Bardin (1977), é utilizada como uma ferramenta de diagnóstico que leva em consideração inferências específicas ou interpretações causais, sobre um dado comportamento do locutor. Em síntese “A análise de conteúdo é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”. Nesta pesquisa foram utilizados dois tipos de fontes para estudos: documentos e entrevistas, além das observações feitas no local, dado o seu cunho qualitativo. Segundo Bowen (2009), a utilização de mais de uma fonte é comum em pesquisas de cunho qualitativo, sendo assim, o uso de documentos quase sempre é combinado com a utilização de entrevistas e observações, na tentativa de conferir maior credibilidade à pesquisa realizada.

Para a análise de documentos, compreendeu-se editais de teatro para participação de grupos locais, fotos, projetos cênicos elaborados pela companhia, orçamentos, e-mails, projetos de reestruturação da companhia, e por fim foi realizada a análise de formulários online preenchidos pelos membros com o objetivo da estruturação de uma logomarca para o grupo, este documento foi elaborado por um publicitário que por sua vez tinha como foco analisar as visões que a cia tinha acerca dos processos e da arte para a elaboração de uma logomarca que pudesse compreender a essência do grupo.

Já para as entrevistas compreendeu-se um grupo de 13 entrevistados, 8 entrevistas com membros da companhia teatral, dentre eles 1 diretor cênico, 1 sonoplasta e técnico e 6 atores, e também 5 entrevistas com expectadores de peças realizadas pelo grupo. As entrevistas internas buscaram analisar como o grupo enxergava a companhia e seus processos além disso como eles percebiam as ferramentas estratégicas e processos dentro de um ambiente de criação artística, já as entrevistas com o público objetivou analisar a percepção das pessoas com relação ao teatro local e a organização das companhias de teatro. As entrevistas tiveram durações variadas visto que alguns membros/atores são mais engajados com os processos do grupo e outros apresentam menor interesse nas partes burocráticas, as durações variaram entre 9 e 17 minutos com membros e entre 5 e 7 com o público. As entrevistas foram gravadas, posteriormente transcritas para uma melhor análise textual e colocação para esta pesquisa.

4. Resultados

4.1. A Cia de Teatro Dar't

A Cia de Teatro D'art está sediada na cidade de Uberlândia, Estado de Minas Gerais, que segundo o diretor cênico iniciou seus trabalhos no início de 2013 com um grupo de jovens que tinham como interesse em comum o teatro, mesmo com pouco tempo de trabalho, nestes três anos a companhia apresentou mais de 5 espetáculos, montados, roteirizados, e adaptados pelos próprios atores e pelo diretor de cena, a companhia se apresentou em diversos lugares da cidade e da região, participando também do Festival de Teatro em Araguari em 2016, acumulando algumas premiações como: Destaque direção, Destaque atriz, Melhor composição Cênica, Melhor Espetáculo e Destaque Cenário. A companhia de Teatro D'art possui pouco tempo se comparada às outras cias teatrais da região, mas busca profissionalização e alta atuação, disseminado arte, cultura e entretenimento (Diretor Cênico).

Fazendo um paralelo com a ferramenta proposta, podemos analisar algumas características da Cia de Teatro D'art. Segundo os entrevistados, a Cia organiza suas **finanças** através de orçamentos, e um acompanhamento de receitas e despesas, essa parte é feita por um membro ator da companhia que administra as finanças que disponibiliza para todos os resultados todo final de turnê de um espetáculo.

Os custos da Cia são provenientes da estrutura do espetáculo, cenário, camisetas, festivais, aluguel de teatro, alimentação e transporte. Para reduzir os custos a companhia busca uma pesquisa de mercado, orçando figurinos, cenários, frete, fabricação de ingressos e espaço de apresentação e outras coisas que são necessárias para realização de um espetáculo. Estes custos e também as receitas são baseadas exclusivamente nas apresentações do grupo, que gera bilheteria, mas estes mesmos espetáculos geram custos para se pagar. Cerca de 80% dos cenários são artesanais, muitos deles são feitos com material reciclável e os figurinos confeccionados a partir de peças usadas e reformadas, a Cia busca neste ato, uma forma sustentável de reduzir custos. A Cia objetiva para os próximos anos a criação de projetos para Leis de Incentivo, de forma que a bilheteria de peças gere lucro e não somente despesas.

