

## ALTERNATIVA DE ESTRATÉGIA DE GESTÃO PARA OS TEATROS DE MÉDIO PORTE DE SALVADOR

**Elizabeth Jorge da Silva Monteiro de Freitas<sup>1</sup>**

**Universidade Federal da Bahia**

**Faculdade Social da Bahia**

[elizabethjfreitas@hotmail.com](mailto:elizabethjfreitas@hotmail.com)

**Rogério Hermida Quintella<sup>2</sup>**

**Universidade Federal da Bahia**

[rhquintella@gmail.com](mailto:rhquintella@gmail.com)

### RESUMO

Este artigo objetiva identificar e analisar fatores relacionados à gestão que mais impactaram o desempenho dos teatros de médio porte de Salvador, entre 2002 e 2005. Inicialmente foram constatadas as dificuldades vividas por estes teatros para se manterem no mercado buscando alternativas para melhorarem os seus desempenhos. Diante dos resultados da pesquisa, se propõe a mudança nos processos de gestão tanto dos próprios teatros, quanto da produção artística (principal cliente), com base na adoção do modelo de Unidades Estratégicas de Negócio (UEN) como forma de proporcionar maior autonomia e, conseqüentemente permitir uma gestão focada no “mercado cultural”.

**PALAVRAS-CHAVES:** Teatro Baiano. Gestão. Unidade Estratégica de Negócio.

### ABSTRACT

This article aims to identify and analyze factors related to management that most affected the performance of medium-sized theaters in Salvador-Brazil, between 2002 and 2005. Were initially noted the difficulties experienced by these theaters to remain in the market and their moves seeking alternatives to improve their economic performance. The results of the research show that it is necessary to change management of both: the theaters and the artistic productions (their main clients), suggesting the adoption of the strategic business unit (SBU) model to provide greater autonomy and, therefore allow a management focused on the “cultural market”.

---

<sup>1</sup> Mestre e doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Bahia. Graduada em Ciências Econômicas pela UFBA e em Administração de Empresas pela Universidade Católica do Salvador. Coordenadora Geral da Pós-graduação da Faculdade Social da Bahia.

<sup>2</sup> Ph.D em Gerenciamento Estratégico - University of Brighton, UK, Mestre em Físico-Química e graduado em Engenharia Química pela UFRJ. Professor Titular da UFBA e Coordenador de Pesquisa da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-graduação.

**KEYWORDS:** Theatre in Bahia. Management. Strategy Business Unity.

## 1 - INTRODUÇÃO

Constatar que os teatros da cidade de Salvador subsistiram ao longo dos últimos anos no limiar do encerramento de suas atividades ou, simplesmente tiveram que optar por deixar 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. Tal fato é alarmante, principalmente por Salvador ser considerada uma “cidade cultural”.

No período de 2002 a 2005 foi possível identificar em vários desses teatros uma tendência de adoção de um movimento estratégico (DIXIT e NALEBUFF, 1996) no sentido de apresentar menos peças teatrais e voltarem-se ao simples aluguel de suas instalações para atividades empresariais e formativas. Essa opção aparentemente decorre do fato de que essas atividades proporcionam uma maior margem operacional.

Várias podem ser as motivações desse movimento, dentre elas, a falta de público freqüentador, pouco investimento no desenvolvimento cultural, alto custo de manutenção dos teatros e falta de uma programação de qualidade. Contudo, além desses, outros dois fatores relacionados à gestão também chamam a atenção: o primeiro, considerado fator interno, diz respeito à falta de uma definição sobre o modelo de gestão para os teatros de médio porte de Salvador. A falta deste modelo pode ter relação com o fato destes teatros pertencerem a instituições privadas cujas atividades principais se encontram na área educacional ou sindical-patronal. O segundo fator observado pode ser considerado “externo” e diz respeito à gestão das produções artísticas (espetáculos), que são aqui percebidas como as principais clientes dos teatros, quando entende-se que a maior função de um teatro é o fomento à arte.

Diante do contexto observado, e tratando-se especificamente dos fatores relacionados à gestão, esta pesquisa buscou a identificação daqueles que impactaram no desempenho dos teatros de médio porte de Salvador mediante duas categorias de análise: a) mercado de teatros de médio porte e b) mercado de produções artísticas. Além disso, a pesquisa teve como

objetivo apontar alternativas para uma melhor gestão e conseqüente melhor desempenho dos teatros de médio porte de Salvador.

