



TECNOLOGIA & CULTURA

Revista do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca
CEFET/RJ | N. 25 | Ano 17 | jan./jun. 2015

TECNOLOGIA & CULTURA



CEFET/RJ - CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO
TECNOLÓGICA CELSO SUCKOW DA FONSECA

Ministério da Educação - MEC
Secretaria de Educação Profissional
e Tecnológica - SETEC

CEFET/RJ - CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO
TECNOLÓGICA CELSO SUCKOW DA FONSECA
TECNOLOGIA & CULTURA - Revista do Cefet/RJ
N.25, Ano 17 - jan./jul. 2015
Tiragem: 300 exemplares
Edição eletrônica: acesso em <http://revistas.cefet-rj.br/>
Av. Maracanã, 229 - Rio de Janeiro/RJ
CEP 20271-110
Telefone geral: (21) 2566-3022 r. 3160
Telefax: (21) 2284-6021
<http://www.cefet-rj.br>
E-mail: revista@cefet-rj.br

Diretor-Geral

Carlos Henrique Figueiredo Alves

Vice-Diretor

Maurício Saldanha Motta

Diretora de Ensino

Gisele Maria Ribeiro Vieira

Diretor de Pesquisa e Pós-Graduação

Pedro Manuel Calas Lopes Pacheco

Diretor de Gestão Estratégica

Marcelo Sampaio Dias Maciel

Presidente do Comitê Técnico-Científico

Marcelo Borges Rocha (Cefet/RJ)

Conselho Editorial:

Adelaide Maria de Souza Antunes (UFRJ/INPI)

Cristina Gomes de Souza (Cefet/RJ)

Luiz Flávio Autran Monteiro Gomes (Ibmec/RJ)

Maria Lucia Alvares Maciel (UFRJ/SBPC/IBICT)

Pedro Manuel Calas Lopes Pacheco (Cefet/RJ)

Comitê Técnico-Científico:

Tecnologia & Sociedade

Marco Braga (Cefet/RJ)

Ana Margarida Campello (Fiocruz)

Carlos Fiolhais (Universidade de Coimbra - Portugal)

Gaudêncio Frigotto (UFF)

Guilherme Cordeiro da Graça de Oliveira (UFRJ)

Heloisa Helena Albuquerque Borges Quaresma Gonçalves (UNIRIO)

Isabel Malaquias (Universidade de Aveiro - Portugal)

Marisa Brandão (Cefet/RJ)

Olival Freire Junior (UFBA)

Pedro Henrique Ribeiro de Souza (Cefet/RJ)

Regina Viegas (Cefet/RJ)

Tecnologia & Gestão

Antonio Pithon (Editor - Cefet/RJ)

Antônio Mauricio Castanheira das Neves (Cefet/RJ)

José Dinis Carvalho (Universidade do Minho - Portugal)

José Luiz Fernandes (Cefet/RJ)

Luis Enrique Valdiviezo Vieira (Uenf)

Marcelo Fonseca Monteiro de Sena (IFRJ)

Rui Manoel Souza (Universidade do Minho - Portugal)

Tecnologia & Inovação

Hector Reynaldo (Editor - Cefet/RJ)

Américo Scotti (Universidade Federal de Uberlândia)

Ari Sauer Guimarães (UFRJ)

Carlos Henrique Figueiredo Alves (Cefet/RJ)

Dayse Haime Pastore (Cefet/RJ)

Ivani de Souza Bott (PUC-Rio)

Marcelo Borges Rocha (Cefet/RJ)

Maurício Motta (Cefet/RJ)

Editoria

Marcelo Borges Rocha

Revisão

Natasha Juliana Mascarenhas Pereira Lago

Biblioteca Central

Angela Carreiro Nolasco

Projeto Gráfico/Diagramação

Divisão de Programação Visual - DPROV

Fernando da Silveira Bracet

Isabela Menezes

Impressão

Setor Gráfico do Cefet/RJ

Observações

Os conteúdos dos artigos publicados nesta revista são de inteira responsabilidade de seus autores. Proibida a reprodução total ou parcial desta obra sem autorização dos autores.