No que tange ao **público** (clientes) a Cia busca sempre ter um feedback do público para adequação de suas peças ao gosto dos “clientes”, essa abordagem é feita com informalidade ao público após o espetáculo, perguntando a visão de cada um, além disso todas as peças são bem estudadas e elaboradas para que haja compreensão de todos da plateia, pois o público acredita que uma boa peça é aquela que se entende e que prende a atenção. “Uma peça tem que ter uma boa atuação, um roteiro bem escrito, basicamente a história deve prender minha atenção” (Público da Peça: A Sacada – Cia de Teatro Dar't).

Acerca dos **processos internos**, a Cia no começo não se dividia em tarefas, eram atores que simplesmente atuavam e alguns, quando viam oportunidade buscavam de algum modo levar peças aos teatros e festivais, após algumas discussões e insatisfação de muitos membros pela falta de organização a companhia há alguns meses vem fazendo reuniões periódicas para se organizar, além disso para cada parte burocrática de um espetáculo, foi escolhido um representante, dessa forma cada ator é responsável por um departamento, de acordo com a habilidade ou disponibilidade de ajudar, o que totalizam 5: cenário, administração, figurino, maquiagem e iluminação e sonoplastia. Em observação à uma das reuniões do grupo foi possível notar que alguns possuem maiores aptidões para ser organizar, gerir, e liderar o grupo, e outros não possuem características como essas tão fortes. A partir desse novo modelo, a Cia percebeu que a divisão de tarefas deixava alguns mais comprometidos e outros menos sobrecarregados, o que gerou mais diálogo entre os atores e uma nova roupagem para os espetáculos.

Dentro da perspectiva da **aprendizagem e crescimento**, como se trata de arte, a Cia busca ativamente repassar os conteúdos que cada um aprende em sua individualidade, através de oficinas previamente programadas, isso visa o desenvolvimento da Cia e de cada ator

enquanto serviço. Além disso a Cia Dar't, enquanto organização busca sempre em seu calendário, após uma turnê de apresentações, uma reunião para feedback entre os membros da Companhia, de forma a escolher e definir melhores métodos, horários de ensaio, o próximo calendário e próximos eventos, assim a cada turnê é possível perceber um crescimento e amadurecimento da Cia no que se refere aos problemas, erros de comunicação e de planejamento.

Um dos grandes problemas da Cia, é que, pelo fato de grande parte das receitas e despesas serem provenientes exclusivamente das apresentações, não há possibilidade atual de remuneração dos atores, assim todos são obrigados a terem outra renda para se manter de forma que o teatro se transforme em uma segunda opção ou menos priorizado por alguns membros. Alguns atores acreditam que a profissionalização é um ótimo meio para se levar mais qualidade ao público, porém acreditam que isso faz com que a Cia se torne mais organização e menos "humana" e os membros se tornem menos amigos, mas ao mesmo acreditam que esse seja o melhor caminho para alcançar a disseminação da arte.

O foco da cia antes era sermos amigos e tem se profissionalizado muito, e isso é bom por uma parte e ruim por outra, porque não era esse o intuito, mas quanto mais gente ver nossos espetáculos, melhor é. (Membro e Ator da Cia de Teatro Dar't)

Alguns outros problemas enfrentados se deram pelo fato da criação de uma peça com linguagem restrita a menores de idade, muitos membros da Cia eram menores e precisaram ficar afastados deste espetáculo, com isso foi criado e elaborado um novo roteiro e um novo espetáculo que pudesse integrar todos os atores, resultando em uma divisão do grupo, envolvendo mais trabalho e mais falta de controle acerca dos processos de gestão.

A Cia sofre pela falta de hierarquia, o que para um dos fundadores é uma grande vantagem, mas, para os demais é visto como desvantagem devido à quantidade de visões discrepantes. A falta de uma decisão absoluta da direção tem como consequência erros de planejamento e muitas decisões precisam ser tomadas por todos os membros em conjunto o que gera diversidade de opiniões e conseqüentemente gera insatisfação em alguns com a decisão tomada.

