

## Área Temática: Operações

### Gestão de Custos no Setor Artístico e Cultural: Os Casos das Escolas de Samba do Rio de Janeiro

#### AUTORES

##### ROBSON RAMOS OLIVEIRA

Faculdade Béthencourt da Silva

oliveira.robs@terra.com.br

##### JOSIR SIMEONE GOMES

Universidade Estadual do Rio de Janeiro

josirgomes@superig.com.br

#### Resumo

As escolas de sambas da cidade do Rio de Janeiro proporcionam um dos maiores espetáculos a céu aberto do mundo. Essas organizações precisam se reinventar a cada ano, pois a arte da festa do carnaval é efêmera, o que as tornam diferente das demais no campo artístico e cultural. Dos bastidores das escolas de samba até a apoteose do desfile, as narrativas escritas por um *carnavalesco*, ou equipe de carnaval, ganham forma nas mãos de ferreiros, marceneiros, costureiras, bordadeiras e artesãos, que transformam ferro, madeira, isopor, tecidos, plásticos, papéis, pedrarias, dentre tantos outros materiais, em carros alegóricos e fantasias, que são confeccionados curto espaço de tempo. Nesse contexto, o objetivo desta pesquisa é investigar como as escolas de samba do grupo especial da cidade do Rio de Janeiro fazem a gestão de seus custos para a produção de alegorias e fantasias. Realizou-se estudo de casos em treze escolas de samba em que se utilizou fonte de dados primários, coletados por meio de entrevistas realizadas, além de dados secundários coletados em bibliografia e Internet. Os achados da pesquisa revelam que as escolas de samba utilizam práticas de combate ao desperdício e adotam controle de custos informais.

**Palavras-Chave:** Gestão de Custos; Setor Artístico e Cultural, Escolas de Samba.

#### Abstract

The samba schools of Rio de Janeiro provide one of the greatest spectacles in the world. These organizations need to reinvent themselves every year, because the art of celebration of carnival is ephemeral, which makes them different from others in the artistic and cultural sector. The scenes of the samba schools parade through the apotheosis of the narratives written by a *carnavalesco*, or team of carnival, earn way into the hands of carpenters, seamstresses, embroiderers and artisans that transform iron, wood, styrofoam, fabric, plastic, paper, stones, among many other materials on floats and costumes, which are made very short time. In this context, the objective of this research is to investigate how the samba schools of the special group of Rio de Janeiro management costs for the production of costumes and floats. Study are the cases in thirteen schools of samba of using primary source of data, collected through interviews, and secondary data collected from literature and Internet. The findings of the survey show that the samba schools use practices to combat waste and take control of informal costs.

**Keywords:** Cost Management, Artistic and Cultural Sector, School of Samba.

## **1 Introdução: Contexto e Questão da Pesquisa**

O carnaval, enquanto espetáculo proporcionado pelas escolas de samba do Rio de Janeiro, mesmo sendo fruto de diversas origens, ganhou identidade própria, é um modelo de mega evento. Essa festa se tornou uma das datas que o Brasil mais recebe turistas nacionais e internacionais, tornando esses povos mais próximos culturalmente, diminuindo barreiras culturais, mercadológicas, psicológicas, dentre outras.

Segundo dados do Ministério de Turismo, em 2006, o Brasil recebeu 5.018.991 turistas durante todo o ano. Observou-se, nas tabelas divulgadas pelo órgão, que a moda ocorreu no período de dezembro a março, possivelmente por motivos de férias, verão, reveillon e carnaval. Os principais emissores de turistas foram: Argentina (18,35%), Estados Unidos (14,38%), Portugal (6,23%), Itália (5,82%), Uruguai (5,78%), Alemanha (5,52%), França (5,50%) e Espanha (4,22%).

Dos bastidores das escolas de samba até a apoteose do desfile, as narrativas escritas por um carnavalesco, ou equipe de carnaval, ganham forma nas mãos de ferreiros, marceneiros, costureiras, bordadeiras e artesãos, que transformam ferro, madeira, isopor, tecidos, plásticos, papéis, pedrarias, dentre tantos outros materiais, em objetos lúdicos, obras-primas, que são chamados de alegorias ou carros alegóricos, além das fantasias que são confeccionadas, e tudo em um período muito curto de tempo.