Tecnologia & Cultura. _ Nº 25, Ano 17 (jan./jul. 2015) -
Rio de Janeiro : Centro Federal de Educação
Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, 2015.
v. : il.; 28 cms.

Semestral
ISSN 1414-8498

I. Centro Federal de Educação Tecnológica Celso
Suckow da Fonseca

PESQUISA: PERCEÇÃO DE CONFORTO E SEGURANÇA EM EVENTOS - CONSIDERAÇÕES	7
Fernando Saldanha Nara Iwata	
O COLETIVO CLOWNS DE SHAKESPEARE E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	15
Diocélio Batista Barbosa João Gabriel de Lima Perdigão João Ademar de Andrade Lima	
PERCEÇÕES SOBRE OS DESFILES DOS BLOCOS DE ENREDO DO RIO DE JANEIRO	22
Júlio César Valente Ferreira	
SOBRE AS FRONTEIRAS EPISTEMOLÓGICAS ENTRE ENGENHARIA E ARTE	30
Manoel Silvestre Friques Édison Renato Silva Vicente Nepomuceno	
QUEM SÃO OS FÃS DE K-POP NO BRASIL?	38
Rachel Goulart Berto Mariza Costa Almeida	
PROPOSTA PARA DISCIPLINAS DE PLANEJAMENTO DAS INSTALAÇÕES EM ORGANIZAÇÕES CRIATIVAS	45
Gabriel Bouhid Barradas Vinicius Carvalho Cardoso	
REFLEXÕES SOBRE OS DESAFIOS DO ENGENHEIRO NAS ATIVIDADES DO ENTRETENIMENTO: ASPECTOS DAS INICIATIVAS BRASILEIRAS	52
Heloísa Helena Albuquerque Borges Quaresma Gonçalves Júlio César Valente Ferreira Thais Helena de Lima Nunes Ieda Kanashiro Makiya Paulo Sérgio de Arruda Ignácio Cristiano Morini	
PORTO MARAVILHA: PROCESSO DE <i>BRANDING</i> URBANO DO PORTO DO RIO DE JANEIRO	62
Maria Helena Carmo dos Santos Flávio Lins	
REFLEXÕES SOBRE EMPREENDIMENTOS DA ECONOMIA CRIATIVA NA MANGUEIRA, RIO DE JANEIRO	69
Cristine Carvalho Rita Afonso Dalia Maimon	
ÍNDICE DA ECONOMIA CRIATIVA BRASILEIRO: UMA PROPOSTA	78
George Felipe Bond Jäger Davi Noboru Nakano	
APLICAÇÃO DO CICLO PDCA NO GRUPO CULTURAL RECONCA RIO	85
Marlene Jesus Soares Bezerra Iram Vitoriano de Albuquerque	
O PAPEL DO ENGENHEIRO EM MUSEUS DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA	93
Carlos Maurício Sacchelli Susie Cristine Keller Tatiana Renata Garcia	

O COLETIVO CLOWNS DE SHAKESPEARE E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Diocélio Batista Barbosa

João Gabriel de Lima Perdigão

João Ademar de Andrade Lima

RESUMO: Este estudo buscou analisar o ambiente no qual está inserido o grupo teatral potiguar Clowns de Shakespeare, através da análise SWOT, além de identificar a percepção de seus integrantes quanto à adoção do planejamento estratégico como ferramenta gerencial do grupo. Foi adotado o uso das pesquisas descritiva e exploratória, reforçadas por um levantamento bibliográfico, através de um estudo de caso. As técnicas utilizadas para a coleta de dados foram a aplicação de questionário e entrevistas junto aos integrantes do grupo. Como resultado, percebeu-se que o grupo utiliza conceitos de planejamento estratégico, embora precise aperfeiçoar sua prática e envolver de forma mais efetiva seus colaboradores no processo de construção das estratégias do grupo, visando seu crescimento e à perenidade. Conclui-se que a adoção do planejamento estratégico como ferramenta gerencial é indispensável para quaisquer tipos de atividades empresariais e que o grupo Clowns de Shakespeare deve reforçar sua utilização.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Clowns de Shakespeare. Grupo Teatral. Cultura.