O fundador da cia que também dirige os 2 grupos, diferencia a Cia. D'art pelo fato de não haver no grupo hierarquia, isso por muitas vezes foi um problema, porque o efeito da ausência de hierarquia não fez com que um se preocupasse com o outro, mas em cada um por si, e em defender a sua própria visão. Isso influenciou diretamente na parte burocrática, existiam muitas opiniões e ninguém para decidir, ganhou quem falava mais alto. (Membro e Ator da Cia de Teatro Dar't)

O erro de planejamento vem da falta de decisão absoluta por parte da direção, não tem hierarquia. Muitas coisas que ficam por decidir em comum teriam que ser baseadas em uma visão estratégica, [...] ou ganha algum que mande mais que os outros, gerando a insatisfação do resto que não tinha voz antes de ter função. (Membro e Ator da Cia de Teatro Dar't)

Mesmo com todas as diversidades a Cia de Teatro Dar't é um grupo que sonha em levar a mensagem, acima dos limites artísticos, acima das vaidades, das divisões e dificuldades. O grupo sonha que através da estratégia e da gestão seja possível levar a mensagem e o desejo de transmiti-la a todas as pessoas.

Nossa esperança é que esse objetivo se torne fundamental para manter o grupo firme, e que a Cia. não vire apenas um grupo de

exposição artística, mas de fundamentos humanos. (Membro e Ator da Cia de Teatro Dar't)

O grande problema enfrentado é a dissonância entre formalidade, gestão, processos internos e a área artística, o grupo acredita que buscar a profissionalização por meio de modelos organizacionais seja um grande problema ao levar à arte.

4.2. BSC aplicado à Cia de Teatro Dar't

Através das análises e acompanhamento da Cia de Teatro Dar't, foi possível compreender alguns pontos-chaves para implementação do BSC e como este pode influenciar no processo de profissionalização do grupo, foi possível também entender, que este processo não está ligado somente às características artísticas do grupo, mas sim a gestão da Cia enquanto Organização. Segundo Cunha (2007), “gerenciar e planejar não quer dizer intervir na liberdade de expressão individual ou de grupos artísticos, mas sincronizar ideias, realidade e recursos para tornar mais eficiente e eficaz a ação proposta”.

A respeito da parte financeira, a Cia de teatro se apresenta limitada, pois custeiam vários aspectos de um espetáculo, tendo como uma única renda as entradas de bilheterias, Segundo Kaplan e Norton (2000), na perspectiva financeira os objetivos e medidas devem desempenhar dois papéis; definir o desempenho financeiro esperado e servir de meta para definição de medidas.

Ainda dentro dessa perspectiva Machado et al. (2013), afirmam que mesmo que uma organização não possua fins lucrativos ela necessita de viabilidade financeira para cumprir seu objetivo, a Cia Dar't possui outros recursos a serem utilizados para alimentação de seu caixa, como por exemplo a participação em projetos de incentivo à cultura em que se tem o custeamento dos espetáculos por parte do governo, a elaboração de aulas e oficinas de teatro para público externo, entre outros meios, dessa forma, poderiam ser colocadas metas mensais ou trimestrais para que se alcance os objetivos traçados pelo BSC no que tange o tópico finanças, que para Kaplan e Norton (2000), nesta perspectiva as empresas devem trabalhar com estratégias básicas: crescimento da receita e produtividade. Mesmo com esses fatores, devido à grande competitividade, ainda que no âmbito cultural é necessário se atentar a uma nova realidade, Lima, Soares e Lima (2011), afirmam que são necessárias novas configurações para o sistema de gestão, obrigando cada vez mais o processo de repensar e avaliar resultados, de forma que o foco seja fatores não financeiros.

Compreende-se que a Cia de teatro Dar't pode traçar estratégias para crescimento de receita e produtividade, neste tópico é analisado em quais setores a estratégia da empresa está colaborando para a melhoria financeira da organização. Ainda que haja dificuldades por estas estratégias estarem sempre ligadas a outros órgãos, há meios de sobrevivência e crescimento da Cia Teatral Dar't, no que diz respeito às finanças, porém é necessário se atentar a outros fatores com mais precisão, visto a escassez de recursos e necessidade de sobrevivência do grupo.