Como se consegue tamanha façanha? É aqui que decorre a questão desta pesquisa, que é: Quais são as principais características da gestão de custos da produção de alegorias e fantasias das escolas de samba da cidade do Rio de Janeiro?

## **2 Referencial Teórico**

No referencial teórico deste trabalho procurou-se revisitar a literatura sobre o sistema de planejamento e controle de uma produção e acerca do Controle Gerencial em organizações do setor artístico e cultural, de forma a apresentar subsídios para o entendimento dos graus de proximidade ou distanciamento da teoria que aborda tais questões que possam ser utilizadas para a compreensão do processo de gestão de custos no contexto das escolas de samba da cidade do Rio de Janeiro.

### **2.1 Sistema de Planejamento e Controle da Produção**

Mercados competitivos, os progressos na tecnologia e na manufatura transformaram a natureza da economia e influenciaram muitas empresas a mudar radicalmente a forma de operar seu empreendimento, atingindo também as organizações conhecidas como Escolas de Samba.

Todavia, essas mudanças incentivaram o desenvolvimento de práticas inovadoras e relevantes para a gestão de custos. Além disso, o escopo dos sistemas de contabilidade gerencial tornou-se amplo para munir os gestores com alternativas que pudessem melhor atender as necessidades dos clientes e administrar a cadeia de valores das empresas. E, ainda, para garantir e conservar uma vantagem competitiva, os gestores priorizam o tempo, a qualidade e a eficiência, características necessárias para o desenvolvimento de qualquer produto.

Vollmann et al. (2006, p. 32) explicam que “muitas atividades essenciais que precisam ser desempenhadas no sistema de planejamento e controle da produção (PCP) não mudaram”, mas “evoluíram conforme foram ocorrendo mudanças no nosso conhecimento, na tecnologia e nos mercados”.

Na visão dos autores, os sistemas de planejamento e controle de produção não devem ser utilizados, apenas, dentro das empresas, devem ligar clientes e firmas fornecedoras. A questão é coordenar toda uma cadeia de suprimentos entre as firmas, o que é compatível com a idéia de *cluster* ou arranjos produtivos locais (APL).

Para Haddad (2002, p. 45) a cadeia produtiva tem início com a cadeia de valor do *cluster*, que se organiza de maneira particular. Para o autor a cadeia de valor:

é constituída por múltiplos setores e indústrias de economia conectados entre si por fluxos de bens e serviços mais intensos do que aqueles que os interligam com outros setores e indústrias de economia nacional. Inclui produtores orientados para o mercado final, assim como supridores de diversos níveis envolvidos nas transações por meio de encadeamentos para frente e para trás na cadeia produtiva.

Nesta perspectiva, Thomazi (2006, p. 39) coloca que a organização de um *cluster* ou APL se obtém a partir das aglomerações ou concentrações de empresas e atividades. No tocante às escolas de samba, Matos (2007) desenhou o sistema produtivo local do carnaval carioca.

**Quadro 1 – Sistema produtivo local do carnaval carioca**

1ª Etapa Coordenação	2ª Etapa Produção do Espetáculo	3ª Etapa Desfile
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Órgãos Públicos: Prefeitura</li> <li>• Associações (LIESA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecedores e comércio de insumos especializados (tecidos, penas, bordados, etc.)</li> <li>• Fornecedores de demais insumos (ferro, madeira, plástico, etc.)</li> <li>• Serviços especializados (artesão, escultor, pintor, aderecista, etc.)</li> <li>• Costureiras (produção de fantasias)</li> <li>• Intermediários: Chefes de ala (responsáveis pela produção de fantasias)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema Turístico (agências de viagem, hotéis, lojas de alimentação, transporte)</li> <li>• Serviços no Sambódromo (iluminação, sonorização, alimentação, segurança, limpeza, transporte)</li> <li>• Mídia (canais de televisão)</li> <li>• Sistema Fonográfico (CDs dos sambas, radiodifusão)</li> <li>• Direitos Autorais (samba-enredo)</li> <li>• Jurados (avaliação do desfile)</li> <li>• Clientes (participantes)</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Matos (2007)

Depreende-se da visão de Matos (2007, p. 49-56) que o sistema produtivo local do carnaval carioca é dividido em três etapas que se relacionam, conforme pode ser visto no Quadro 1. A primeira está ligada à coordenação do espetáculo, que é feita pela Prefeitura do Rio de Janeiro, por intermédio da RIOTUR, empresa do município responsável por questões culturais e pelas próprias escolas de samba, por meio de uma associação, a Liga Independente das Escolas de Samba do Rio de Janeiro (LIESA).