ABSTRACT: This study aimed to analyze the environment in which is inserted the group theatrical potiguar Clowns of Shakespeare, through the SWOT analysis, in addition to identifying the perception of its members regarding the adoption of strategic planning as a management tool for the group. It was adopted the use of descriptive research and exploratory, reinforced by a bibliographic survey, through a case study. The techniques used for data collection were the application of questionnaire and interviews with members of the group. As a result, it was realized that the group uses concepts of strategic planning, but need to improve their practice and involve more effectively their collaborators in the process of construction of the strategies of the group, aiming its growth and survival. It is concluded that the adoption of strategic planning as a management tool is essential for any types of business activities and that the group Clowns of Shakespeare should strengthen its use.

Keywords: Strategic Planning. Clowns of Shakespeare. Theater Group. Culture.

INTRODUÇÃO

O cenário cultural dos coletivos teatrais brasileiros está passando por um momento de evolução. Essa reflexão se dá não apenas na esfera do fazer artístico, mas se estende à esfera da profissionalização, através da utilização de ferramentas de planejamento estratégico, contribuindo para um melhor posicionamento de grupos culturais no cenário artístico e para a adoção de objetivos estratégicos que os impulsionem a um patamar de destaque e a um crescimento sustentável. O planejamento estratégico é recomendado para empresas de diferentes segmentos e perfis e visa contribuir para que haja um olhar crítico e aprofundado para os vários fatores que influenciam os resultados da organização, sejam eles internos ou externos. Segundo informações do SEBRAE (2011), um dos fatores que ocasionam o insucesso de muitas empresas é a ausência de planejamento de suas ações, ocasionando diversos problemas que comprometem seu funcionamento e crescimento. Para Moraes (2001, p. 60), o planejamento é “o processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo, unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro”.

Boas ideias podem ser consideradas apenas como o primeiro passo em direção à construção do sucesso, no entanto, é preciso que sejam fortalecidas por um planejamento estratégico robusto, no qual se permita prever, antecipar ou reduzir fatores que possam causar o fracasso de uma iniciativa. A sobrevivência e o sucesso sustentável de um empreendimento requerem uma combinação de criatividade e de capacidade administrativa dos empreendedores. Assim, um empreendedor não é aquele que simplesmente abre um negócio ou investe recursos em um novo produto, mas o que está sempre criando e inovando, que transforma uma ideia em uma iniciativa rentável.

Diante do exposto, surge a questão norteadora deste artigo: qual o resultado da análise dos ambientes interno e externo do Grupo *Clowns* de Shakespeare, de Natal/RN, e a percepção de seus integrantes quanto ao planejamento estratégico do grupo? Para tal, utiliza-se a análise *SWOT*, ferramenta que auxiliará na identificação da percepção de seus integrantes quanto à adoção do planejamento estratégico como ferramenta gerencial.

A relevância do estudo se dá pela necessidade de profissionalização dos grupos teatrais e agentes culturais, visando ao fortalecimento de

suas ações de forma consciente e madura. Espera-se que, desse modo, os objetivos desejados pelo grupo sejam alcançados, de forma a contribuir para a sociedade através de arte e da cultura.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Planejamento estratégico

Planejar não é querer prever o futuro, mas estar preparado para possíveis acontecimentos desagradáveis que possam surgir e detectar fatores positivos a serem alcançados; dessa forma, planejar é agir com consciência. Segundo Yanaze (2006, p. 52), “o planejamento pode ser definido como a primeira das funções administrativas de uma organização. O planejar significa estabelecer objetivos e metas, bem como as estratégias para alcançá-los”.

As estratégias são definidas como recomendações de ação, fundamentadas na avaliação sistêmica do cenário mercadológico; amplas e envolventes, visam nortear o percurso da empresa nos quatro grandes caminhos construídos pelos *outputs*: produtos/serviço, precificação/remuneração, distribuição/vendas e comunicação (id. *ibid.*, 2006, p. 52).

A empresa deverá concentrar suas forças para a construção de resultados satisfatórios, visando contribuir com o bom andamento das atividades da empresa, sendo fundamental e imprescindível a conquista da satisfação dos clientes. Nesse sentido, Hooley (2011, p.22) afirma que “não importa o quanto a estratégia é bem-feita e articulada; se ela não estiver focada em atender às necessidades do consumidor, está destinada ao fracasso”.

