

GESTÃO E ESTRATÉGIA APLICADA A UMA COMPANHIA TEATRAL DA CIDADE DE ANÁPOLIS – GO: UM ESTUDO DE CASO

Natanael Jesaias de Souza¹

Ieso Costa Marques²

RESUMO

Há algumas décadas o comportamento das empresas vem migrando de uma perspectiva meramente técnica para uma visão mais humanista. Os cenários econômico, social e cultural também mudaram, o que outrora era visto como regra, hoje se torna inviável. A partir disso, o teatro vem ganhando espaço dentro das empresas, proporcionando aos colaboradores uma visão mais clara sobre o tema ou assuntos propostos. Além disso, o teatro empresarial simplifica e reinventa os meios tradicionais de treinamento, permitindo a possibilidade de um processo de desenvolvimento humano e de mudança de paradigmas na organização. Com isso, foi realizado um estudo de caso em uma companhia de teatro de Anápolis-GO, a fim de tentar responder ao seguinte problema de pesquisa: “Qual seria a metodologia de gestão mais adequada ao processo de diagnóstico e elaboração de premissas estratégicas para uma companhia de teatro?”. O trabalho teve como objetivo geral “Realizar um diagnóstico em uma companhia de teatro de Anápolis e propor diretrizes estratégicas de ação por meio do BSC”. Em relação aos objetivos específicos, buscou-se compreender o processo de gestão da organização pesquisada, além de realizar um diagnóstico através de uma análise SWOT e elaborar um mapa de gestão no modelo BSC para o alinhamento estratégico da empresa pesquisada. Quanto aos resultados, após o estudo e diagnóstico, foram propostas ações estratégicas para que a empresa possa galgar novas oportunidades e potencializar suas forças, bem como diminuir suas ameaças e fraquezas.

Palavras Chave: Teatro Empresarial; Vantagem Competitiva; Análise SWOT, *Balanced Scorecard*.

ABSTRACT

Lately, the behavior of the companies is moving from a purely technical perspective to a more humanistic vision. Economic, social and cultural scenarios have also changed, what once was seen as a rule, today becomes infeasible. From this, the theater is becoming more popular within companies as it provides employees a clearer view of the theme or subjects proposed. In addition, the business theater simplifies and reinvents the traditional means of training, allowing a human development process and paradigm shift in the organization. From this point, a case study on Anápolis Theatre Company was carried out in order to answer the following research problem: "What would be the most appropriate management methodology to the diagnostic process and elaboration of strategic premises for a theater company?" The purpose of this study was to perform a diagnosis in a theater company of Anápolis and propose strategic guidelines of action by using the BSC tool.

Key Words: Business Theater; Competitive Advantage, SWOT Analysis; Balanced Scorecard.

¹ Natanael Jesaias de Souza – Bacharel em Administração pelo Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA) – Brasil – E-mail: natan.escritor@hotmail.com

² Ieso Costa Marques – Professor Mestre e Coordenador do curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA) – Brasil – E-mail: ieso@brturbo.com.br

1. INTRODUÇÃO

A administração, como método científico, teve seu início a partir das percepções e estudos de Frederick Taylor, o qual propôs um estudo sistemático sobre os procedimentos da empresa, aumentando assim, a produção em um período de tempo menor. Todavia, seus estudos visavam apenas a produtividade, deixando de lado os aspectos humanos. Por outro lado, surgiu a Teoria das Relações Humanas como forma de se opor ao modelo *homo economicus* existente, propondo a valorização do trabalhador. Todavia, essa teoria enfatizava somente o homem dentro das organizações. Após certo tempo, veio a Teoria Comportamental que buscava o aumento da produtividade, baseando-se nos comportamentos dos colaboradores.

Desde então, os cenários econômico, social e cultural mudaram. Os clientes se tornaram cada vez mais exigentes e seus desejos cada vez mais iminentes, não sendo mais aceito as condutas que outrora eram permitidas, tais como exploração excessiva da mão de obra e condições precárias de trabalho. A partir de então, surgiram diversas teorias administrativas e a administração evoluiu até a forma que vemos atualmente onde, por meio de estudos sistemáticos e planejamentos, podemos melhorar os processos de gestão nas organizações.

Tendo como premissa a importância da cultura no desenvolvimento do cidadão, foi proposto um estudo de caso em uma companhia de Teatro de Anápolis-GO, aplicando os principais fundamentos de gestão e ferramentas estratégicas, a fim de potencializar seus resultados e gerar vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes com a realização de uma análise SWOT e *Balanced Scorecard*. A partir disso, questiona-se: “Qual seria a metodologia de gestão mais adequada ao processo de diagnóstico e elaboração de premissas estratégicas para uma companhia de teatro?”. O trabalho teve como objetivo geral: Realizar um diagnóstico em uma companhia de teatro de Anápolis e propor diretrizes estratégicas de ação por meio do BSC. Em relação aos objetivos específicos, buscou-se compreender o processo de gestão da organização pesquisada, além de realizar um diagnóstico por meio da análise SWOT e elaborar um mapa de gestão no modelo BSC para o alinhamento estratégico da empresa pesquisada. Quanto aos resultados, após o estudo e diagnóstico, foram propostas ações estratégicas para que a empresa possa galgar novas oportunidades e potencializar suas forças, bem como diminuir suas ameaças e fraquezas. Foi elaborado também um mapa estratégico que poderá ajudar a empresa pesquisada a executar ações que a tornará mais competitiva, além de propiciar que a organização se conheça enquanto organização.

Quanto à metodologia, foi realizado um estudo de caso como forma de compreensão e diagnóstico da organização.

O trabalho é composto por uma revisão bibliográfica inicial, na sequência encontra-se a metodologia, na qual é esboçado como o trabalho foi delineado. Logo após, nos resultados, é feita uma pequena caracterização histórica da empresa, onde se apresenta uma análise SWOT e, é elaborado um mapa estratégico com a utilização do BSC.