A segunda etapa do arranjo produtivo, que trata da produção do espetáculo, refere-se à relação da escola de samba com os seus fornecedores de materiais, tais como, madeira, isopor, ferro, tecidos, tintas, aviamentos, além dos prestadores de serviços especializados, como costureira, bordadeira, sapateiros, ferreiros, além de outros materiais e serviços.

Por fim a terceira etapa, que evolui o desfile, a grande festa, relaciona as escolas de samba com os jurados, seus clientes (participantes e aqueles que assistem ao espetáculo), vários serviços, mídia e sistema fonográfico. Todo o arranjo trabalha em conjunto, objetivando a realização do desfile das escolas de samba.

Com relação à produção, Vollmann et al. (2006) explicam que a estrutura de um sistema de planejamento e controle de produção deve ser dividido em três partes ou fases, conforme mostra o Quadro 2.

**Quadro 2 – Fases do Sistema de Planejamento e Controle de Produção**

Fases	Significado	O que faz?
<i>Front End</i>	É o conjunto de atividades e sistemas para ajuste geral de direção	- Planejamento de Recursos; - Planejamento de vendas e operações; - gerenciamento da demanda; - Programação mestre de produção.
<i>Engine</i>	Engloba o conjunto de sistemas de planejamento e controle para planejamento detalhado de capacidade e materiais	- Planejamento detalhado de materiais; - Planejamento detalhado de capacidade (centro de trabalho, máquinas, etc.)
<i>Back End</i>	Refere-se a execução de sistema de planejamento e controle da produção	- Sistema do fornecedor: dá informações detalhadas aos fornecedores da empresa; - Sistema de chão de fábrica

Fonte: Adaptado de Vollmann et al (2006, p. 32-34)

Os autores ainda alertam que a medição, o acompanhamento e o controle dos resultados reais são atividades importantes no processo. Ademais, ressaltaram que “a estrutura de três fases para o planejamento e controle da produção é suportada pelos amplamente disponíveis *softwares* e sistemas de PCP, desde o programa mestre de produção até sistemas *back end*”.

Com relação aos custos de produção, no tocante a formas, sistemas e métodos de custeio, a literatura é vasta, tais assuntos foram tratados por Ching (2006), Hansen e Mowen (2003), Horngren, Sundem e Stratton (2004), Jiambalvo (2001), dentre outros. Além de Oliveira e Gomes (2008a, 2008b) já terem iniciado estudos sobre custos nas escolas de samba.

## 2.2 Sistema de Controle Gerencial em organizações do setor artístico e cultural

Os artistas, de modo geral, estão inseridos em um mundo mais lúdico, romântico. Por conta disso, alguns deles rejeitam o gerenciamento, é o que explicam Chiapello (1997) e Donato (2003).

Donato chamou a atenção para o fato de os artistas terem grande resistência para adoção de princípios econômicos no gerenciamento das organizações culturais em face do risco de redução de qualidade artística e concluiu que as organizações artísticas e culturais precisam considerar explicitamente fatores intangíveis nos seus sistemas de controle gerenciais.

Nesse contexto, existem diferenças entre os sistemas de controle das organizações em geral e os das organizações artísticas e culturais. O Quadro 3 apresenta tais diferenças.