Baseado nas palavras de Avelar (2008, p. 421), acredita-se que não exista um plano estratégico padrão, um modelo único a ser seguido por todas as empresas. Pelo contrário, existem diversos modelos que podem ser tomados como exemplo, mas cada empresa deverá construir o seu, de acordo com seu perfil, realidade econômica e objetivos financeiros. Para Kotler (2000, p. 86), “o objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejados”.

O planejamento é um processo importante de reflexão e de avaliação de uma organização. Acredita-se que seja natural, durante o processo de planejamento, surgirem dúvidas e possíveis crises de identidade, as quais pode-

rão ser sanadas após a definição das estratégias da organização. Esse processo deverá ser guiado pela alta direção da empresa, uma vez que necessita de uma visão sistêmica do funcionamento da organização, o que não exclui, notadamente, a participação dos demais colaboradores que fazem parte do corpo empresarial. Pelo contrário, deverão ser levadas em conta as opiniões, dúvidas e sugestões de todos, para que eles se sintam pertencentes a esse corpo e protagonistas do crescimento e do sucesso da empresa. Embora o processo tenha essa característica participativa e coletiva, a responsabilidade pelas decisões finais deverá ser tomada pela alta direção, selecionando as propostas mais adequadas para a organização alcançar os objetivos traçados.

Nesse sentido, a direção/coordenação deve:

Envolver todos os colaboradores no processo de definição de objetivos/metast e estratégias; delegar responsabilidade e proporcionar condições para o seu cumprimento; estabelecer prioridades e manter a equipe sempre bem orientada e informada; reconhecer e recompensar o desempenho diferenciado; promover oportunidades para as pessoas e habilitá-las a aproveitá-las. (YANAZE, 2006, p.56).

De acordo com Kotler (2000, p. 86),

Nas organizações modernas, o departamento de *marketing* não estabelece, sozinho, o plano de *marketing*. Os planos são desenvolvidos por equipes, com contribuições e a aprovação de cada departamento importante, e então implementados em níveis apropriados da organização. Há monitoramento de resultados e, quando necessário, efetuam-se ações corretivas.

Visto que o planejamento tem a característica de ter a duração de médio e longo prazo, Hooley (2011, p. 22), relata que “a essência do desenvolvimento da estratégia de *marketing* para uma empresa é garantir que as capacidades da empresa correspondam ao ambiente do mercado competitivo em que opera, não apenas hoje, mas também no futuro próximo”.

Nesse sentido, segundo Kotler (2000, p. 86), “a empresa deve desenvolver um plano de ação para cada um de seus negócios, a fim de atingir seus objetivos de longo prazo”.

Visão, missão e valores

A visão é o que a organização almeja atingir no futuro, reputado como um desafio. “Deve ser de fora para dentro, ou seja, segundo um observador externo. Exemplo: ser reconhecido como a melhor e mais rentável empresa de

equipamentos de *home theater* da América Latina.” (DIAS, 2003, p. 445).

Deve, com isso, ser formulada levando-se em consideração um período de longo prazo. Para Las Casas (2013, p. 88), a visão seria “o sonho de realização”, auxiliando na determinação da missão.

A missão é a orientação, a bússola que guia todos os tripulantes de uma empresa para um mesmo propósito. Deverá ser concebida na intenção de durar um longo período de tempo, e deverão ser evitadas alterações em sua estrutura, salvo em casos de extrema necessidade.

A definição do propósito do negócio requer que a empresa faça perguntas fundamentais. “Em que negócio estamos? Em que negócio queremos estar?” (LEVIT, 1960 apud HOOLEY, 2011, p. 23).

A missão

[...] descreve sua razão de ser, o que e quem ela representa. Por exemplo, a missão da Intel é “fazer um bom trabalho para nossos consumidores, funcionários e acionistas, sendo o melhor fornecedor de componentes do setor mundial de informática”. A missão deve ser específica para orientar seus membros quanto à decisão de quais atividades devem ser priorizadas, além de diferenciá-las das concorrentes. (DIAS, 2003, p.445).

Valores são elementos que a empresa estabelece como sendo importantes no ambiente interno, estando relacionadas com sua ética, como: pontualidade, compromisso, respeito, transparência, inovação, dentre outros.