Define-se teatro de médio porte, para os fins desta pesquisa, como aqueles que têm entre 250 e 600 lugares, que abrigam espetáculos com no máximo 25 atores e com cenários adaptáveis. No período da pesquisa (2002 a 2005) essa classificação compreendia os seguintes teatros de Salvador: Jorge Amado, ISBA, Módulo, ACBEU, Cine-teatro Casa do Comércio, Salesiano e Diplomata.

O teatro de médio porte apresenta tipicamente a forma de espetáculo mais produzida no Brasil e na Bahia. Tais espetáculos têm as seguintes características:

- Custo médio de produção entre R\$ 30 mil e R\$ 100 mil (o que os coloca dentro dos limites estipulados pelas leis de incentivos fiscais<sup>3</sup>);
- Facilidade de circulação por outras cidades<sup>4</sup>;
- Adaptação a palcos de tamanho médio (12mx8m) no modelo italiano<sup>5</sup>;
- Produção com no máximo 25 atores;
- Não necessidade de um grande aporte de capital patrocinador e
- Média de 250 espectadores por apresentação.

Os teatros, por sua vez, oferecem cadeiras acolhoadas, ar condicionado central, serviço de café-bar, alguns possuem bilheteria informatizada, boa localização e acesso, e equipe de técnicos e recepcionistas qualificados, além de tecnologia de iluminação cênica e audiovisual próprias para a realização tanto dos espetáculos, como de eventos empresariais.

Apesar da existência de diversas pesquisas na área cultural, a exemplo de Rubim (2005), Brant (2001), Carvalho (2003) e Coelho (1980;1999), os estudos relacionados especificamente ao mercado de artes cênicas ainda são escassos, sendo que a maioria deles é relativa às produções artísticas.

A relevância da presente pesquisa está justamente na contribuição que ela traz a uma análise de cunho mais estratégico-empresarial que pode ajudar a melhorar o desempenho dos

---

<sup>3</sup> A exemplo das Leis Rouanet (federal) e Fazcultura (estadual)

<sup>4</sup> O cenário é flexível e a quantidade de atores, técnicos, diretor e produtor não ultrapassa vinte e cinco integrantes.

<sup>5</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.

teatros de médio porte de Salvador, através da análise do seu mercado e do mercado da produção artística teatral, o que pode resultar na minimização da ameaça velada de diminuição de espaços em relação à expressão artística da Cidade.

O presente artigo condensa algumas idéias, percepções e conclusões decorrentes da seguinte questão de pesquisa: quais foram os principais fatores determinantes do desempenho dos teatros de médio porte de Salvador no período de janeiro de 2002 a dezembro de 2005?

Para responder a esta questão, três pressupostos foram elaborados:

1. Devido a sua ligação intrínseca com a missão das instituições mantenedoras (neste caso, educacionais e sindicais), os teatros de médio porte de Salvador não conseguem desenvolver plenamente suas potencialidades no mercado cultural.
2. Os teatros de médio porte de Salvador têm como principal colaboração às estratégias de suas mantenedoras, o exercício de um papel de agentes de diferenciação dos negócios principais das mesmas;
3. Os limites desse modelo 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, forçando-os a buscar alternativas como o aluguel do espaço para eventos empresariais, afastando-se assim do seu próprio *core business*<sup>6</sup> que é o fomento à arte.

## **2 – O MERCADO DE TEATROS DE SALVADOR E A DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE ANÁLISE**

Ao longo da pesquisa, foram identificados e cadastrados 26 teatros na Cidade. Entre outras características, esse cadastro especifica a capacidade de público, localização, natureza jurídica, tipo de palco, situação atual de funcionamento e atividade-fim.

De posse desses dados, foi possível evidenciar a existência e a natureza dos grupos estratégicos nos quais se dividem esses teatros. 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).”

---

<sup>6</sup> Negócio (atividade) principal da empresa.

Com base nessa definição e utilizando como dimensões de análise o porte e o foco de mercado (produções teatrais e eventos empresariais) constatou-se a existência de seis grupos estratégicos de teatros na Cidade, conforme mostra a Figura 1.