No que tange à estratégia mercadológica ou clientes, a Cia Dar't se apresenta sempre preocupada com a mensagem que transmite ao público, e sempre busca identificar a opinião dos “clientes” acerca dos espetáculos. Para Olson e Peter (1999), a organização deve traçar medidas específicas levantando fatores importantes para os clientes. Segundo os membros do grupo e pesquisas realizadas, para o público da Cia de teatro Dar't, que em sua maioria são jovens e universitários, os ingressos devem variar entre R\$ 10,00 e R\$ 50,00 no máximo, e a companhia se esforça para que todas as peças tenham baixo custo para que tenha um preço acessível para todos os clientes, além disso a Cia busca sempre tratar de temas importantes e fáceis de compreensão ao público sem alongar o tempo dos espetáculos, pois os “clientes” em sua maioria analisam o roteiro, desenvolvimento dos atores e da história.

Eu busco emoção e diversão em uma peça, e ela tem que ter no máximo uma a duas horas.

(Público da Peça: A Sacada e Godspell – Cia de Teatro Dar't)

Eu busco em uma peça, uma boa atuação, um roteiro bem escrito, basicamente a história deve prender minha atenção e para isso o espetáculo deve ter em média uma hora, não pode ser muito curta deixando a desejar nem muito longa, sendo cansativa.

(Público da Peça: A Sacada – Cia de Teatro Dar't)

A maioria dos quesitos são amplamente atendidos pela Cia de Teatro Dar't, no ponto de vista do público, mas este, ainda acredita que há falhas na divulgação das peças e acreditam que este deve ser um ponto a ser trabalhado na organização dos espetáculos. “Eu melhoraria na organização de um teatro... a divulgação das peças regionais” (Público da Peça: A Sacada; Sete Pecados e Godspell – Cia de Teatro Dar't).

É notório que o ponto de clientes é bem trabalhado, ainda que informalmente pela Cia de Teatro, a maioria das exigências do público regional que a companhia atende é bem atendida, em observações feitas ao grupo, foi possível perceber os constantes debates acerca do que cada membro havia percebido sobre o público, para Kaplan e Norton (2000), a empresa deve monitorar como entrega o real valor para o cliente, mas deve criar indicadores de satisfação e resultados relacionados aos clientes, como: satisfação, retenção, captação e lucratividade, dessa forma, a Cia de Teatro Dar't possui alternativas estratégicas para monitorar a satisfação de seu público, analisando quais são aqueles que já assistiram alguma peça da companhia e tornaram a assistir, tendo como resultado a fidelização deste cliente (o que para o meio artístico seria reconhecido como seguidores), outro aspecto importante é a lucratividade, o sucesso de um espetáculo ainda que superfluamente pode ser entendido como as vendas da bilheteria, ou seja, de que forma a peça alcançou seu público e os levou até o espetáculo.

Rosa et al. (2016), em sua pesquisa em organizações sem fins lucrativos ainda ressaltam outros três fatores, aumentar o envolvimento da iniciativa privada, aumentar o número de participantes e a expansão dos projetos. Estes aspectos são perfeitamente aplicáveis aos grupos teatrais, principalmente a Cia de teatro D'art, visto que com o envolvimento com empresas através de patrocínios e apoio, seja possível maior divulgação dos espetáculos, maior apoio, mais visibilidade e também incentivos financeiros, através do aumento do número de envolvidos é possível uma maior flexibilidade e uma melhor produção, além disso a expansão dos projetos do grupo é fundamental para sua sobrevivência, não somente na cidade mas também na região e no restante do país.

A respeito dos processos internos a Cia de Teatro Dar't busca continuamente uma melhoria em sua gestão, objetivando o aprimoramento nas práticas administrativas, pois todos os seus membros são atores e poucos possuem conhecimentos ligados à gestão, mas a companhia tem se mostrado capaz de gerir seus conflitos internos a partir de consenso e de forma democrática abordar todas as opiniões.