Para Dias, os valores são “o que a empresa valoriza em seu quadro de funcionários; estão relacionados com a cultura da empresa” (ibid., p.445).

Com isso, “os valores da organização devem ser declarados de modo a estabelecer o tom de ética e moral que guiará as operações” (HOOLEY, 2011, p.25).

Foi identificado, durante a pesquisa, que o grupo Clowns de Shakespeare não possui em registro escrito o seu perfil institucional: Missão, Visão e Valores.

Análise SWOT

De acordo com Yanaze,

Quando se discute o planejamento estratégico de uma empresa, consagrados autores de *marketing* costumam afirmar que a análise interna compreende o levantamento das forças e fraquezas da

empresa, enquanto a análise do ambiente externo (economia, cultura, legislação, concorrência, entre outros) deve focar as oportunidades e ameaças (2006, p. 231).

Essa análise, conhecida pela sigla SWOT, é originada dos termos em inglês *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades), *Threats* (Ameaças) (id., *ibid.*, 2006, p. 232).

A empresa deverá realizar essa análise com frequência e monitorá-la constantemente. Durante a avaliação da realidade interna da empresa, deverá também ser analisado e levado em consideração o ambiente externo, sendo importante o envolvimento de todos que fazem parte da instituição para o diagnóstico de resultados, sejam eles relacionados ao ambiente interno da empresa ou em relação ao mercado. Com isso, “sob essa perspectiva, forças e fraquezas só podem ser reconhecidas nos contextos em que elas ocorrem e em relação às oportunidades e ameaças presentes nesse contexto” (id. *ibid.*, p. 231).

As oportunidades e as ameaças são dois fatores que caminham juntos e se encontram numa posição externa à empresa. Ou seja, não são passíveis de mudanças pela organização; logo, o planejamento deverá ser adaptado a esses fatores. Mas as empresas poderão elaborar estratégias para potencializar as oportunidades e evitar as ameaças.

Conforme Cobra, “a cada oportunidade pode existir uma ameaça de não dar certo. Por isso, é importante estimar e saber como aproveitar as oportunidades de mercado e, ao mesmo tempo, minimizar as ameaças que possam surgir” (2009, p. 47).

Saber aproveitar as oportunidades emergentes do mercado é o grande desafio para as organizações. Com isso, é importante saber que “uma oportunidade de *marketing* existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento”. (KOTLER, 2000, p. 98).

O autor ainda complementa: “a empresa de melhor desempenho será aquela que gerar o maior valor para o cliente e que sustentar esse valor ao longo do tempo” (id. *ibid.*, p. 98).

Depois de identificar as principais ameaças e oportunidades que a unidade enfrenta, a gerência pode caracterizar a atratividade global do negócio. Quatro resultados são possíveis: um negócio ideal apresenta muitas oportunidades e poucas ameaças importantes; um negócio especulativo tem grandes oportunidades e ameaças

importantes; um negócio maduro apresenta poucas oportunidades e poucas ameaças e um negócio com problemas apresenta poucas oportunidades e muitas ameaças. (id. *ibid.*, 2000, p. 99).

A empresa que melhor potencializar as oportunidades que o mercado oferece terá mais chance de se destacar entre seus concorrentes.

Já as forças e as fraquezas poderão ser diagnosticadas e modificadas pela própria empresa, caso necessite, e surgem a partir do ambiente interno da organização, formado a partir de seus *inputs*. De acordo com Yanaze (2006, p. 253), estes são “recursos financeiros, humanos e materiais; informações e tecnologia disponíveis etc. “As forças e as fraquezas possuem uma relação direta com o ambiente externo. Nesse sentido, “um ponto forte com um fato favorável do mercado constitui-se numa oportunidade, enquanto um ponto fraco com uma situação desfavorável no mercado constitui-se em uma ameaça” (LAS CASAS, 2013, p. 90).

Com isso, a empresa deverá conhecer bem o seu *mix* de *marketing* como também os de seus mais importantes concorrentes; saber comparar os subitens definidos com os da concorrência, com a finalidade de diagnosticar os pontos fracos e fortes com propriedade. Assim, “a empresa deverá comparar-se aos seus principais concorrentes, sejam eles potenciais, similares ou substitutos, que atuam no mesmo segmento geográfico e demográfico de mercado” (YANAZE, 2006, p. 232).