Constatada a existência desses grupos e considerando-se a representatividade dos 26 (vinte e seis) teatros no mercado de Salvador, escolheu-se como objeto de análise desta pesquisa 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).

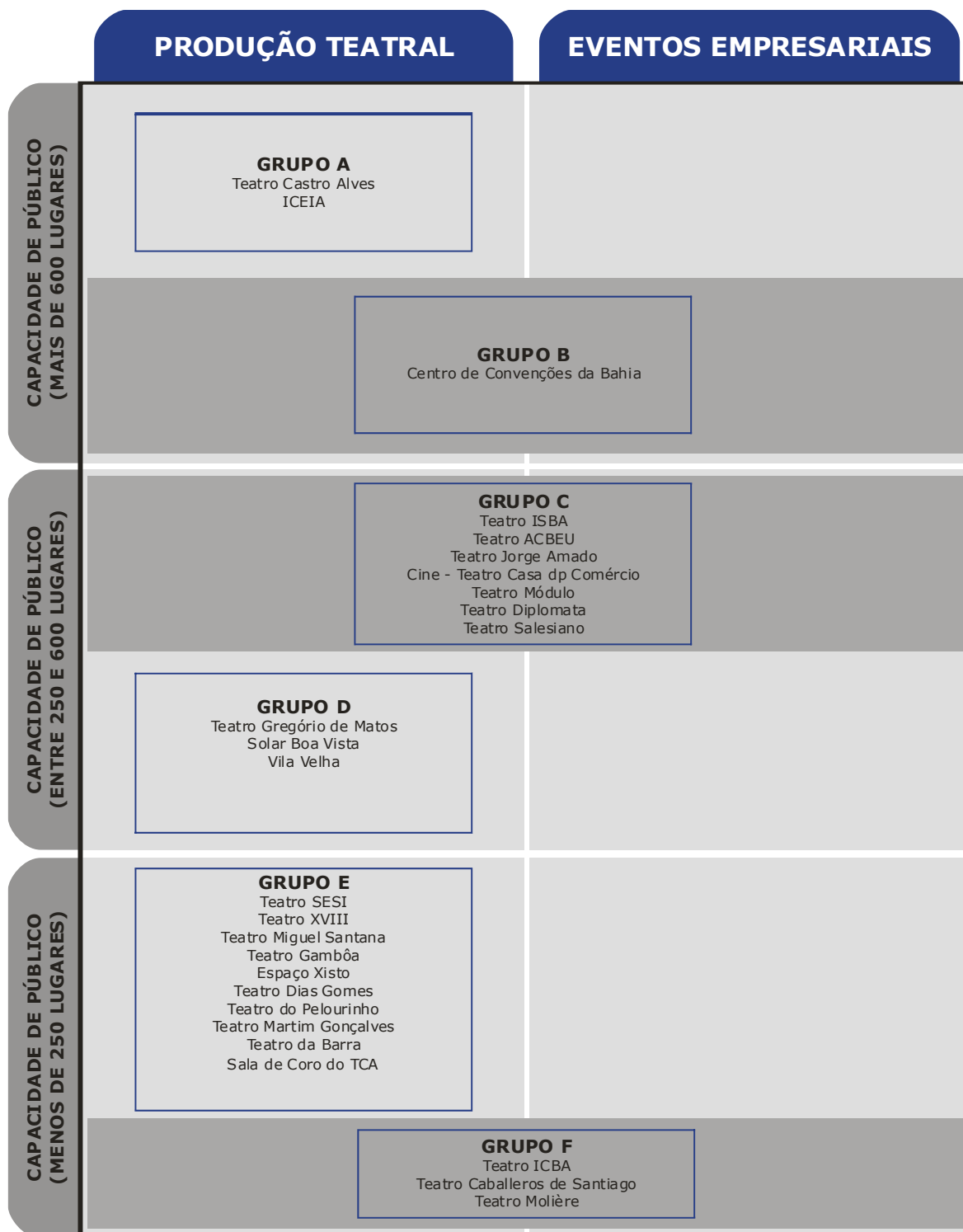


Figura 1 - Grupos estratégicos dos teatros de Salvador  
Fonte: Monteiro de Freitas, 2006.

Além dos motivos já apontados, pode-se constatar a pertinência da escolha desse grupo pelo fato de que esses teatros são semelhantes no uso da tecnologia, nas suas infra-estruturas, localização e porte de espetáculos, além de todos pertencem 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, 2006.