**Quadro 3 – Diferenças retóricas entre o controle de organizações em geral e organizações artísticas**

O controle das organizações em geral	O controle das organizações artísticas
<b>Em relação as atividades (sua organização, suas características, seus valores)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• calculam o risco</li> <li>• rotinas e padrões</li> <li>• interessante se previsível</li> <li>• repetição</li> <li>• avaliação possível</li> <li>• os valores só existem se forem mensuráveis</li> <li>• tudo é expresso em termos monetários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• risco alto, ambiente incerto</li> <li>• mudança e novidade</li> <li>• pouco válidos, fáceis de prever</li> <li>• criação</li> <li>• nenhuma avaliação absoluta</li> <li>• difíceis ou impossíveis de serem mensuráveis</li> <li>• o dinheiro não é critério de julgamento</li> </ul>
<b>Em relação aos atores que desempenham as atividades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• os gestores são: sensatos, racionais, conscientes da realidade</li> <li>• são responsáveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• os artistas são: sensíveis, intuitivos, pouco responsáveis (com horários, por exemplo)</li> <li>• são como crianças</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• conformismo burguês</li> <li>• pontual com os compromissos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vida boêmia</li> <li>• imprevisível, pouco digno de confiança</li> </ul>
<b>Em relação à valorização social da atividade desempenhada</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• útil</li> <li>• contribui para o crescimento da economia</li> <li>• mantém a ordem, respeita a lei</li> <li>• enfadonho</li> <li>• alienantes, sem sentido</li> <li>• cumpre ordens de quem tem o poder</li> </ul>	<p>Quando é positiva para as artes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• interessante, excitante</li> <li>• alimenta o espírito</li> <li>• provocante, questionante</li> </ul> <p>Quando é negativa para as artes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• inútil</li> <li>• desperdício</li> <li>• subversiva, decadente</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Chiapello (1997)

A pesquisa de Chiapello mostra que controles financeiros, de custos e gerenciais são indicadores nem sempre observados pelo setor artístico e cultural.

### 3. Metodologia

Nesta seção, apresentam-se os caminhos a que se percorreram para a realização da pesquisa, em que se descreve a tipologia da pesquisa, a definição do universo e amostra e a forma de coleta de dados.

#### 3.1 Tipologia da Pesquisa

As referências bibliográficas sobre metodologia científica apresentam uma infinidade de tipos de estudos e pesquisas, é o que expõem Traldi e Dias (1998, p. 41), Cervo e Bervian (2002, p. 65) e Vergara (2003, p. 46).

Corroborando essa idéia, Raupp e Beuren (In Beuren 2003, p. 76-96) apresentaram tipologias de delineamentos de pesquisas tomando por base as obras de “Bruyne et al. (1977), Cervo e Bervian (1983), Demo (1985), Triviños (1987), Gil (1999), Andrade (2002), Vergara (1997) e Santos (1999)”.

Assim, a partir da leitura em Raupp e Beuren, apresenta-se o Quadro 4, que contempla a tipologia e evidencia a classificação em que este trabalho se enquadra. Por limitações quanto ao número de páginas que deve conter o presente trabalho, não foi possível a descrição de cada tipo de pesquisa relacionada como “classificação deste trabalho”.

**Quadro 4 – Enquadramento do trabalho em relação à Tipologia da Pesquisa**

Classificação das Pesquisas	Tipos de Pesquisa	Classificação deste trabalho
a) Quanto ao paradigma	Positivista ou Fenomenológica (Collis e Hussey, 2005)	Fenomenológica
b) Quanto à abordagem do problema	Quantitativa ou Qualitativa (Raupp e Beuren (2003)	Qualitativa
c) Quanto aos objetivos da pesquisa	Exploratória; Descritiva e Explicativa (Andrade, 2002)	Descritiva Exploratória
d) Quanto aos meios	Pesquisa de Campo; Pesquisa de Laboratório; Documental; Bibliográfica; Experimental; <i>Ex Post Facto</i> ; Participante; Pesquisa-Ação; Estudo de Caso (Vergara 2003)	Estudo de Caso Participante Pesquisa de Campo
e) Quanto às fontes de informação	Campo, Laboratório e Bibliográfica (Santos, 1999)	Campo Bibliográfica

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Raupp e Beuren (In Beuren 2003, p. 76-96)

Vergara (2003, p. 49) comenta que os tipos de pesquisas não são mutuamente excludentes, elas podem ser, ao mesmo tempo, descritiva e exploratória; estudo de caso e participante, tal qual se classificou esta pesquisa.