METODOLOGIA DA PESQUISA

Caracterização do objeto de estudo – Grupo de teatro Clowns de Shakespeare

Coletivo de uma pluralidade estética singular, o grupo de teatro *Clowns* de Shakespeare foi fundado no ano de 1993, na cidade de Natal, Rio Grande do Norte. Referência na cena potiguar, nordestina e nacional, começa sua projeção internacional em 2011 com participações em importantes festivais. Grupo de repertório compromissado em levar a arte de representar com responsabilidade e compromisso, se dedica a processos de pesquisa continuada, focada na construção da presença cênica do ator, na musicalidade da cena e do corpo, e no teatro popular e comédia, sempre sob uma perspectiva colaborativa.

O *Clowns* de Shakespeare é ponto de cultura e possui um espaço-sede com caracte-

rística multiuso, o Barracão *Clowns*, que abriga um espaço cênico com 64 lugares. Equipado com instrumentos de sonorização e iluminação, o local é utilizado para apresentações do grupo, cursos e oficinas, trabalhos de criação, treinamento e investigação artística. Eles ainda realizam intercâmbios quando recebem no espaço grupos de diferentes estados que se apresentam ou cumprem temporada. Existe ainda um espaço destinado ao armazenamento dos cenários e adereços dos espetáculos. A parte superior comporta um local dedicado ao desenvolvimento das atividades de gestão e de produção do coletivo, constituído de um escritório, de uma sala de reunião e de uma biblioteca.

A equipe é formada por dezessete colaboradores, dentre atores, atrizes, diretor/dramaturgo, secretária, técnicos e produtor. As tarefas desenvolvidas no coletivo são divididas por igual e possuem um integrante com a função exclusiva de produção. Os integrantes que formam o *Clowns* de Shakespeare trabalham exclusivamente para o grupo – concretizando um sonho antigo de viver unicamente de teatro –, mas não possuem valores fixos de salários e os benefícios são divididos por igual. Os trabalhos são desenvolvidos durante cinco dias por semana com carga horária de seis horas, podendo variar para oito dependendo da demanda.

O que norteia o grupo na hora de conceber um produto ou serviço de acordo com a pesquisa são os anseios do coletivo combinados ao desejo individual de algum integrante. O principal serviço do *Clowns* são seus espetáculos, seguidos de oficinas, palestras e rodas de conversas. Os principais espaços de distribuição dos trabalhos do grupo são os festivais e os projetos financiados através de editais públicos e privados. O grupo trabalha a projeção da sua imagem através de *site*, *blog*, redes sociais (como *facebook*) e do informativo eletrônico (batizado por eles de “Desembucha”), além de camisas e CDs. Todos esses elementos contribuem para a memória do fazer teatral do *Clowns* através de publicações e registro de pensamentos, como a revista “Balaio” (em sua 3ª edição), e a tríade de livros “Cartografia do Teatro de Grupo do Nordeste” do pesquisador e diretor artístico do grupo Fernando Minicuci Yamamoto (YAMAMOTO, 2012).

Assim é o *Clowns* de Shakespeare: um grupo com rigor técnico artístico primoroso de voz, corpo e interpretação: uma marca que salta aos olhos de quem assiste qualquer um de seus trabalhos cênicos; consolidados no circuito cultural, colecionando prêmios, participações em

importantes festivais nacionais e internacionais, e também a aprovação de diversos projetos nas principais chamadas públicas do país. Mesmo sem nunca terem realizado uma consultoria de *marketing* ou em gestão da propriedade intelectual, o grupo se destaca na forma de conduzir seus trabalhos, quanto à criação, à produção, à comercialização, à distribuição e à divulgação de seus bens e serviços artísticos. Esses foram os pontos fortes que instigaram e motivaram a realização desta pesquisa.

Procedimentos metodológicos

O processo da investigação foi iniciado adotando a seguinte problemática: qual o resultado da análise dos ambientes interno e externo do grupo *Clowns* de Shakespeare, de Natal/RN? Nesse sentido, a combinação entre teoria e dados coletados nesta pesquisa teve como foco a relação do planejamento estratégico com as atividades do citado coletivo teatral.