### **3 - GESTÃO CORPORATIVA E DE UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIOS**

Para muitos autores, entre eles Wheelwright (1984), Pedrozo (1993), Quintella (1993), Wright, Kroll e Parnell (2000), existem três níveis de estratégias nas empresas: o corporativo (que define os negócios e setores nos quais a organização irá competir), o da unidade de negócio (que define como se deve competir no setor ou no negócio escolhido) e o funcional (que procura especificar como as diferentes funções da organização apoiarão as estratégias do negócio visando obter vantagem competitiva para a organização). Este artigo discute e analisa os dois primeiros níveis.

Muitas organizações procuram diversificar os seus negócios em busca de vantagens competitivas ou simplesmente com o intuito de agregar valor ao seu *core business* (PORTER, 1986, 1989, 1999). Ansoff (1977) entende que este posicionamento deve ser acompanhado da adoção de uma estratégia de diversificação que, segundo Oliveira (1995, p.46), “trata-se da estratégia mais forte do desenvolvimento de uma empresa”. 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. Estratégia semelhante é sugerida por Kim e Mauborgne (2005).

Por outro lado, define-se unidade de negócios 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, usualmente permitirá perceber que a maioria dos setores é composta por unidades de negócio que concorrem entre si e que podem ser categorizados por semelhanças entre seus perfis estratégicos. Além das características semelhantes citadas por Benzoni (1988, p.152), as empresas pertencentes a um grupo estratégico também costumam ter estratégias semelhantes (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2005), o que conduz o grupo a uma certa “tendência à estabilidade”, devido às relativas barreiras específicas que implicam em relativa imobilidade dentro de cada grupo (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Quando se trata de diversificação de negócios onde a corporação, em sua maior parte, atua em um mercado diferente de uma dada unidade de negócios, as estratégias de ambas poderão ser distintas, mesmo que coerentes entre si. Com isso, certa autonomia de gestão é dada à unidade de negócio em relação à sua corporação e por isso é que a mesma poderá ser identificada como **Unidade Estratégica de Negócios (UEN)**:

-**Unidade** por ser um todo indivisível;

-**Estratégica** devido à sua interação própria com os fatores ambientais como clientes, fornecedores, concorrência, mercado, governo etc.;

-**Negócios** por serem administrados como tal, quase abordando uma situação de “vida própria.” (OLIVEIRA, 1995).

Ansoff (1977, p.57) diz que, ao se estruturar uma UEN, deve-se buscar 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, estratégias e objetivos próprios.

A gestão através do conceito de UEN demanda uma estrutura organizacional flexível, com elevada interação com a gestão corporativa. Segundo Ferreira, Reis e Pereira (2002) algumas das vantagens da estruturação em UEN são o foco em uma determinada área, a melhoria do controle e a aproximação do negócio ao mercado.

Na Seção que se segue, busca-se aplicar os conceitos aqui tratados ao mercado de Teatros de Salvador.



#### 4 - APLICANDO O CONCEITO DE UEN AOS TEATROS DE MÉDIO PORTE DE SALVADOR

Estudando casos em que tanto a corporação quanto a UEN pertencem a setores maduros (a exemplo do que acontece com as mantenedoras e os teatros do Quadro 1), Kluyver e Pearce II (2007, p. 116) alertam para várias dificuldades de gestão, principalmente “a falta de clareza estratégica mostrada pela incapacidade de escolher entre uma abordagem competitiva ampla e uma abordagem focada”.

Durante as entrevistas realizadas com os diretores de teatros pertencentes ao já citado grupo C, foram analisadas várias questões, sendo as principais delas:

- Limites de independência existente entre as mantenedoras e os teatros;
- Pontos positivos e negativos deste modelo;
- Determinantes de desempenho dos teatros enquanto unidades de negócio.

Na análise da transcrição das citadas entrevistas, além de uma gestão bastante centralizada na diretoria da mantenedora, foram diagnosticadas algumas outras dificuldades que também inibem o desenvolvimento destes teatros. São eles: poucos recursos financeiros, falta de capacitação técnica e gerencial, escassez de dados sobre seus mercados, carência de sistematização de informações e pouca aptidão para a articulação institucional, além da falta de uma clara definição de diretrizes estratégicas.

