

Universidade de Coimbra – Faculdade de Letras  
Instituto de História da Arte  
Mestrado em História da Arte, Patrimônio e Turismo Cultural.  
Gestão de Recursos Culturais



## **Companhia de Teatro Nu Escuro: Uma análise estratégica.**

Janeiro de 2010

Universidade de Coimbra – Faculdade de Letras

Instituto de História da Arte  
Mestrado em História da Arte, Patrimônio e Turismo Cultural  
Companhia de Teatro Nu Escuro: Uma análise estratégica.  
Gestão de Recursos Culturais  
Professor Mestre Delfim Sardo  
Mara Raquel Rodrigues de Paula  
29 de janeiro de 2010



“Os vícios e os abusos, eis o inalterável, mas que se disfarça de mil formas, sob a máscara dos costumes dominantes. Arrancar-lhes a máscara e mostrá-los a descoberto, tal é a nobre tarefa de quem se dedica ao teatro.” (Beaumarchais).

## Resumo

O presente trabalho tem como objetivo analisar o funcionamento, tanto positivo, quanto negativo da Companhia teatral Nu Escuro. Uma das principais questões a serem tratadas é: como uma companhia teatral consegue sobreviver em um período de tempo relativamente longo (cerca de 10 anos) em uma cidade em que não há muitos recursos destinados à cultura e, em consequência, a não democratização do acesso a essa.

O trabalho será dividido em duas partes. A primeira dirá respeito à apresentação da companhia, o histórico, os principais espetáculos e premiações. A segunda parte será um estudo da companhia através da elaboração de uma análise SWOT, a apresentação de uma visão estratégica, bem como a definição de objetivos e recomendações.

## Índice:

1. Mission Statement	03
2. Análise de inserção geográfica da Companhia Nu Escuro	04
3. Um pouco do que é a Nu Escuro	07
4. Público-alvo	09
5. Integrantes da companhia	10
6. Repertório da companhia	10
7. Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats)	12
8. Visão estratégica	15
9. Recomendações propostas	18
10. Referências bibliográficas	19

## 1. Mission Statement:

A Nu Escuro conceitua-se como um coletivo de atores que desempenham diversas funções na montagem de um espetáculo não só teatral como também adota linguagem das mais diversas expressões artísticas. Criada oficialmente em 2001, mas já atuando desde 1997, a companhia destaca-se não só no cenário artístico de sua região de origem, como em todo o Brasil, apresentando ao mais variado público o que há de mais rico em termos de teatro, teatro de bonecos, música, dança e canto.



---

<sup>1</sup> O Cabra que matou as cabras – direção Hélio Fróes – 2004

## 2. Análise da inserção geográfica da Companhia Nu Escuro.

A Nu Escuro é uma companhia teatral que tem sede em Goiânia, capital do estado de Goiás, localizado no Centro-Oeste brasileiro. Ao relacionar o tema à realidade brasileira, de uma forma geral, é fato que somente nas últimas décadas o poder público no Brasil passou a dar mais atenção às iniciativas de âmbito cultural e compreender o valor que a cultura tem como instrumento de transformação e desenvolvimento humano. Como explica Adriana Pereira Batista (p.7): “tendo o país passado por diversos problemas sociais, políticos e econômicos durante o processo de afirmação de um Estado democrático, talvez tenha sobrado pouco tempo para se pensar numa política cultural de interesse da maioria”.

Em Goiás, o processo e a discussão em torno do papel da cultura como fonte de transformação é ainda mais lento. Um dos problemas que torna essa realidade mais latente é que o grande contingente de apoio cultural no Brasil é captado por meio da Lei Federal de Incentivo à Cultura (Lei nº 8.313 de 23 de dezembro de 1991), conhecida também por Lei *Rouanet*. Esta lei institui uma política de incentivos fiscais que possibilita empresas e cidadãos a aplicarem uma parte de seu imposto de renda em ações culturais. A questão é que as matrizes das empresas capazes de patrocinar a grande maioria das atividades culturais localizam-se nas regiões Sul e Sudeste brasileiras, abastecendo o mercado cultural destas regiões e

deixando normalmente Goiás excluído da maior parte desses financiamentos. No âmbito público, no estado de Goiás, poucas são as iniciativas de democratização da cultura, quer por meio de serviços culturais, quer por meio da rede de ensino público, ou seja, não há uma preocupação com a acessibilidade efetiva aos meios de produção culturais básicos, tais como museus, teatro espetáculos musicais e de dança.