Dessa forma:

[...] a pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Na realidade, a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados. (GIL, 1996, p.19 apud CRUZ, 2009, p. 4-5).

Os tipos de pesquisa escolhidas para a realização deste estudo de caso foram a bibliográfica e a exploratória. A princípio, foi iniciado estudo com um levantamento bibliográfico, visando selecionar os principais autores que contribuíram com importantes informações e ideias a respeito do assunto a que se destina este estudo, a saber: o planejamento estratégico.

Sobre o levantamento bibliográfico, Cruz relata que “é uma etapa indispensável, para que, no final, o resultado possa contribuir para uma revisão de literatura que dê a sustentação teórica necessária para a credibilidade dos resultados que você vai apresentar” (2009, p. 1).

Em maio de 2014, foi realizada uma visita à sede do grupo, o Barracão *Clowns*. Com isso, foi possível traçar um paralelo da fundamentação teórica construída até aquele momento com a rotina artística, burocrática e gerencial do grupo potiguar no período de dois dias. O intercâmbio proporcionou o levantamento de dados importantes que contribuíram na formulação de respostas para a problemática escolhida. Desse modo, foi fundamental o contato direto com os recursos humanos e materiais do grupo.

Sobre as entrevistas, segunda técnica utilizada na coleta de dados da pesquisa, além da aplicação de questionário, as questões foram desenvolvidas à medida que surgiam dúvidas durante o processo de construção da fundamentação teórica. Para isso, se fez necessário consultar os integrantes do grupo *Clowns* de Shakespeare, por meio de contatos pessoais, telefones, e-mails e pela rede social *Facebook*.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Dentro do universo de dezessete colaboradores do grupo de teatro *Clowns* de Shakespeare, sete, dentre atores, atrizes, diretor, dramaturgo, secretária e produtor, contribuíram com a pesquisa, respondendo ao questionário aplicado. A seguir, é apresentada a análise *SWOT* realizada a partir das alternativas apontadas pelos participantes no questionário.

Figura 1: Análise *SWOT* do Grupo *Clowns* de Shakespeare

Ambiente Interno	
Pontos Fortes marca consolidada no mercado; pró-atividade em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos/serviços; capacidade de inovação; boa participação no mercado; qualidade na prestação dos serviços; procedimentos operacionais para execução das tarefas.	Pontos Fracos dificuldades financeiras para novos projetos; resistência interna à inovação; equipe de vendas em número reduzido; elevados custos operacionais; terceirização da área de pesquisa e desenvolvimento.
Ambiente Externo	
Oportunidades mercado ansioso por novos produtos/serviços; aumento nas vendas; atuação em novos mercados; parcerias com novos distribuidores; apoio do governo federal; fontes de financiamento.	Ameaças alterações na lei tributária e de incentivo à cultura; elevação da inflação com queda no consumo; crises econômicas e políticas; não aceitação em novos mercados.

Fonte: Autoria própria (2014)

O questionário apresentou uma pergunta referente ao planejamento estratégico, oferecendo as seguintes alternativas como respostas: todos os colaboradores conhecem; apenas a alta direção conhece; ou não possui. Considerando as respostas, todos os colaboradores possuem uma visão com foco no futuro; reconhecem a missão empresarial como razão de ser da empresa; adotam valores com base nas crenças, ideais e éticas da empresa; e possuem uma política externa focada no compromisso público. Metade dos entrevistados disse haver uma política interna expressa por código de conduta enquanto que a outra parte indicou