Para Kaplan e Norton (1996), para esta perspectiva, a organização identifica processos críticos para realização dos objetivos e para que isso ocorra são dados ciclos de processos internos, que são eles: Ciclo de inovação; Ciclo de operações; e o Ciclo de serviço de pós-venda. Pode-se notar que todos esses ciclos de processos internos estão ligados à estratégias da empresa frente ao mercado, porém a parte de organização do grupo no que tange o gerenciamento influencia evidentemente no serviço oferecido ao cliente, pois estes fatores incidirão no processo de entrega ao público. Uma sugestão para que a cia entregue um serviço de qualidade ao público e com um bom planejamento e gerenciamento, seria a preparação de um gestor cultural dentro da equipe de membros, ou consultorias externas para que pudessem

se dedicar às atividades artísticas e ainda assim ter um bom planejamento do grupo enquanto organização.

Assim como no tópico já mencionado, a Cia demonstra aprender e crescer em sua trajetória, a perspectiva de aprendizagem e crescimento nada mais é do que a crença de que as empresas possuem capacidades de ser cada vez melhores, e de aprender, e isso se aplica perfeitamente à Cia teatral, não somente por sua capacidade artística de aprender, mas também a sua capacidade de gestão em administrar problemas mesmo com informalidade. Para Senge (1990), grandes equipes são organizações que aprendem, conjuntos de indivíduos que aprimoram, constantemente, sua capacidade de criar, e a verdadeira aprendizagem e isto está intimamente relacionada com o que significa ser humano.

Um dos maiores desafios para a aplicação do modelo BSC para as companhias teatrais e de forma mais específica para a Cia de Teatro D'art, é que os atores nem sempre consideram a companhia como organização, mas sim como um ambiente de criação, amizade, onde não deve existir estratégias ou hierarquias. A cia de teatro Dar't possui membros com visões de gestão, outros possuem visão de criação, assim como na perspectiva de Matta e Souza (2009), em que em sua maioria os atores se consideram “trabalhadores criativos” e este é um dos maiores obstáculos na implementação de uma ferramenta estratégica.

Além disso Souza e Carrieri (2011), compreenderam que era possível notar que o “teatro” como dois tipos de racionalidade, como profissão e por outro lado, como uma racionalidade substantiva, indo além do conceito de trabalho. Dentro dessas visões o grande desafio é compreender o teatro enquanto objeto da administração e analisa-lo estrategicamente, visto a complexidade dos membros questões contidas dentro dos grupos.

Outro desafio importante é fazer com que os membros e atores do grupo compreendam a cia teatral enquanto organização, visto que ele necessita de toda uma estrutura não somente para os espetáculos em si (cadeiras, cenário, material cênico, etc.), mas, também de pessoas engajadas e que interajam entre si, o que Weick (1973), busca ressaltar, sugerindo que as organizações não são somente entidades fixas, controláveis e estáveis, mas se constitui de práticas e processos. O que se torna também uma grande vantagem na aplicação do BSC, pois o modelo estratégico sugerido por Kaplan e Norton (1992), propõe que o Balanced Scorecard é uma ferramenta para a gestão estratégica da empresa e que tem como objetivo analisar indicadores financeiros e não financeiros, e resultou das necessidades de captar toda a complexidade da performance na organização, independentemente de qual é a atividade exercida por ela.

Dentro disso Petri (2005), sugere que o BSC permite uma avaliação mais ampla das decisões estratégicas da empresa tendendo a substituir o orçamento como o centro nervoso das organizações, o que para a Cia de Teatro D'art por diversas vezes é um problema visto que a companhia não possui uma grande base financeira. Além disso Rosa et al. (2016), levantam que o BSC deve ser adaptado às características da organização, para que cada especificidade possa ser discutida na elaboração e desenvolvimento do modelo. Sendo assim o BSC se apresenta como uma ferramenta aplicável às cias teatrais, ainda que com dificuldades e especificidades o modelo é flexível e se torna uma boa alternativa estratégica para organizações que possuem obstáculos no processo de profissionalização, gestão e controle.