Ressalta-se, apenas, que a pesquisa também foi classificada como participante em decorrência de um dos pesquisadores participar do processo de produção de fantasias das escolas de samba Império Serrano, Porto da Pedra, União da Ilha e São Clemente. Raupp e Beuren (2003, p. 90-91) afirmam que a pesquisa participativa “valoriza muito a experiência profissional, tanto dos pesquisadores como dos pesquisados. Isso lhe confere uma característica interessante, que é a possibilidade de aplicação prática da temática que está sendo pesquisada”.

### **3.2 Universo e Amostra**

Na cidade do Rio de Janeiro, no carnaval, desfilam setenta e três escolas de samba organizadas em três blocos de interesse, o primeiro é organizado pela Liga Independente das Escolas de Samba do Rio de Janeiro (LIESA), que é formado por doze escolas de samba do grupo chamado de especial, onde desfilam Mangueira, Beija-Flor, Portela, e outras; o segundo, é organizado pela Liga das Escolas do Grupo de Acesso (LESGA), formado por dez escolas de samba; o terceiro, é organizado pela Associação das Escolas de Samba da Cidade do Rio de Janeiro (AESCRJ), composto por 51 escolas, dividido em quatro grupos: Rio de Janeiro 1, Rio de Janeiro 2, Rio de Janeiro 3 e Rio de Janeiro 4.

Com relação ao universo e amostra, a pesquisa científica delimita o problema que será estudado, o que se chama de “recorte do objeto”, segundo Goldenberg (1999, p. 74). Sobre isso, Lakatos e Marconi (1992, p. 108), afirmam que a delimitação do universo “consiste em explicar que pessoas ou coisas, fenômenos etc. serão pesquisadas, enumerando suas características comuns”.

Assim, no caso específico desta pesquisa, desse universo de escolas de samba, a amostra a ser investigada contemplará apenas as escolas de samba do grupo especial. Vale destacar, que a opção pelo grupo especial se deu pelo fato de esse grupo estar mais na mídia, ter mais prestígio, receber mais recursos financeiros, além de produzir um número maior de alegorias e fantasias, por exemplo.

É importante pontuar, ainda, que apesar de o grupo especial ser composto por doze escolas de samba, o presente estudo contempla treze, estando incluídas todas as agremiações que permaneceram no grupo especial do carnaval de 2008 para o de 2009, a escola que desceu ao grupo inferior, São Clemente, e a que subiu do grupo inferior para o especial, Império Serrano.

### **3.3 Coleta de Dados**

Para Lakatos e Marconi (1992, p. 43) “toda pesquisa implica o levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas”. Além disso, Barros e Lehfeld (2000, p. 89) explicam que a coleta de dados é uma fase da pesquisa “em que se indaga e se obtêm dados da realidade pela aplicação de técnicas”.

Collis e Hussey (2005, p. 154) afirmam que há duas fontes de dados principais, são elas: os dados originais que são conhecidos como dados primários, que são os coletados na fonte, e os dados secundários que são os que já existem, são obtidos em livros, documentos, estatísticas, dentre outros.

Com relação a esta pesquisa, utilizar-se-á dados primários e secundários. Quanto à coleta dos dados primários, foram realizadas entrevistas com os representantes das escolas de samba do grupo especial do Rio de Janeiro, mediante a utilização de questionário que foi enviado, eletronicamente, para as assessorias de imprensa e/ou Departamentos Culturais das escolas de samba. Vários autores em metodologia científica, por exemplo, Collis e Hussey

(2005, p. 165-169), apontam vantagens e desvantagens da utilização de questionários, possivelmente a maior das desvantagens é a não resposta.

Cooper e Schindler (2004, p. 258) colocam que quando os questionários de pesquisas não forem respondidos, o pesquisador pode lançar mão da entrevista telefônica, o que ocorreu na maioria dos casos.

Além das entrevistas, os pesquisadores visitaram os barracões na Cidade do Samba, as quadras e participaram de eventos tipo festas e feijoadas que são realizadas pelas organizações pesquisadas. Nesse contexto, entrevistaram-se personalidades do mundo do samba nos eventos realizados para os preparatórios do carnaval de 2008 e 2009. Por exemplo, na Festa dos Protótipos (desfile das fantasias para o carnaval seguinte – essa festa é parecida com um desfile de modas, que tem modelos desfilando com as roupas, no caso as fantasias) da Imperatriz Leopoldinense, da Beija-Flor, da Viradouro, da São Clemente e do Império Serrano.