2. METODOLOGIA

Considerando-se o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2013), o presente artigo foi classificado quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins: tratou-se de pesquisa descritiva, explicativa, metodológica e aplicada. Descritiva, porque expôs características da companhia; explicativa, pois tentou

esclarecer os fatores que contribuíram para a ocorrência de determinados fatos; e, aplicada, porque sugeriu soluções para os problemas diagnosticados.

Quanto aos meios: tratou-se de uma pesquisa bibliográfica e documental e um estudo de caso. Bibliográfica, porque utilizou obras literárias durante o processo; documental, pois se analisou os documentos da empresa; e, estudo de caso, pois foi realizado em uma companhia de teatro.

A coleta de dados bibliográfica se deu em livros que abordam temas sobre Marketing, Gestão, Fundamentos da Administração, Planejamento Estratégico e História do Teatro no Brasil e em Anápolis, além de sites específicos sobre os referidos temas. Também foram coletados dados nos documentos da empresa e em entrevista com a diretora da Companhia.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Há algumas décadas o comportamento das empresas vem migrando de uma perspectiva meramente técnica para uma visão mais humanista. Para Lussier (2010, p.41) “a abordagem comportamental da administração enfatizou a necessidade de habilidades humanas, em vez de habilidades exclusivamente técnicas”. Com isso, questões como motivação, comunicação e liderança no trabalho se tornaram de suma importância para as corporações.

Como forma de trabalhar o aspecto humanista na administração, o teatro pode ser uma maneira de conscientizar, motivar e instruir os colaboradores. Para Milani (2013, p.12) a “comunicação inovadora do teatro valoriza as relações humanas, reinterpretando-as, reservando ao funcionário/espectador o papel até então inédito de sujeito da ação”.

Como pilares do presente artigo propõe-se o estudo histórico das Teorias administrativas – em especial do processo administrativo; além do planejamento estratégico e utilização de ferramentas estratégicas, tais como o *Balanced Scorecard* e Análise SWOT numa companhia de teatro em Anápolis.

3.1. As Principais Teorias da Administração

A fim de garantir o melhor custo/benefício, Frederick Taylor (1911) propôs um modelo científico que aumentasse a produção num espaço de tempo menor, já que os métodos administrativos eram insuficientes. Nessa época, buscava-se somente a produtividade sem levar em consideração fatores materiais e imateriais dos trabalhadores.

Como afirma Silva (2008, p.108) “os princípios da administração científica se basearam na estrutura formal e nos processos das organizações. As pessoas eram vistas como instrumentos de produção utilizados para alcançar a eficiência para a organização”.

Taylor propôs ainda os quatro princípios da administração científica. São eles: planejamento, preparo dos trabalhadores, controle e execução.

Assim como Taylor, Fayol alvitava a eficiência nos procedimentos, no entanto, tinha como foco a estrutura organizacional e as funções gerenciais. Fayol estabeleceu o conceito de gerência propondo cinco elementos, os quais compreendem em planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Além disso, fundamentou alguns princípios, os quais são base de sua teoria: diferenciação das operações administrativas das demais, colocação de princípios de administração com utilidade prática, divisão do trabalho, autoridade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação de interesse

particular ao geral, a remuneração do pessoal e centralização, hierarquia, ordem, equidade, estabilidade do pessoal, iniciativa e união do pessoal (TEIXEIRA, 2010, p. 72-73).

Para Said (2010):

[...] apesar das críticas à visão minimalista do ser humano (*homo economicus*) ou talvez a uma "falta de humanidade" dos princípios tayloristas, que levariam o homem a comportar-se como uma máquina, as contribuições de Taylor e Fayol foram de essencial importância para o desenvolvimento posterior da administração, servindo de base para várias áreas, tais como a engenharia industrial, gestão de processos, qualidade, modelos de gestão e aperfeiçoamento das funções gerenciais.

Todavia, com a industrialização no século XX, veio também movimentos sindicais, guerras e inovações tecnológicas. Sendo levantadas, nessa época, questões sobre a importância humana e sobre os fatores externos e os grupos informais no desempenho do trabalho.

Surgiu aí a Teoria das Relações Humanas, que veio como uma crítica ao modelo *homo economicus* sugerindo sua substituição pelo modelo *homo social*. Esta teoria propôs uma melhor solução para ambas as partes objetivando, não muito claramente, o aumento da lucratividade por meio da diminuição dos custos provindos de conflitos internos (MOTA, 1998).

A abordagem comportamental veio como um amadurecimento da teoria de relações humanas, uma vez que esta enfatizava somente o homem dentro das organizações. Já a teoria do comportamento buscava o aumento da produtividade baseando-se nos comportamentos, defendendo que a instituição é um sistema social, a qual é formada por pessoas que possuem necessidades e atitudes.

Oliveira (2012) explica que:

A teoria comportamentalista se direcionou ao aumento da produtividade nas organizações, como resultado do maior conhecimento e controle dos comportamentos, da maior participação e atuação dos trabalhadores, do maior nível de oral e de motivação, bem como da melhor integração dos trabalhadores nas atividades realizadas pelas organizações.

O autor define ainda as principais contribuições dessa abordagem, conforme quadro 01.