Apesar de bastante ingênuo falar de política cultural consolidada no estado, há de se ressaltar, entretanto, algumas iniciativas que alcançaram êxito no que tange a projetos culturais. Em destaque o Festival Internacional de Cinema e Vídeo Ambiental (FICA), que busca propagar as potencialidades de Goiás para o mundo assim como premiar obras em vídeo cuja temática seja a defesa da vida na Terra. Na área musical, a Mostra de Pirenópolis – Canto da Primavera, que exhibe música brasileira nos mais variados gêneros e ritmos, propiciando também uma rica troca entre os profissionais da música. A Mostra Nacional de Teatro de Porangatu, que inclui em sua programação apresentações, debates e a presença de milhares de participantes. Além da construção de centros culturais como o Centro Cultural Labiba Fayad, em Catalão, o Centro Cultural de Palmeiras de Goiás e o Centro Cultural Oscar Niemeyer, em Goiânia, este último projetado pelo próprio arquiteto Oscar Niemeyer. O Estado de Goiás conta ainda com a sua própria lei de incentivo à cultura, a Lei Goyazes (Lei nº 13.613, de 11 de maio de 2000), que

assim como as Leis de Incentivo Nacionais, viabiliza recursos financeiros para as iniciativas culturais através de incentivos fiscais.



2

---

<sup>2</sup> Localização geográfica da sede da Companhia teatral Nu Escuro. (Goiás – Brasil).

### 3. Um pouco do que é a Nu Escuro

Paixão pela arte, senso de responsabilidade, cumplicidade e coletividade talvez sejam alguns dos adjetivos com os quais podemos caracterizar a companhia de teatro Nu Escuro. O trabalho do grupo constitui-se basicamente pelo estudo e desenvolvimento de montagens de espetáculos teatrais e a sua circulação, seja através de festivais de teatro, de projetos financiados com fundos públicos de âmbito municipal, estadual e federal e por produções próprias.

A Companhia de Teatro Nu Escuro foi criada em 1996, estreando seu primeiro espetáculo em 1997. Foi registrada como pessoa jurídica passando a ter CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica) a partir do ano de 2001. O grupo constitui-se como um “coletivo de atores criadores. Não há um líder ou um diretor que pensa para que os outros executem e sim uma divisão de trabalho e tarefas.” (Nu Escuro, 2010). Criada a partir de um grupo de amigos, ex-alunos do CEFET-GO (Centro de Formação Tecnológica de Goiás), a companhia fez suas primeiras apresentações sob a direção do professor Sandro di Lima, mas o grupo evoluiu e traçou novos horizontes. Além das pesquisas de linguagens investigadas coletivamente, os integrantes da Nu Escuro desenvolvem pesquisas individuais em dança, percussão, manipulação de bonecos, que são somadas ao grupo. Este aspecto faz com que durante a produção dos espetáculos, os componentes alternem-se em diversas funções

(diretor, figurinista, cenógrafo, produtor,...) que são solicitadas em cada espetáculo montado ou trabalho solicitado. Hoje a Nu Escuro apresenta-se não só como referência de produção teatral, como também teve seus horizontes ampliados, pois atualmente também concebe e dirige espetáculos de outras companhias e inclusive outras linguagens, como dança contemporânea, espetáculos de circo, fotografia, rádio e cinema.

A Nu Escuro assinala-se por ser um grupo de teatro onde todos tem direito de voz, opinião e voto. Tudo é decidido coletivamente: que caminhos seguir, que espetáculo montar, onde investir o dinheiro capitalizado. Esse espírito de coletividade é sem dúvida o traço singular do grupo. A Nu Escuro não é somente de uma companhia teatral, mas reflete espírito de convivência de grupo de um cotidiano pautado pela transparência, trabalho, amor pelo teatro e, sobretudo pela amizade. Talvez este espírito nos possa ser traduzido na frase de Edward Bond: "O teatro é essencial ao que nos torna humanos. O território do teatro situa-se lá onde se presta atenção apropriada à relação que existe entre loucura e razão, entre imaginação e realidade, entre sociedade e justiça".

#### 4. Público-alvo

A companhia não tem um público-alvo definido. O público-alvo varia de acordo com a demanda solicitada, já que o grupo opta por apresentar em seu repertório múltiplas linguagens. Há espetáculos direcionados para o público infanto-juvenil, como o espetáculo “Carro Caído”. Por vezes o repertório destina-se ao público em geral, como é o caso das apresentações de teatro de rua. E há ainda os espetáculos que têm como público-alvo artistas, universitários, profissionais liberais e todos aqueles que a divulgação via e-mail e mídia impressa atingir.



3

---

<sup>3</sup> O Alienista – direção Hélio Fróes – 2006.