Na Festa de 60 anos da Beija-Flor, ocorrida em outubro de 2008, entrevistou-se Joãozinho Trinta (ex-carnavalesco), Maria Augusta (ex-carnavalesca, pesquisadora e comentarista de carnaval da Rede Globo), Laíla (diretor da Beija-Flor), Alexandre Louzada (carnavalesco da Beija-Flor), Cid Carvalho (carnavalesco), dentre outros.

No tocante aos dados secundários, utilizou-se o acervo documental disponibilizado pelo Centro de Memória do Carnaval, da LIESA.

#### **4. Estudo de Casos: A Produção da Festa do Carnaval**

Nesta seção, apresentam-se os principais achados da pesquisa, não tendo sido efetuado um estudo caso a caso, pela limitação do tamanho do trabalho em termos de números de páginas. Aqui, procura-se descrever os locais onde são produzidas as alegorias e fantasias e como se dá o processo de criação e produção do carnaval.

##### **4.1 Os Barracões: A grande fábrica dos sonhos – Local sagrado onde são produzidas as alegorias e fantasias**

O barracão é o local onde ocorre a produção de alegorias e fantasias. Atualmente todos os barracões estão concentrados em um único local, conhecido como Cidade do Samba (Figura 1). A Cidade do Samba ocupa uma área de 114.000m<sup>2</sup>, foi construída pela Prefeitura do Rio de Janeiro, na zona portuária. Segundo a prefeitura, por meio do *site* da Riotur “a escolha da localização da cidade temática tem razão de ser, pois foi lá, espécie de “Solo Sagrado” [bairros da Gamboa e Saúde], onde nasceu o Samba Carioca”



**Figura 1 - Visão Aérea da Cidade do Samba**

O advento da Cidade do Samba contribuiu para a confecção das alegorias, fato que foi relatado por todas as escolas de samba, uma vez que foi projetado um elevador de carga que atende aos quatro pavimentos, a um vão de 12m de altura, pois permite que as alegorias sejam montadas em tamanho natural (Foto 2 da Figura 2).

Por meio da Figura 2, é possível perceber a mudança entre os antigos barracões e os atuais na Cidade do Samba. Antes os barracões (Foto 1 da Figura 2), a maioria localizados no Caís do Porto, Rio de Janeiro, eram pequenos, amontoados, não se tinha espaço suficiente para trabalhar e a altura dos galpões comprometia a confecção dos adereços e esculturas que são colocados em cima dos carros alegóricos.