Contribuição	Definição
Desenvolvimento da Psicologia Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - 1910: Foco no processo de seleção, treinamento e alocação das pessoas nas atividades das organizações. - 1930: Seleção, treinamento, alocação nas atividades, supervisão, comunicação, liderança, relacionamento humano e nível de satisfação – pessoal e profissional – no trabalho. - 1950: Estudos da ciência do comportamento humano se ampliaram, estrutura e facilita a disseminação dos ensinamentos da psicologia organizacional pelas organizações em geral.
Movimento direcionado à qualidade de vida no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Nível de satisfação que as pessoas têm quanto aos trabalhos realizados, correlacionado à contrapartida dos retornos financeiros recebidos; - Nível de satisfação e de auto realização pessoal e profissional quanto à própria realização das suas atividades, ou seja, o trabalho em si.
Estudos focados nas dinâmicas de grupo	<ul style="list-style-type: none"> - 1930: Estudos realizados por Kurt Lewin que considerava os grupos de pessoas como um conjunto interativo de percepções, ações e sentimentos. - 1950: Estudos de Georg Homans. Chegou-se à conclusão de que os grupos precisam de normas de conduta para que exista equilíbrio social, solidariedade e coesão entre os membros do grupo, bem como interação otimizada como fatores do ambiente externo de atuação do grupo.
Consolidação da importância	Ampliação da atuação dos indivíduos e consolidação dos mesmos como

do estudo do comportamento humano nas organizações	catalisadores e disseminadores dos conhecimentos administrativos das organizações.
Consolidação do indivíduo como catalisador do processo de tomada de decisões	A boa decisão depende de três aspectos básicos: - Da qualidade das informações disponíveis para a tomada de decisão; - Da qualidade do processo decisório onde as informações estão alocadas; e. - Da qualidade do profissional 'decisor', que é o responsável pela tomada de decisão.

Quadro 01: Principais contribuições da abordagem comportamental

Fonte: Adaptado de Oliveira (2012).

3.2. Funções Administrativas

Conceito de administração como o processo de trabalho envolve pessoas e recursos, visando o cumprimento das metas de uma organização, sendo que um bom administrador consegue fazer isso tanto com eficácia quanto com eficiência (BATEMAN, 2011).

Andrade (2009) define as funções da administração em planejar, organizar, dirigir e controlar, conforme figura 01.



Figura 01: Funções administrativas

Fonte: Adaptado de Andrade (2009).

3.3. Planejamento Estratégico

As teorias tiveram papel importante na fundamentação da Administração, todavia, com a globalização, houve a necessidade de se aprimorar as atividades e adotar caráter mais técnico aos processos. Para Teixeira (2012, p.70):

Com a evolução dos tempos e com a maior complexidade das organizações e da sociedade, há maior exigência de novas interpretações de princípios. [...] Também, como não poderia deixar de ser, houve evolução da linguagem e das conceituações. Assim, por exemplo, prever foi substituído por planejar, e as operações comerciais foram ampliadas com o surgimento do Marketing.

Logo, o que antes era feito de forma empírica, foi substituído pelo planejamento e controle, não sendo permitido que a administração fosse algo efêmero, mas sim uma ciência, cabendo às instituições a realização de um planejamento estratégico, definindo assim, os seus

objetivos e ações necessárias para alcançá-los, gerando vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Oliveira, Perez e Silva (2010, p. 29) definem que o planejamento estratégico:

[...] requer além, de planos mais detalhados para o período de curto prazo, um trabalho constante de reformulação e aperfeiçoamento das projeções de médio e, principalmente, de longo prazo, de forma a reconhecer e incorporar as alterações originalmente não previstas nos ambientes empresarial, econômico, financeiro, mercadológico etc., nos quais a empresa está inserida.

O planejamento pode ser dividido de acordo com os níveis hierárquicos da empresa, podendo ser: Planejamento Estratégico, Planejamento Tático e Planejamento Operacional. O planejamento estratégico tem sentido direto aos objetivos de longo prazo da empresa e as ações necessárias para alcançá-los que, de uma forma ou de outra, afetam no funcionamento da empresa. O planejamento tático relaciona-se com os objetivos de médio prazo da instituição e suas ações costumam afetar somente uma área da empresa. E o Planejamento operacional é o que trabalha com os objetivos de curto prazo da instituição, tendo como ação as atividades do dia-a-dia (OLIVEIRA, 2011).



Figura 02: Níveis de decisão e tipos de planejamento.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2011).

3.4. Ferramentas de Gestão

A Implementação de uma estratégia exige um rigoroso estudo tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo para que haja melhor utilização e otimização dos recursos e processos da empresa. Para tanto, existe uma série de ferramentas administrativas que podem auxiliar o gestor na tomada de decisão. Para a presente pesquisa, as ferramentas escolhidas foram: Análise SWOT e o *Balanced Scorecard* (BSC).

A análise SWOT compõe as informações coletadas durante a fase do diagnóstico estratégico e visa examinar e compreender a razão de ser da empresa e quais mudanças e objetivos devem ser tomados para buscar a melhoria da organização considerando o ambiente externo e interno. Para isso, é necessário que o gestor conheça sua empresa, o ambiente organizacional e sua missão, visão e valores (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Na Análise SWOT (dos termos em inglês *strengths, weaknesses, opportunities, threats*), se avalia as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, todavia é preciso o monitoramento dos ambientes externo e interno. Ao analisar o ambiente externo tais como as forças macro ambientais (economia, demografia, tecnologia, etc.) e agentes micro ambientais

(clientes, concorrentes, fornecedores, colaboradores) se faz necessário identificar as oportunidades e ameaças relacionadas a cada uma das forças e/ou agentes. Da mesma forma, analisar o ambiente interno envolve avaliar frequentemente suas forças e fraquezas. (KOTLER, 2006).

Para Bastos (2014) “essa ferramenta é geralmente aplicada durante o planejamento estratégico, promovendo uma análise do cenário interno e externo, com objetivo de compilar tudo em uma matriz e, assim, facilitar a visualização das características que fazem parte da sigla”.