que o grupo não possui. Todo o grupo possui conhecimento da existência da prática de análise de cenários para identificar projeções e possíveis consequências para o negócio; conhece os objetivos mensuráveis e relevantes, como também as metas realistas e consistentes do grupo; e está ciente do plano de comunicação, focado na divulgação de produtos e serviços do coletivo. Apenas metade dos entrevistados apontou que todos os colaboradores conhecem as ações direcionadas ao relacionamento com o cliente. A outra metade considera que apenas a alta direção conhece; a mesma opinião se dá quando o assunto é o plano de comunicação focado para clientes potenciais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os achados desta pesquisa, pode-se inferir que o grupo de teatro *Clowns* de Shakespeare pratica o planejamento estratégico, muito embora possa melhorar o processo de construção, envolvendo melhor seus colaboradores neste processo. Assim, poderá, através de outros pontos de vista, enxergar outros cenários e oportunidades até então não visualizados. Além disso, a ferramenta é também uma forma de valorização da equipe, visto que propicia um maior envolvimento dos integrantes do grupo com a tomada de decisões estratégicas para todo o grupo. Para a sociedade, os resultados se dão de forma a encontrar um grupo criativo, dinâmico, atento às demandas da sociedade e profissionalizado, aumentando a confiança e a imagem do grupo diante dos vários *stakeholders* envolvidos.

Como contribuição para o grupo, fica a sugestão de parcerias junto às instituições de ensino locais ou aos órgãos de fomento ao empreendedorismo, como o SEBRAE, no intuito de propiciar estudos (oficinas, *workshops*, palestras) sobre gerenciamento para os integrantes. Será possível realizar também a troca de experiências com outros grupos culturais de outras localidades, no intuito de identificar outras formas de gerenciamento que estejam contribuindo para os resultados positivos desses outros agentes.

É importante ressaltar a grande contribuição dos coletivos teatrais para estudos relacionados aos métodos da Engenharia de Produção, visto que a gestão de tais grupos nos remete a várias áreas da Engenharia, tais como: logística e distribuição; gestão de processos produtivos; gestão de operações e serviços; qualidade em serviços; gestão financeira de projetos e custos;

análise e prevenção de riscos de acidentes; pesquisa de mercado; inovação, dentre outras.

Espera-se que outros estudos possam ser realizados junto aos agentes da cultura em seus vários focos de atuação e que, além do incentivo à cultura propiciado pelo apoio de empresas aos agentes locais, ora por incentivo da

Lei Rouanet, ora por apoio de órgãos públicos, os grupos teatrais e os vários outros segmentos (como dança, folclore, música etc.) possam, através de ações planejadas e gerencialmente estruturadas, enxergar-se como um negócio. E, com isso, desenvolver técnicas que visem a seu crescimento e perenidade no mercado artístico e cultural brasileiro.

REFERÊNCIAS

- AVELAR, R. *O avesso da cena: notas sobre produção cultural*. Belo Horizonte: DUO editorial, 2008.
- COBRA, M. *Administração de marketing no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CRUZ, V. A. G. *Metodologia da pesquisa científica: processos gerenciais*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- DIAS, Sérgio Roberto. *Gestão de marketing - professores do departamento de mercadologia da FGV/EAESP e convidados*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- HOOLEY, G. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAS CASAS, A. L. *Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira*. 7. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2013.
- MORAES, A. M. P. *Iniciação ao estudo da administração*. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2001.
- SEBRAE. *Coleção estudos e pesquisas: taxa de sobrevivência das empresas*. Disponível em: <[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/\\$File/NT00046582.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/$File/NT00046582.pdf)>. Acesso em: 22 ago. 2014.
- YAMAMOTO, F. M.. *Cartografia do teatro de grupo do nordeste*. Natal: Clowns de Shakespeare, 2012.
- YANAZE, M. H. *Gestão de marketing: avanços e aplicações*. São Paulo: Saraiva, 2006.

DADOS DOS AUTORES

Diocélio Batista Barbosa (dioceliobarbosa@bol.com.br), especialista em Gestão e Produção Cultural (UFCEG). Fundação Espaço Cultural da Paraíba. (FUNESC). Coordenador de Circo.

João Gabriel de Lima Perdigão (joaogabrielperdigao@gmail.com), mestre em Administração (UFPE). Centro de Ensino e Desenvolvimento – CESED. Professor.

João Ademar de Andrade Lima (joaoademar@yahoo.com.br), mestre em Engenharia de Produção (UFPB). Centro de Ensino e Desenvolvimento – CESED. Professor.





**CEFET/RJ - CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO
TECNOLÓGICA CELSO SUCKOW DA FONSECA**

Av. Maracanã, 229 - Maracanã
Rio de Janeiro / RJ - CEP 20271-110
www.cefet-rj.br