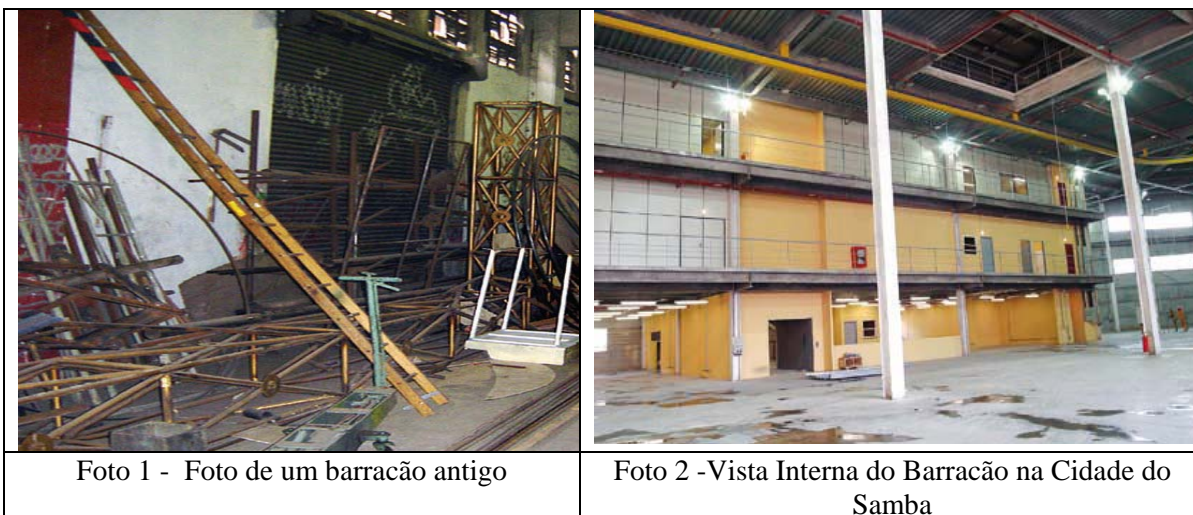


Foto 1 - Foto de um barracão antigo

Foto 2 -Vista Interna do Barracão na Cidade do Samba

**Figura 2 – Barracões: Antes e depois da Cidade do Samba**

Os antigos barracões eram precários quanto a instalações. Muitos já haviam sido atingidos por incêndio, por exemplo, a União da Ilha do Governador, em 1999, e a Imperatriz Leopoldinense em 2002.

Os quatro pavimentos de cada barracão na Cidade do Samba foram idealizados, conforme Quadro 5, para facilitar o processo de produção das alegorias e fantasias.

**Quadro 5 - Estrutura dos Barracões na Cidade do Samba**

<b>Térreo</b>	<b>1º piso</b>	<b>2º piso</b>	<b>3º piso</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>·recepção – loja</li> <li>·estacionamento de carro alegórico</li> <li>·sanitários – público e funcionários</li> <li>·marcenaria – carros alegóricos</li> <li>·serralheria – carros alegóricos</li> <li>·borracharia</li> <li>·vidraçaria</li> <li>·almojarifado</li> <li>·medidores e bombas d'água; sistemas de gás, água, energia e de combate a incêndio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>·vestiários masculino e feminino</li> <li>·copa</li> <li>·depósitos</li> <li>·ambulatório</li> <li>·refeitório</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>·área administrativa - salas da presidência, de reunião e da diretoria</li> <li>· atendimento</li> <li>· CPD</li> <li>· sala da segurança</li> <li>· recepção</li> <li>· sala de desenho e criação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>·chapelaria</li> <li>·costura</li> <li>·escultura</li> <li>·empastelação</li> <li>resinagem</li> <li>pintura</li> <li>adereços</li> </ul>

Fonte: Secretaria de Obras da Prefeitura do Rio de Janeiro



#### 4.2 Processo de Criação de Enredos e de Produção de Alegorias e Fantasias

O ciclo de vida do produto carnaval nasce e morre a cada ano, pois a arte do carnaval é efêmera, todos os carros construídos, todas as fantasias confeccionadas não servirão para o ano seguinte, são desmontadas, descartadas, poucas são vendidas, para escolas de samba de grupos inferiores, como sucatas. O Quadro 6 mostra o ciclo de vida típico a que as escolas de samba estão sujeitas.

**Quadro 6 – Ciclo de Vida típico do produto carnaval das escolas de samba**

Concepção	Desenvolvimento / Maturidade	Morte
<ul style="list-style-type: none"><li>• O carnavalesco ou uma equipe estudam e elaboram um enredo.</li><li>• O enredo é uma narrativa que explica algo sobre um tema.</li><li>• Capital Intelectual: Capacidade de sonhar do artista.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Composição e escolha do samba enredo;</li><li>• Gravação do CD com os sambas</li><li>• Construção de alegorias, esculturas;</li><li>• Confeção das fantasias;</li><li>• Ensaios da dança, da bateria;</li><li>• Organização do Desfile</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Após o desfile</li></ul>

Fonte: o autor a partir de informações das escolas de samba

Para cumprimento das atividades que constam desse ciclo de vida, as escolas de samba pactuam, por meio da LIESA, datas em que itens que vão compor o desfile possam ser entregues ou divulgados.

Por isso, devem estabelecer atividades de planejamento e controle de forma que possam nas datas aprazadas entregar as partes do produto. Por exemplo, citam-se alguns:

- a) em junho/julho - as escolas de samba devem entregar um texto-mestre (sinopse) descrevendo o enredo, para a Liesa, sendo também entregue aos compositores para que eles elaborem o samba-enredo;
- b) em agosto – começam os ensaios, com o concurso dos sambas-enredo;
- c) em outubro – elege-se o samba-enredo campeão, que é gravado sob a forma de CD para venda;
- d) a partir de outubro, começa-se os ensaios de quadra, rua e técnicos na Marquês de Sapucaí, as fantasias e alegorias começam a ser confeccionadas.