Ambiente Interno	Forças	Fraquezas
	<p>Descreve as competências mais fortes da sua empresa, aquelas que estão sobre sua influência.</p> <ul style="list-style-type: none"> – O que você faz bem? – O que a empresa tem de melhor está sob comando? – Quais são os recursos? – O que possui melhor que os concorrentes? – O que faz os clientes voltarem à empresa? 	<p>São as competências que estão sobre sua influência, mas que, de alguma forma, atrapalham e/ou não geram vantagem competitiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Os funcionários são capacitados para suas funções? – Onde a empresa deveria melhorar? – Por que os clientes escolhem os concorrentes? – Quais são as deficiências dos colaboradores?
Ambiente Externo	Oportunidades	Ameaças
	<p>As oportunidades são as forças externas à empresa que influenciam positivamente sua organização, mas que não temos controle sobre elas. As oportunidades muitas vezes podem vir através de algum aspecto econômico novo, como o advento da classe média, o aumento do número de filhos dos consumidores, a melhoria da renda e do crédito, entre outros. Outro fator que pode influenciar o fomento de oportunidades são as ações políticas do governo, como a escolha de investir em infraestrutura.</p>	<p>As ameaças são as forças externas que não sofrem sua influência e que pesam negativamente para sua empresa. Elas podem ser consideradas como um desafio imposto à empresa e que pode deteriorar sua capacidade de gerar riqueza. Devem ser constantemente monitorada pelos gestores, pois, muitas vezes, podem apresentar um risco muito maior que a capacidade de retorno.</p>

Quadro 03: Esquema básico de uma Matriz SWOT

Fonte: Adaptado de Castro (2010).

O *Balanced Scorecard* trata-se de um conjunto de medidas que permitem uma visão rápida dos negócios. Foi desenvolvido pela primeira vez em 1990, pelos professores de Harvard Robert Kaplan e David Norton. A princípio, os autores acreditavam que o BSC tratava exclusivamente de uma ferramenta de mensuração e não estratégia, porém, ao longo dos anos, a abordagem foi sendo modificada e melhorada através de estudos práticos, chegando à conclusão que o BSC é realmente uma ferramenta de mensuração, entretanto, diretamente interligada ao planejamento estratégico, criando valores em longo prazo através de comportamentos e realizações em curto prazo (KAPLAN; NORTON, 2001).

Kaplan e Norton (1997, p. 49) dizem que:

O *Balanced Scorecard* deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à sequência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos [...] a fim de que, a longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado.

O *Balanced Scorecard* consiste em um conjunto de medidas de desempenho que são derivadas da estratégia da organização. Assim, essas medidas direcionam, monitoram e avaliam a evolução dos objetivos estratégicos da organização. Dessa forma, o BSC auxilia a alta administração da organização na tradução da estratégia, fazendo com que os

colaboradores compreendam e desenvolvam ações, visando atingir os objetivos e metas e, conseqüentemente, a abordagem ajuda as organizações a transportar suas estratégias para o dia-a-dia dos negócios (LUNKES; SCHNORREBERGER, 2009).

Conforme Kluyver e Pearce II (2007, p. 29) O BSC “impele os gerentes a olhar seu negócio sob as seguintes perspectivas: Cliente, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento e Finanças”.

A definição e integração dos objetivos e das iniciativas dessas quatro perspectivas constituem os pilares do sistema BSC, que devem ser conectados ao pensamento estratégico da organização (BALZANI, 2006).

Ainda para a autora, “o *Balanced Scorecard* foi criado para solucionar o problema de comunicação do planejamento empresarial como um todo, visando utilizar uma visão holística da administração em benefício do seu planejamento estratégico. É o planejamento em ação”.



Figura 03: As 04 perspectivas do BSC.

Fonte: Pesquisa do Autor (2015).

A perspectiva financeira representa o ponto de vista dos gerentes, diretores sobre os acionistas. Avalia a lucratividade da estratégia. Permite medir e avaliar resultados que o negócio proporciona e necessita para seu crescimento e desenvolvimento, assim como para satisfação dos seus acionistas. Entre os indicadores financeiros que podem ser considerados, constam retornos sobre o investimento, o valor econômico agregado, a lucratividade, o aumento de receitas, redução de custos e outros objetivos de cunho financeiro que estejam alinhados com a estratégia da organização. Na perspectiva financeira, as medidas financeiras indicam se a empresa está obtendo êxito com as estratégias definidas, implementadas e executadas (BALZANI, 2006).

Na perspectiva dos clientes são identificados os segmentos de clientes e mercados nos quais competirá, e as medidas de desempenho nesses segmentos alvo, além das específicas de criação de valor aos clientes. Essa perspectiva descreve a forma na qual o valor

deve ser criado para os clientes, como a demanda do cliente por esse valor deve ser satisfeita e o motivo pelo qual o cliente vai querer pagar por ele. Essa é a parte vital do BSC, portanto, os processos internos e esforços de desenvolvimento da organização devem ser orientados para essa perspectiva (LUNKES; SCHNORREBERGER, 2009).

O estabelecimento de objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos é uma das principais diferenças entre o BSC e os sistemas tradicionais de medição de desempenho. Os sistemas tradicionais visam o controle e a melhoria dos centros de responsabilidade e departamentos existentes. As medidas de desempenho do BSC estão concebidas para perpassar todos os processos operacionais da empresa, a partir das relações de causa e efeito estabelecidas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Nascimento e Reginato (2013) salientam que “a cadeia dos processos internos envolve três processos principais: inovação, operações e serviços pós-venda, tendo como escopo atender as necessidades dos clientes”.

A perspectiva do aprendizado e crescimento indica como a infraestrutura está preparada para a inovação e o crescimento em longo prazo, especialmente no que diz respeito às pessoas que a compõem. Em muitos casos, essa perspectiva é essencial porque é a fonte de valor futuro da organização (LUNKES; SCHNORREBERGER, 2009).

3.5. O Teatro em Anápolis

Cunha (2011) salienta que o teatro teve sua origem na cidade de Anápolis por meio da devoção do povo oriundo de Pirenópolis e Jaraguá a Nossa Senhora de Sant’Ana, através de encenações sobre como surgiu a cidade.

Durante o período de 1960 e 1970, a cidade presenciou o início e o fim de alguns grupos teatrais, como ressalta Correa (2009):

Em diversas épocas, ao longo de sua história, a cidade assistiu o nascimento e o fim de inúmeras companhias de teatro. Entre os anos de 1960 e 1970, por exemplo, os jovens tinham a oportunidade de participar de grupos como o GARVIN (Grupo Artístico Roland Vieira Nunes) e o DATOM (Departamento de Artes Othon Motta).