Analisando a formação da concorrência dentro do grupo estratégico, este conjunto de fatores pode estar contribuindo para o desempenho do seu atual modelo concorrencial. Como mencionado anteriormente, 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>7</sup>. Ou seja, cada teatro acaba por seguir os procedimentos adotados por outro, na tentativa de manter-se no mercado e até mesmo de

---

<sup>7</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

reduzir custos com investimentos. Segundo Carvalho e Vieira (2003, p.34), “aparentemente, a finalidade perseguida pelas organizações que demonstram um comportamento isomórfico em relação a outras parece ser a autodefesa frente a problemas para os quais ainda não têm soluções próprias”.

A eventual opção por parte dos teatros por desenvolver suas atividades dentro de uma gestão baseada no conceito de Unidade Estratégica de Negócio (UEN) poderia contribuir para dinamizar o mercado já que viria a alterar os mecanismos atuais de concorrência<sup>8</sup>. Esta relativa autonomia faria com que os teatros criassem uma identidade própria em relação às suas mantenedoras, tornando-se autênticas Unidades Estratégicas, agora voltadas para o mercado cultural. Como lembra Ansoff (1977), com características também próprias de negociação e de aproveitamento de oportunidades de mercado, levando a uma movimentação dentro do grupo estratégico e uma possível reversão do processo de isomorfismo que claramente ocorre neste grupo.

Um exemplo de gestão de teatro de médio porte baseado no conceito de UEN que pode ser apontado como um caso de sucesso é o do Teatro Renaissance, pertencente à rede Marriott International, 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 espetáculos teatrais de alta qualidade, agregando a eles, serviços diferenciados que dão visibilidade ao teatro e atraem o público. Ou seja, o teatro tem uma estratégia em que ele exerce uma atividade semelhante aos outros teatros (inclusive os teatros baianos), porém de um modo diferente (PORTER 1986, 1989,1999).

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, o hotel se associou à Cult Empreendimentos Ltda, empresa especializada em produção artística de espetáculos teatrais e com experiência em gestão de teatros.

A Cult administra o Teatro Renaissance a partir da concepção dele ser uma 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

---

<sup>8</sup> Visto que a estrutura organizacional de cada competidor dentro do grupo estratégico se tornaria mais flexível por terem uma gestão mais independente.

a estrutura administrativa do teatro ligada diretamente à Cult, desde o atendimento do cliente por telefone até mesmo ao funcionamento do setor contábil.

Toda a programação de espetáculos é feita pela Cult, seguindo o padrão da Rede Marriott, seu público-alvo, formação de preço e comunicação. Por este motivo é que, no teatro, só são realizados espetáculos adultos. 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>9</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 o Diretor entrevistado<sup>10</sup>, “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 da Cult.”

Até hoje, os teatros baianos não conseguiram oferecer ao público estes tipos de comodidade. Este fato se deve, 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 a primeira implicação 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 estratégica, os teatros acabam por formar uma programação de pautas muito dependente 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.

O Teatro ISBA é um dos exemplos, já que o teatro deve atender a uma extensa programação interna de outras unidades da mantenedora, desde pequenos eventos do colégio

---

<sup>9</sup> Bebida servida antes do espetáculo.

<sup>10</sup> Em entrevista realizada no dia 06 de outubro de 2006.

Instituto Social da Bahia (ISBA) a aulas do curso de artes cênicas da Faculdade Social da Bahia, impossibilitando, muitas vezes, a composição de pautas externas.

A segunda implicação percebida durante a pesquisa de campo 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 a, diretora do Teatro Jorge Amado<sup>11</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 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 citado 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 ISBA. 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.

A falta de autonomia de decisão também é percebida no Teatro Módulo. Como diz a diretora entrevistada<sup>12</sup>, “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 eventualmente a pequenas ações de divulgação da programação através de *emails*, *homepage*,

---

<sup>11</sup> Em entrevista realizada no dia 08 de abril de 2006.

<sup>12</sup> Entrevista concedida no dia 10 de abril de 2006

e jornal<sup>13</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 patrocinadores interessados em vincular suas marcas ao teatro. Esta dificuldade já existe a partir dos próprios nomes dos teatros os quais remetem diretamente às mantenedoras ou a unidades pertencentes a elas (Ex: Teatro ISBA, Teatro Salesiano, Teatro Módulo, Teatro Sesc-Casa do Comércio, Teatro Diplomata e Teatro ACBEU).