4.3. Recomendações para implementação do BSC à Cia de Teatro

Ainda relacionada à aplicação do BSC à Cia de Teatro Dar't, Kaplan e Norton (1996; 2000), definem quatro processos para implementação do BSC, é possível transpor sua teoria à Cia teatral, conforme o Quadro 1.

Processo	Descrição	Aplicação à Cia de Teatro Dar't
Tradução Da Visão	Ajuda a construir um consenso em torno da visão e da estratégia da organização. O resultado deste processo é a tradução da estratégia em termos operacionais, ou seja, o desenho dos mapas estratégicos, BSCs.	A Cia de Teatro Dar't constantemente, desde seu início vem buscando um consenso em suas decisões, através de reuniões e votações, mas isso ainda pode ser melhorado através de processos mais formais que alinhem as estratégias para eficácia das metas.
De Comunicação E Ligação	Consiste em comunicar a estratégia no sentido vertical e horizontal da estrutura, ligando os objetivos departamentais aos individuais, deve-se ter um alinhamento da estratégia da organização	O grupo visa atingir todos os seus membros quando se trata de estratégia, porém não são todos que possuem visão mercadológica ou gerencial, pois se trata de um grupo artístico onde este tipo de visão deixa a desejar.
Planejamento Do Negócio	Objetiva alocar os recursos e definir as prioridades de acordo com as metas estratégicas.	A Cia Dar't não traça metas estratégicas e isso deve ser um ponto de melhoria, pois com isso é possível a definição do alcance.
Feedback E Aprendizado	Visa dar à organização a capacidade de aprendizado estratégico, ou seja, fazer da gestão estratégica um processo contínuo.	O grupo tem se mostrado eficiente no que tange aprendizado, pois se reúnem a cada final de turnê para possíveis feed-backs e traçando estratégias de melhoria para os próximos espetáculos.

Fonte: elaborado pela autora com base em Kaplan e Norton (1996; 2000)

Quadro 1 – Sugestão de implementação do BSC para a Cia de Teatro Dar't, segundo Kaplan e Norton (1996; 2000)

Para Kaplan e Norton (2000), estes processos podem ser ciclos e podem ocorrer diversas vezes até se chegar a um sistema eficiente e gerencialmente estável. Além disso, diante das perspectivas trabalhadas por Kaplan e Norton, pode-se sugerir melhorias para a Cia de Teatro D'art.

Processo	Descrição	Aplicação à Cia de Teatro Dar't
Financeira	As empresas trabalham com duas estratégias básicas: crescimento da receita e produtividade.	A Cia de Teatro Dar't deve buscar outras formas de alimentar seu caixa, além dos espetáculos, para que seja possível a sobrevivência do grupo.
Clientes	Funciona como uma estratégia mercadológica, para Olson e Peter (1999), envolve o desenvolvimento e a aplicação de estímulos diretos, sobre um público-alvo, influenciando o consumidor no que ele pensa, sente e faz.	O grupo deve buscar formas de atingir seu público, traçar estratégias, além disso buscar incentivos, apoios e patrocínios, ganhando mais visibilidade.
Processos Internos	A organização identifica processos críticos para realização dos objetivos das perspectivas financeiras e mercadológica.	A cia deve buscar preparar um gestor ou consultorias externas, para que possa se dedicar às atividades artísticas de modo que não prejudique o andamento do grupo enquanto organização.
Aprendizagem e Crescimento	Nada mais é do que a crença de que as empresas possuem capacidades de ser cada vez melhores, e de aprender.	O grupo tem se mostrado eficiente no que tange aprendizado, traçam estratégias de melhoria para os próximos espetáculos.

Fonte: elaborado pela autora com base em Kaplan e Norton (1996; 2000)

Quadro 2 – Sugestão de implementação do BSC para a Cia de Teatro Dar't, segundo as quatro perspectivas de Kaplan e Norton (1996; 2000)

5. Considerações Finais

A partir do estudo sobre a Cia de Teatro Dar't pode-se compreender a companhias e grupos teatrais como organizações, que necessitam de recursos financeiros, clientes, de uma estrutura para se manter e pessoas para trabalhar a fim de realizar um serviço, neste caso, os espetáculos produzidos por atores e pelo diretor, além disso, percebemos a importância de uma hierarquia e processos de gestão para se chegar a profissionalização, sendo este ponto o mais crítico dentro da área das artes, pois a companhia busca informalidade, companheirismo e qualidade na atuação, mas quando os processos se tornam burocráticos o atores entram em conflito por divergência de opiniões.