Embora, naquela época, sem ter um teatro para encenar suas peças, pois o teatro municipal da cidade só seria inaugurado em julho de 1985, o povo utilizava de barracões, palcos de alguma escola ou no SESC (Serviço Social do Comércio).

O SESC teve uma participação importante na produção teatral da cidade, pois além de incentivar a prática do teatro entre crianças, adolescentes e jovens, produzindo peças infantis, propiciou também o surgimento de uma nova geração de atores, produtores e diretores que viriam participar ativamente do movimento teatral da década de 80 (CORREA, 2009).

3.6. O Teatro Empresarial

Vivemos numa época em que os contextos sócio-econômico-cultural estão em constante mudança. O que outrora era visto como regra, hoje se torna inviável. A partir disso, o teatro vem ganhando espaço dentro das empresas, pois proporciona aos colaboradores uma visão mais clara sobre o tema ou assunto proposto.

Para Fernandes (2002):

Vivemos uma época onde os aspectos profissionais estão voltados para a busca de crescentes níveis de qualidade, produtividade, ampliação de mercados, competitividade. Vivemos uma época em que as empresas, de quaisquer fins, têm que investir numa nova mentalidade, onde o profissional seja qualificado, valorizado e sempre esteja em constante atualização.

Além disso, o teatro empresarial simplifica e reinventa os meios tradicionais de treinamento, permitindo a possibilidade de um processo de desenvolvimento humano e de mudança de paradigmas na organização.

A dramatização é um excelente veículo de aprendizagem e de mudanças de comportamento, pois propõe situações em que as pessoas possam identificar-se com os personagens e ações, facilitando a sensibilização dos funcionários para a reflexão e solução de problemas, promovendo aprimoramento da qualidade de seus produtos e serviços (FERNANDES, 2002).

Assim, o teatro empresarial, além de uma forma descontraída de instrução, se torna uma ferramenta competitiva dentro da instituição, uma vez que os colaboradores compreendem melhor o que é proposto pela organização.

3.7. Leis de Incentivo à Cultura

Quanto às leis de incentivo, explanar-se-á a Lei Rouanet e a Lei Goyazes. A primeira é uma iniciativa do governo federal e a segunda do governo estadual de Goiás.

A lei n. 8.313, de 23 de dezembro de 1991, mais conhecida como Lei Rouanet, por causa do então ministro da cultura Sérgio Paulo Rouanet e conforme publicado no portal JusBrasil, “institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura – PRONAC, com a finalidade de captar e canalizar recursos para o setor”.

Segundo o Ministério da Cultura:

O Pronac tem como objetivos facilitar os meios de acesso à cultura, estimular a regionalização da produção artístico-cultural brasileira, proteger as manifestações para garantir sua diversidade, priorizar o produto cultural originário do Brasil e desenvolver o respeito aos valores culturais de outros povos e nações.

Essa lei garante que ações culturais possam ser promovidas, protegidas e valorizadas por intermédio de incentivos fiscais, permitindo que pessoas físicas e jurídicas possam aplicar parte de seu imposto de renda devido a tais ações. Pela legislação, aquele que investir em cultura poderá ter o total ou parte do valor aplicado deduzido do imposto devido. Para empresas, a dedução pode chegar a 4%, enquanto para as pessoas físicas o limite é até 6% do imposto devido (GIRALDI, 2013).

De acordo com o portal do Governo Federal:

A proposta cultural pode ser em diversos segmentos, como teatro, dança, circo, música, literatura, artes plásticas e gráficas, gravuras, artesanato, patrimônio cultural (museu e acervo, por exemplo) e audiovisual (como programas de rádio e TV, sítios e festivais nacionais) (BRASIL, 2015).

A Lei nº 13.613 – Goyazes institui o Programa Estadual de Incentivo à Cultura, sendo regulamentada pelo decreto nº 5.362/2001. Em seus aspectos gerais, os objetivos, conforme figura 03, são definidos em: Preservar e divulgar o patrimônio cultural, histórico e artístico do Estado; Incentivar e apoiar a produção cultural e artística relevante para o Estado de Goiás; Democratizar o acesso à cultura e o pleno exercício dos direitos culturais, garantindo a diversidade cultural; e, Incentivar e apoiar a formação cultural e artística.

Por intermédio desta lei, o governo do Estado financia, através de renúncia fiscal do Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços – ICMS, projetos culturais. O valor investido pela empresa será descontado no ICMS pago ao governo (SECULT-GO, 2015).