Além disso, este vínculo também dificulta a prospecção de clientes que sejam concorrentes destas marcas e que realizem eventos comemorativos como formaturas e apresentações de encerramento de ano.

## BENEFÍCIOS DA ADOÇÃO DO MODELO DE UEN

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 no mercado de Salvador, a exemplo do que é feito no Teatro Renaissance de São Paulo, no sentido de motivar o cliente a ir ao teatro e ter a sua disposição a possibilidade de agregar outros serviços do seu interesse.

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 que faz o 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

---

<sup>13</sup> Apenas o Teatro ISBA possui jornal, o “Proscênio”, sendo ele bimestral e com tiragem de 4.000 exemplares.

corporativa (institucional) da gestão da UEN (teatro), visto que se trata de instituições com negócios diferenciados, como a maioria que pertence à área de educação e de cultura.

Com a definição corporativa pelo uso do modelo de UEN, um estudo mais aprofundado do mercado deverá ser realizado a fim de se buscar um posicionamento competitivo dentro do seu grupo estratégico. Mitzberg e Quinn (2001, p.336) dizem que “[...] companhias diversificadas não competem; somente o fazem suas unidades de negócio.” Ou seja, a unidade de negócio é, como citado por Wright, Kroll e Parnell (2000, p.185), “um subsistema organizacional que tem um mercado, um conjunto de concorrentes e uma missão diferente dos outros subsistemas organizacionais da empresa.”

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir da pesquisa exploratória realizada nesta pesquisa percebe-se a necessidade de uma maior reflexão e análise sobre a gestão do mercado de teatros (e por consequência de artes cênicas) em Salvador. O período correspondente ao recorte temporal desta pesquisa 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, 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 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 da investigação relacionou-se com a necessidade de se alcançar uma melhor gestão dos teatros de médio porte e da produção artística teatral em Salvador. 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 intrínseca com a missão das instituições mantenedoras (neste caso, educacionais e sindicais), os teatros de médio porte de Salvador não conseguem desenvolver plenamente suas potencialidades no mercado cultural.
- b) Os teatros de médio porte de Salvador têm como principal colaboração às estratégias de suas mantenedoras, o exercício de um papel de agentes de diferenciação dos negócios principais das mesmas;
- c) Os limites desse modelo 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, forçando-os a buscar alternativas como o aluguel do espaço para eventos empresariais, afastando-se assim do seu próprio *core business* que é o fomento à arte.

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 contribuição: reunião de informações relativas a um mercado bastante carente de estudos específicos. Entretanto, estas contribuições são ainda pequenas perante o potencial existente relativo a novos estudos dentro do mercado cultural.

Percebe-se que existe viabilidade de aplicação do modelo de gestão por UEN nos teatros de médio porte de Salvador pelo fato de que não existem empecilhos técnicos a esse tipo de iniciativa. A dificuldade que envolve a adoção do modelo pelos teatros está, porém, 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 melhor utilização da sua capacidade instalada e rentabilidade.

Todos os setores da economia necessitam 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 todas as interações entre cultura e sociedade devem ser incentivadas.

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, evitando assim que a sua atividade mais freqüente seja o aluguel do espaço para a realização de eventos empresariais e formaturas.

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. Espera-se 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 precípua de fomentar a cultura e a arte na cidade.

## REFERÊNCIAS

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

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

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

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).

DIXIT, A. K., NALEBUFF, B. J., **Pensando Estrategicamente**. Atlas: São Paulo, 1996.

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.

HITT, Michael; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

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.

KIM, W. C; MAUBORGNE, R. **A Estratégia do Oceano Azul: Como criar mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro : Elsevier, 2005.

KLUYVER, Cornelis A.; PEARCE II, John A. **Estratégia:uma visão executiva**. 2 ed. São Paulo:Pearson Prentice Hall, 2007.

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

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

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.

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.

QUINTELLA, R. H. . **The Strategic Management of Technology in the Chemical and Petrochemical Industries**. London: Pinter Publishers, 1993. v. 2000. 215 p.

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

WHEELWRIGHT, S. C. Strategy, management and strategic palnning 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.

**Artigo recebido em 20.06.2009. Aprovado em 14.08.2009.**