Sendo esse um dos maiores desafios para a aplicação do modelo BSC para as companhias teatrais. Em observações e a partir das entrevistas foi possível notar que a cia de teatro Dar't possui membros com visões de gestão, outros possuem visão de criação, assim como na perspectiva de Matta e Souza (2009), em que em sua maioria os atores se consideram “trabalhadores criativos” e também a definição de Souza e Carrieri (2011), de que o “teatro” é interpretado como dois tipos de racionalidade, como profissão e por outro lado, como uma racionalidade substantiva, indo além do conceito de trabalho. Dessa forma o maior obstáculo é fazer com que os membros e atores do grupo compreendam a cia teatral enquanto organização, visto que ele necessita de toda uma estrutura, mas também se constitui de práticas e processos (WEICK, 1973).

Foi possível também compreender que o BSC pode ser eficaz no processo de profissionalização da Cia de Teatro Dar't, pois ele permite, segundo Kaplan e Norton (1996), uma tradução de visão, comunicação e ligação entre os membros da organização, planejamento do negócio a partir de metas estratégicas e o feedback e aprendizado, todos estes pontos levantados são de suma importância para gerenciar um negócio informal e visa demonstrar ao público e aos seus membros, princípios e valores através de um consenso e de trabalho em equipe, o que se torna prática e abandona as teorias.

Além disso Rosa et al. (2016), levantam que o BSC deve ser adaptado às características da organização se apresentando como uma ferramenta aplicável às cias teatrais, e se tornando também uma boa alternativa estratégica para organizações que possuem obstáculos no processo de profissionalização, gestão e controle, gerando eficácia nos processos e nas metas por ela traçadas. Ainda que o BSC se apresente como um modelo simples de gestão, seria de grande auxílio sua implementação para organizações que apresentam uma grande informalidade.

Talvez a aplicação do modelo BSC seja inviável para a Cia, visto a falta de hierarquia dentro do grupo, além disso informações que possam apoiar a alimentação e mensuração do modelo. Chan (2004), em sua pesquisa fez uma tentativa de aplicação do modelo BSC junto aos governos dos EUA e Canadá, e constatou que sua implantação era limitada, devido à escassez de um sistema de informação adequado, financiamento inadequado, falta de comprometimento da alta administração, tempo restrito dos gestores, e que esses gestores estavam extremamente preocupados com o curto prazo, inviabilizando o uso de uma ferramenta estratégica de longo prazo.

É necessário ressaltar que outros estudos a respeito desta área são grande importância, pois ainda que existam diversos grupos teatrais, alguns deixam de existir por falhas na gestão, assim como as falhas apresentadas no estudo da Cia de Teatro Dar't. Para Santos (2012), o termo cultura pode ser compreendido como um reaprendizado das relações profundas entre o homem e seu meio, um resultado tido como consequência do próprio processo de viver, a cultura é o que nos dá consciência de pertencer a um grupo. Dessa forma entendemos que a gestão ainda em crescimento no Brasil, merece olhares para pesquisas por levar ao público

muito mais do que cultura, mas também entretenimento e uma compreensão de convívio e grupo.

Referências

ATKINSON, A. A; EPSTEIN, M. J. *Measure for Measure – Realizing the Power of The Balanced Scorecard*. CMA Management, 23 – 28, Canada. Set. 2000.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BOWEN, G. A. Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative research journal*. v. 9, n. 2, p. 27-40, 2009.

CARREIRA, A. L. A. N, OLIVEIRA, V. M. Teatro de Grupo: modelo de organização e geração de poéticas. *O Teatro Transcende*. Blumenau, v. 11, p. 95-98, 2003.

CHAN, Y. L. Performance measurement and adoption of balanced scorecards: A survey of municipal governments in the USA and Canadá. *International Journal of Public Sector Management*, v.17, n.3, p. 204 - 221, 2004.