## 5. Integrantes da Companhia

- Abílio de Jesus Carrascal – Graduado em Artes Cênicas.
- Adriana Magre de Brito – Licenciada em História com Especialização em Filosofia da Arte.
- Hélio Nogueira Fróes – Graduado em Comunicação Social com Especialização em Filosofia da Arte.
- Izabela Nascente – Graduada em Artes Cênicas.
- Lázaro Moreira Gomes Júnior (Tuim) – Licenciado em Educação Física com Especialização em Educação Física Escolar.
- Milena Jazenka Rodrigues di Santos – Graduada em Administração de Empresas.
- Pedro Plaza Pinto – Graduado em Comunicação Social com Mestrado e Doutorado em Cinema.

## 6. Repertório da Companhia:

Em atual repertório:

- O Alienista – direção Hélio Fróes – 2006.
- Envelopes – direção Izabela Nascente – 2005.
- O Cabra que matou as cabras – direção Hélio Fróes – 2004.
- Vila Mariote – direção Izabela Nascente – 2003.
- Acústico – direção coletiva – 2003.

#### Cenas Curtas:

- Boa medida – direção Abílio Carrascal.
- A Porca – direção Sandro di Lima.

#### Antigos:

- Melodia Parati – Direção Reginaldo Saddi – 2001.
- Sapa Casada – direção Izabela Nascente – 2003.
- Seu Palácio conta histórias – direção Reginaldo Saddi – 1999.
- Lá vai o Rio! – direção Sandro di Lima – 1998.
- Três por três – direção Sandro di Lima – 1997.

#### Oficinas:

- Teatro de Rua.
- Teatro de Bonecos.
- O ator, o riso e o risível.
- Dança de salão.

#### Festivais:

- Galhofada – Pequena Mostra de Teatro de Rua.
- Festival de Artes e Cultura de Senador Canedo, Goiás

## 7. Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats):

A partir de um diagnóstico realizado sobre o funcionamento da Companhia Teatral Nu Escuro foi possível elaborar a análise SWOT que se apresenta a seguir. O intuito deste exame é detectar os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças e se definir objetivos estratégico e algumas recomendações.



### **Pontos fortes**

- Companhia profissional registrada como pessoa jurídica.
- Trabalho realizado em coletividade.
- Estudo e pesquisa contínuos das mais diversas linguagens artísticas.
- Formação superior de todos os integrantes da companhia
- Prestígio na área geográfica inserida.
- Presença de bens patrimoniais de relevância para o funcionamento da companhia
- Envolvimento da companhia em trabalhos de capacitação, concepção, direção e participação em geral em montagens de espetáculos artísticos diversos.
- Relacionamento transparente e amistoso entre os integrantes do grupo.

### **Pontos fracos**

- Ausência ou falta de acesso à patrocínio necessário para o bom funcionamento da companhia
- Dificuldade de manutenção de caixa destinado ao autofinanciamento da companhia
- Baixa ou quase nula previsibilidade do Cash-Flow.
- Pouco tempo dedicado à pesquisa, criação e ensaios para espetáculos.
- Pouco diálogo desenvolvido pela classe teatral na área geográfica em que a companhia se encontra.
- Distância da sede da companhia dos grandes centros urbanos (Sul e Sudeste) brasileiros onde se localizam as principais fontes de financiamento cultural.

---

<sup>4</sup> O Alienista – direção Hélio Fróes – 2006.

## **Oportunidades**

- Aumento das oportunidades de financiamento cultural a partir da gestão do presidente Luis Inácio Lula da Silva (2003).
- Descentralização das oportunidades de financiamento a partir da gestão do governo Lula.
- Existência, mesmo considerando as dificuldades de contemplação, de Leis de Incentivo Cultural na esfera federal, estadual e municipal.
- Oportunidade de financiamento através de diversas empresas que patrocinam projetos culturais no Brasil, como o Sesc, a Petrobrás, etc.
- Realização de temporadas, oficinas teatrais, festival de bonecos, venda de espetáculos para empresas ou escolas ou montagem contratada de espetáculo para um público específico.

## **Ameaças**

- Necessidade dos integrantes da companhia buscarem outros trabalhos paralelos e consequentemente não se dedicarem exclusivamente ao trabalho na Companhia.
- Entrave em relação ao registro da firma Nu Escuro.
- Deficiência de pessoa responsável pela busca de fontes de financiamento e oportunidades para a Companhia.
- Desânimo em relação aos obstáculos enfrentados pelo grupo.



5

---

<sup>5</sup> Envelopes – direção Izabela Nascente – 2005

## 8. Visão estratégica:

A estratégia de melhoria de funcionamento do Cia. Teatral Nu Escuro centrar-se-á na análise dos principais pontos fracos e busca da solução para as ameaças enfrentadas pela Nu Escuro e apontadas através da Análise SWOT.