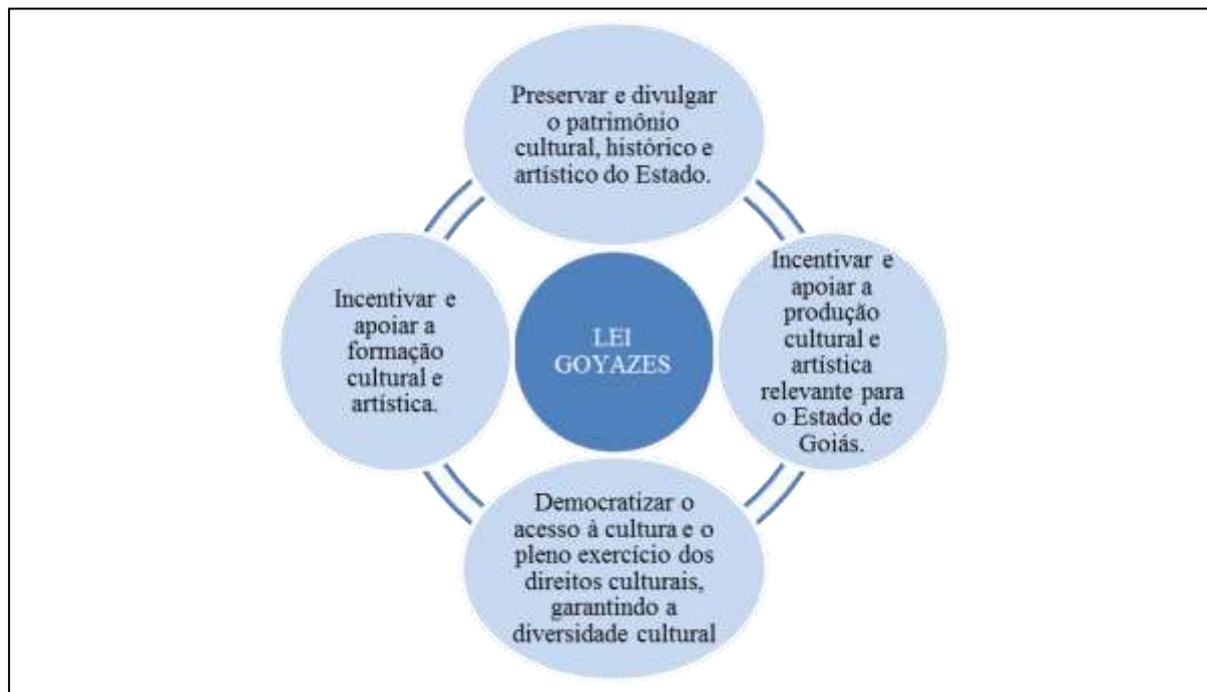


Figura 04: Objetivos da Lei Goyazes.

Fonte: Adaptado de SECULT Goiás (2015).

Da mesma forma, das cinco ações previstas pela Lei nº 13.613, em seu artigo 8º, como modalidades de incentivo destinadas ao suporte de projetos, a saber: apoio cultural; crédito cultural; mecenato; benefícios fiscais e participação do Estado [...] consistindo na aplicação de recurso diretamente em projeto cultural aprovado, por empresa contribuinte do ICMS estadual, o que resultar-lhe-á em abatimento no valor devido ao Estado do referido imposto (SEDUCE, 2015).

4. RESULTADOS

A empresa em questão foi legalizada em 2010, com a seguinte prestação de serviços: peças de teatro empresarial, palestras-show motivacionais, cerimonial e animação de eventos. Hoje, a empresa conta com 05 (cinco) atores fixos e mais 05 (cinco) atores convidados eventualmente, conforme os trabalhos executados.

Atualmente, a empresa trabalha com elaboração e apresentação de peças teatrais para empresas e para a comunidade em geral, além de elaboração de projetos artísticos para pleitear as leis de incentivo à cultura e outros editais de fomento à arte.

A companhia tem como missão “incentivar um pensamento mais reflexivo e abrangente do mundo e garantir a disseminação de sorrisos através da arte”. Como visão “ser a principal companhia de teatro de Anápolis a ter reconhecimento nacional pelo serviço oferecido ao público”. E, como seus principais valores, a Companhia enfatiza “ética, respeito, simplicidade, liberdade, alegria e sustentabilidade”.

A companhia possui público variado, sendo o mesmo segmentado conforme a apresentação de suas peças, seja em faixa etária, sexo, profissão etc. Os principais

concorrentes da companhia são a Companhia de Teatro de Anápolis, a Companhia de Teatro do SESI e algumas produtoras do segmento audiovisual.

Com isso, foi realizado um estudo junto a empresa sobre suas principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, o que se denomina análise SWOT, além de uma simulação utilizando-se a ferramenta *Balanced ScoreCard* que proporcionou a interpretação das variáveis coletadas, bem como a construção de um mapa estratégico, proporcionando assim uma análise de desempenho em toda a empresa e de seus cenários e permitindo, assim, uma visão holística e rápida da empresa.

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Peças teatrais autorais; - Elaboração de projetos culturais; - Elaboração de peças teatrais personalizadas para empresas; - Teatro infantil; - Equipe Qualificada; - Exploração de diversos gêneros teatrais; - Apresentação em escolas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipe dispersa nos ensaios; - Falta de horários para ensaio; - Falta de entendimento do teatro enquanto negócio; - Falta de foco nas reuniões; - Postergação de ações; - Falta de Gestão; - Ausência de um Planejamento Estratégico.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> - Grande quantidade de eventos culturais na região; - Presença de festivais nacionais e internacionais; - Quantidade de editais de financiamento e incentivo à cultura; - Crescente interesse das indústrias para SIPAT's (Semana interna de prevenção a acidentes de trabalho) e outros eventos; - Financiamento e apoio da Secretaria de Cultura de Anápolis, através do Fundo Municipal de Cultural e Mostra de Teatro de Anápolis; - Financiamento e fomento da Secretaria de Educação, Cultura e Esportes do Estado de Goiás, por meio da Lei Goyazes e Fundo Estadual de Arte e Cultura; - Fomento à cultura do Ministério da Cultura, através de editais específicos e Lei Rouanet; - Oportunidades no SESC, através da Mostra de Teatro do SESC e Semana do Meio Ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presença de grupos sem qualificação; - Vinda de grupos de teatro de Goiânia; - Vinda de espetáculos oriundos da região Sudeste; - Crise econômica.

Quadro 04. Análise SWOT na empresa.

Fonte: Pesquisa do autor (2015).

Notou-se que, apesar das forças, algumas ameaças podem afetar o funcionamento da empresa, como por exemplo, a crise econômica. Além de que a empresa deve buscar eliminar as suas potenciais fraquezas, como falta de entendimento, foco e postergação das ações. Nota-se também que há grandes oportunidades para a empresa, como pleitear editais de fomento à arte e cultura, como participação em eventos culturais tanto em esfera regional, nacional ou internacional. Vale ressaltar que o teatro empresarial é um nicho de mercado em que a companhia deverá investir.