CUNHA, M. H. *Gestão cultural: profissão em formação*. Belo Horizonte: Duo Editorial, 2007.

CZARNIAWSKA, B. Organizing: how to study it and how to write about it. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, v. 3, n. 1, p. 4-20, 2008.

DAVEL, E. P. B.; VIANNA, L. G. L. Gestão-criação: processos indissociáveis nas práticas de um teatro baiano. *Revista de administração pública*, Rio de Janeiro, v. 46, n. 4, p. 1081-1099, 2012.

DAVID, J. G. *Gestão teatral: iniciando uma Companhia Profissional*. 2013. 48 p. Monografia (Artes Cênicas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

EPSTEIN, M., MANZONI, J. F. Implementing corporate strategy: From Tableaux de Bord to balanced scorecards. *European Management Journal*, v. 16, n. 2. p. 190-203, 1998.

GARCIA, S. *Teatro da militância: a intenção do popular no engajamento político*. 2 ed. São Paulo: Perspectiva, 2004.

GOI JUNIOR, R. *Prática de gestão*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010.

KAERCHER, A. L. N.; PASSOS, R. O.; GESTEIRA, M. L. *O Mix de marketing aplicado a projetos culturais: Um estudo de caso do projeto Feirarte*. 2009. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em MBA em Marketing Estratégico) - Faculdade de Tecnologia e Ciências

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, v. 70, n. 1, p. 71-79, jan./feb. 1992.

KOTLER, P. *Princípios de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LIMA, C. R. M.; SOARES, T. C.; LIMA, M. A. Balanced Scorecard em Instituições de Ensino Superior: uma análise das perspectivas. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 4, n. 1, p. 183-205, 2011.

MACHADO, M. A. V.; FREITAS, M. M. M.; MACHADO, M. R.; FREITAS, W. O. Balanced Scorecard em Entidades sem Fins Lucrativos: Um Estudo De Caso. *Revista de Informação Contábil (UFPE)*, v. 7, p. 35-54, 2013.

MATTA, J. P. R.; SOUZA, E. R. L. C. 'Cidade de Deus' e 'Janela da alma': um estudo sobre a cadeia produtiva do cinema brasileiro. *RAE-revista de administração de empresas*, v. 49, n. 1, p. 27-37, 2009.

MOISES, M. *História da literatura brasileira: das origens ao romantismo*. 1 ed. São Paulo: Cultrix, 2001.

MORGAN, G. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 2002.

OLSON, C. J. PETER, P. *Consumer Behaviour and Marketing Strategy*. USA: The McGraw-Hill, 1999.

PAVIS, P. *Dicionário de teatro*. São Paulo: Perspectiva, 1999.

PETRI, S. M. *Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos: sob a ótica construtivista*. 2005. 265 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

RODRIGUES JUNIOR, A. S., MEDEIROS A. C. M. Microhistória do teatro colonial brasileiro: Padre Anchieta e a festa de São Lourenço. *Revista Cena*, n. 12. 2012.

ROSA, M. M., PETRI, S. M., BIANCO, P. DIAS, A. I. O Balanced Scorecard Em Organizações Sem Fins Econômicos: Um Estudo De Caso. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 9, n. 1, p. 204-231, 2016.

SANTOS, M. *O espaço do cidadão*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2012.

SENGE, P. M. *A quinta disciplina*. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

SOUZA, M. M. P.; CARRIERI, A. P. Racionalidades no fazer artístico: estudando a perspectiva de um grupo de teatro. *Revista de Administração de Empresas*, v. 51, n. 4, p. 382-395, 2011.

STRAUSS A, CORBIN J. *Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

WAQUIN, M.C.M.; FARIAS, S.A. Marketing Cultural: Uma Busca Empírica Por Dimensões De Benefícios Do Patrocínio Como Ferramenta De Comunicação. In: *Congresso Brasileiro De Ciências Da Comunicação*, 25, 2002, Salvador. Anais. São Paulo: Intercom, 2002.

WEICK, K. *A psicologia social da organização*. São Paulo: Edgard Blucher, Editora da Universidade de São Paulo, 1973.