Um dos principais pontos que se coloca seria a necessidade de se concentrar as reservas da companhia na contratação de uma pessoa responsável pela captação de financiamento para a Companhia. Mediante o exame dos pontos positivos do grupo e a verificação do prestígio da companhia em relação à sua inserção

geográfica, a contratação de um profissional em captação de recursos e financiamentos seria uma boa forma de começar a solucionar os problemas enfrentados pela companhia. Este fator está diretamente ligado às oportunidades que se apresentam como a ocasião das novas fontes de financiamento a partir da gestão do governo Lula, a descentralização dos projetos de financiamento federal e as leis de Incentivo à cultura, tanto estadual como municipal.

Outra ameaça que desestabiliza o funcionamento da companhia é a questão do registro da firma Nu Escuro. A companhia foi registrada em 2001 como Empresa Cultural sem fins lucrativos. Com o objetivo de facilitar e incentivar o registro de médias e pequenas empresas, o governo federal criou em 2006, o Imposto Simples, que diminuía a porcentagem da carga tributária dessas empresas. No caso da Cia. Nu Escuro, o mais conveniente seria alterar a sua forma de registro e tributação para o Simples, diminuindo assim os impostos e regularizando a emissão de notas fiscais. Entretanto um novo registro impediria a companhia de participar de alguns editais que exigem um mínimo de dois anos de funcionamento da empresa. Com mais caixa destinado ao autofinanciamento da companhia a empresa poderia contratar um contador e realizar o registro da Nu Escuro através do Simples, paralelamente à manutenção da outra empresa até que a nova alcançasse tempo necessário para participar dos editais. Dessa forma, novamente enfatiza-se a necessidade do captador de recursos para ampliar as fontes de financiamento da

companhia e dar condições a essa de sempre ter uma boa previsibilidade de Cash-Flow.

## 9. Propostas e recomendações finais:

- Busca de financiamento público ou privado para a contratação imediata de um profissional de captação de recursos.
- Registro da companhia no sistema de tributação nacional Simples.
- Busca da ampliação do diálogo e troca de experiências com as diversas companhias teatrais do país.
- Contínua realização de temporadas de espetáculos, trabalho em parceria com outras companhias ou iniciativas culturais, festivais, etc.
- Constante pesquisa, aprofundamento do estudo das mais diversas linguagens artísticas que possam enriquecer e valorizar o trabalho da companhia teatral Nu Escuro.

## 10. Referências bibliográficas:

BATISTA, Adriana Pereira. Políticas Públicas de Cultura: Estado de Goiás. Disponível em:

[http://www.ufg.br/this2/uploads/files/112/02\\_AdrianaBatista\\_PoliticasPublicasDeCultura.pdf](http://www.ufg.br/this2/uploads/files/112/02_AdrianaBatista_PoliticasPublicasDeCultura.pdf). Acesso em 20/01/2010.

DINIZ, Sibelle Cornélio; MACHADO, Ana Flávia. Consumo de bens e serviços culturais nas metrópoles brasileiras. Disponível em:

<<http://www.cult.ufba.br/enecult2009/19061.pdf>. Acesso em 16/01/2010>.

GOIÁS, Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado. Plano Diretor - O Estado de Goiás: Indicadores Sociais, Econômicos e Culturais.

Acedido em: <[http://www.sectec.go.gov.br/portal/?page\\_id=318](http://www.sectec.go.gov.br/portal/?page_id=318)>. Acesso em 16/01/2010.

LOPES, João Teixeira. Os públicos do teatro e a inocência dos criadores. Disponível em:

<[http://www.oac.pt/pdfs/OBS\\_2\\_P%C3%BAblicos%20do%20Teatro.pdf](http://www.oac.pt/pdfs/OBS_2_P%C3%BAblicos%20do%20Teatro.pdf)>. Acesso em 16/01/2010.

MELO, Alexandre. Política cultural: ação ou omissão. Disponível em:

<[http://www.oac.pt/pdfs/OBS\\_2\\_Politica\\_Cultural\\_Acção\\_ou\\_omissão.pdf](http://www.oac.pt/pdfs/OBS_2_Politica_Cultural_Acção_ou_omissão.pdf)>. Acesso em 16/01/2010.

NU ESCURO. Disponível em: <<http://www.nuescuro.com.br/>>.

Acesso em: 13/01/2010.

BLOG. Identidade Nu Escuro. Disponível em:

<http://identidadenuescuro.blogspot.com/> Acesso em: 13/01/2010.