Contudo, a empresa precisa ter um planejamento estratégico e seguir as metas propostas. Com isso, foi elaborado o BSC abaixo:

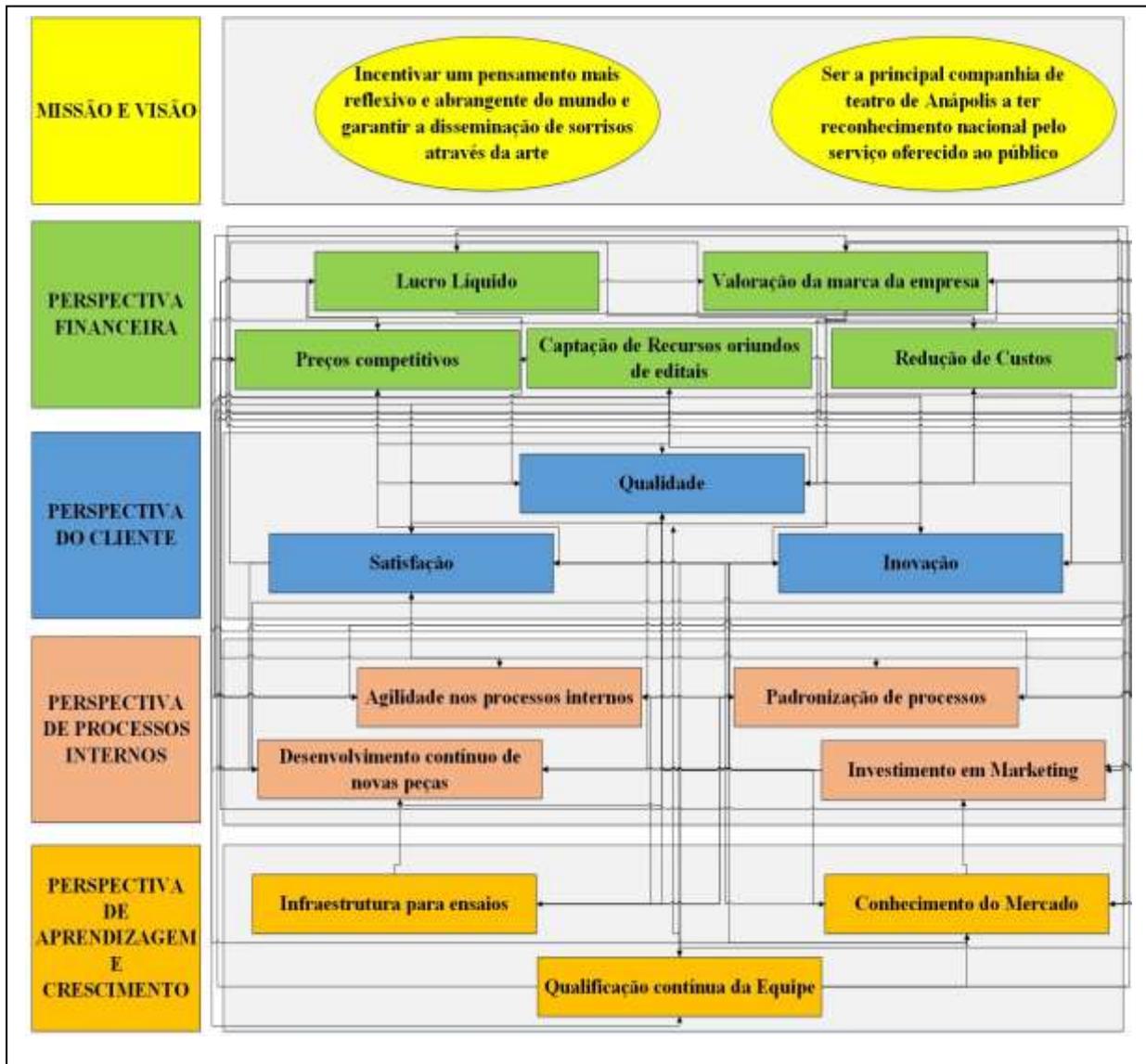


Figura 05. *Balanced Scorecard* proposto para a empresa pesquisada

Fonte: Autor (2015).

Através da análise feita na empresa, foi construído o mapa estratégico acima, tomando como base o BSC, onde se expõe alguns objetivos estratégicos a serem alcançados nos próximos anos, bem como a forma em que os mesmos se interligam com objetivos de outras perspectivas. Pode-se notar que, como exposto na análise SWOT, alguns objetivos já são executados dentro da empresa, no entanto, busca-se otimizar os mesmos, bem como buscar outros, como forma de diminuir as fraquezas e ameaças potenciais na empresa. Os elementos estratégicos foram desdobrados em objetivos, sendo apontado para cada objetivo um indicador, conforme preconizam Kaplan e Norton (1997).

PERSPECTIVA FINANCEIRA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	MENSURAÇÃO
Lucro Líquido	Aumentar o Lucro Líquido anual em 10%	Lucro Líquido = Receita Total – Custos – Despesas – Impostos	Anual
Preços Competitivos	Reduzir custos e realizar parcerias estratégicas para oferecimento de preços competitivos.	Percentual de custos reduzidos em razão da redução de custos e realização de parcerias	Anual
Valorar a marca da Empresa	Aumento do valor de mercado da marca em percentual	Percentual de valoração da marca	Anual
Captação de Recursos oriundos de editais	Pleitear editais culturais públicos e privados	Numero de projetos enviados e aprovados	Anual
PERSPECTIVA DE CLIENTES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	MENSURAÇÃO
Qualidade	Avaliar as reclamações recebidas após cada espetáculo	Numero de reclamações recebidas por espetáculo	Mensal
Satisfação	Aumentar o nível de satisfação dos clientes (contratantes)	Numero de contratações e recontrações dos serviços da companhia	Anual
Inovação	Desenvolver novas peças	Numero de peças desenvolvidas	Anual
PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	MENSURAÇÃO
Agilidade nos processos internos	Diminuir o tempo de resposta ao cliente	Média de tempo de resposta ao cliente para o retorno de orçamentos	Mensal
Desenvolvimento contínuo de novas peças	Desenvolver novas peças	Numero de peças autorais criadas	Anual
Padronização de Processo	Reduzir custos desnecessários	Percentual de custos reduzidos e/ou evitados pela padronização	Anual
Investimento em Marketing	Reinvestir parte do lucro em ações estratégicas de marketing	percentual de lucro líquido reinvestido na empresa para a realização de campanhas de marketing	Anual
PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	MENSURAÇÃO
Infraestrutura para ensaios	Aumentar e otimizar os espaços físicos destinados aos ensaios	Numero de espaços próprios e alternativos destinados a ensaios	Anual
Qualificação da equipe	Realizar cursos de	Numero de cursos realizados	Anual
Conhecimento de mercado	Realizar pesquisas de mercado	Numero de pesquisas de mercado realizadas	Anual

Quadro 05. Detalhamento do *Balanced Scorecard*.

Fonte: Pesquisa do autor (2015).

Com este modelo BSC, a empresa poderá agir estrategicamente, uma vez que os principais pontos de fraqueza da companhia foram analisados e colocados no planejamento estratégico, além das oportunidades em que a empresa poderá pleitear novos caminhos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A companhia em questão vem traçando caminhos lineares em toda a sua trajetória, mesmo quando tentava buscava novos caminhos. O presente estudo de caso buscou, após o diagnóstico, propor ações estratégicas para que a empresa possa galgar novas oportunidades e potencializar suas forças, bem como diminuir suas ameaças e fraquezas.

Para elucidar o problema de pesquisa, optou-se pela utilização da ferramenta de gestão SWOT e elaboração de estratégias por meio do BSC. Em relação aos objetivos propostos, todos foram elucidados através de estudo criterioso na empresa para se diagnosticar as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para que se pudesse realizar uma análise de desempenho, por meio da ferramenta *Balanced Scorecard*, onde se verificou os pontos a melhorar e as oportunidades pertinentes às atividades da companhia, além de traçar caminhos estratégicos para a empresa trilhar.

Como sugestão para trabalhos futuros, pode-se continuar analisando a empresa com o propósito de medir a eficácia da implementação das ações estratégicas propostas e os efeitos da gestão estratégica no cotidiano da empresa.

6. REFERENCIAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

BALZANI, Haylla. **Balanced Scorecard – BSC: Uma ferramenta de Gestão**. 2006. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/balanced-scorecard-bsc-uma-ferramenta-de-gestao/12951/>>. Acesso em: 05 de novembro de 2015.

BASTOS, Marcelo. **Análise SWOT: Conceito e Aplicação**. 2014. Disponível em: < <http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>>. Acesso em: 05 de novembro de 2015.

BATEMAN, Thomas S. **Administração: Novo cenário competitivo**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CASTRO, Claudio Henrique. **Matriz SWOT: Guia Completo**. 2010. Disponível em: < <http://www.sobreadministracao.com/matriz-swot-analise-guia-completo>>. Acesso em: 05 de novembro de 2015.

CORREA, Gabrielle. Introdução à História do Teatro em Anápolis. **Jornal O Centenário**. Anápolis, p. 3 e 4, 2009. Disponível em: < <http://revistas.unievangelica.edu.br/index.php/revistaeducacaoemudanca/issue/view/7/showToC>> acesso em: 18 de setembro de 2015.

CUNHA, Natalina Fernandes. **História do Teatro em Anápolis**. Goiânia: Kelps, 2011.

DUCKER, Peter F. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FERNANDES, Helenita. **Teatro Empresarial – Uma ferramenta alternativa**. 2002. Disponível em: < <http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/3419/teatro-empresarial--uma-ferramenta-alternativa.html#>>. Acesso em: 05 de outubro de 2015.

GIRALDI, Renata. **Entenda o que é a Lei Rouanet**. 2013. Disponível em: < <http://www.ebc.com.br/cultura/2013/02/entenda-o-que-e-a-lei-rouanet>>. Acesso em: 10 de outubro de 2015.

- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em ação: *balanced scorecard***. Rio de Janeiro: 1997.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia**. 10. ed. São Paulo: Campus, 2001.
- KLUYVER, Cornelis A de.; PEARCE II, John A. **Estratégia: uma visão executiva**. 2. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LUNKES, Rogério João; SCHNORREBERGER, Darci. **Controladoria: Na coordenação dos sistemas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.
- LUSSIER, Robert N. **Fundamentos de Administração: tradução e adaptação da 4ª edição norte americana**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- MEIRELES, Manuel; PAIXÃO, Marisa Regina. **Teorias da Administração: Clássicas e Modernas**. São Paulo: Futura, 2003.
- MILANI, L. F. **Dimensões inovadoras do teatro-empresa na comunicação organizacional**. 2013. 148f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) Universidade Municipal de São Caetano do Sul.
- MINISTÉRIO DA CULTURA. **Lei Rouanet**. Disponível em <<http://www.cultura.gov.br/leis>>. Acesso em: 10 de outubro de 2015.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria Geral da Administração: uma introdução**. 22. ed. São Paulo: Pioneira, 1998).
- NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: Um enfoque na eficácia organizacional**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: Conceitos, metodologias e práticas**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica: Textos e casos práticos com solução**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Básica**. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- PORTAL GOVERNO FEDERAL. **Lei Rouanet**. 2014. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/cultura/2009/11/lei-rouanet>>. Acesso em: 10 de outubro de 2015.
- SAID, Guilherme. **Os Fundamentos da Administração: a abordagem clássica**, jul. 2010. Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/os-fundamentos-da-administracao-a-abordagem-classica/46101/>> acesso em: 17 de março de 2015.
- SECULT-GO. **Programa Estadual de Incentivo à Cultura / Lei Goyazes**. 2015. Disponível em: <<http://www.secult.go.gov.br/post/ver/140813>>. Acesso em: 14 de outubro de 2015.
- SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- TEIXEIRA, Hélio Janny. **Fundamentos da Administração: a busca do essencial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.