Esse ciclo se inicia com a idéia de um carnavalesco ou comissão de carnaval juntamente com a direção da escola e, às vezes, com possíveis patrocinadores, daí as escolas precisam inserir nos enredos focos da história que o patrocinador quer explorar.

Quando o tema já está definido e devidamente recortado, tal qual se faz em pesquisas científicas, os carnavalescos ou equipes escrevem a sinopse e desenharam os figurinos das fantasias e dos carros alegóricos. A Figura 3 mostra dois carnavalescos em processo de criação de fantasias.

O Carnavalesco da Porto da Pedra, Max Lopes, desenha os seus figurinos de forma tradicional, utilizando prancha (mesa) papel, lápis e lápis de cor. Já Roberto Szaniecki, carnavalesco da mangueira, usa o computador para criar as fantasias.

Muitos carnavalescos, ainda, preferem fazer os seus desenhos à mão, outros utilizam o recurso de computação gráfica, uma vez que, hoje, é possível a escola de samba criar virtualmente um desfile com todos os seus carros alegóricos, fantasias, rainha da bateria, porta-bandeira, enfim todos os segmentos de uma escola de samba.



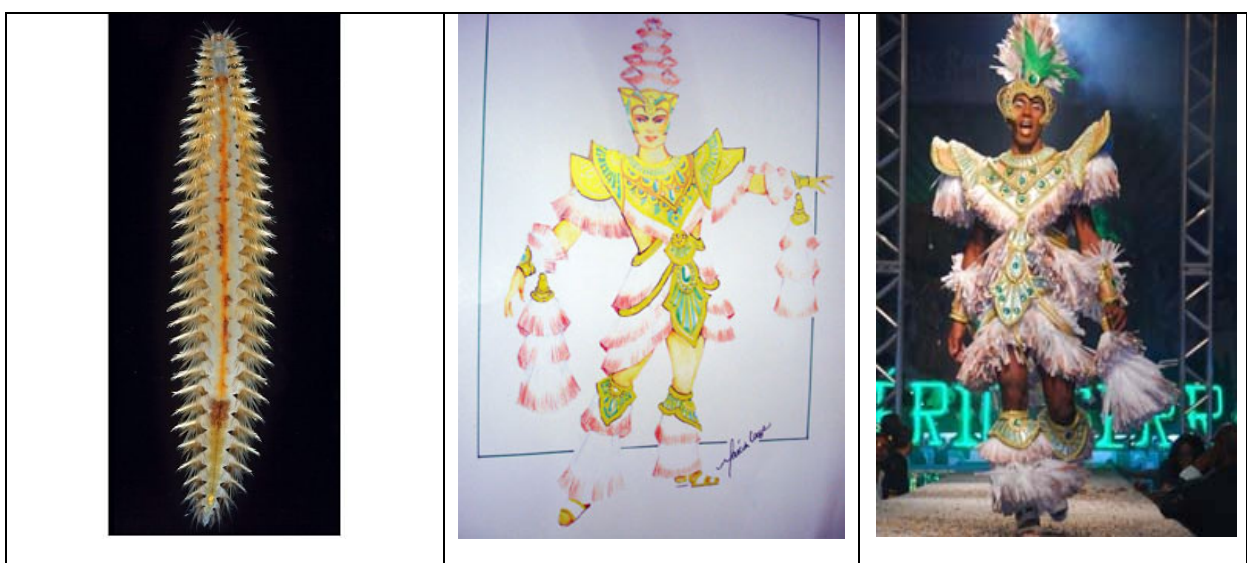
Fonte: O Dia na Folia

**Figura 3 – Criação dos Carnavalescos: o tradicional e o virtual**

Com a inserção de tecnologia, o trabalho de cores utilizadas nas fantasias podem ser mais bem explorados, a combinação de cores dentro de um setor poderá ser melhor concebida. As escolas de samba dividem os seus enredos por setor, em que pedaços da história que está sendo contada se materializam por meio de fantasias, que serão utilizadas pelas alas, e terminam com um carro alegórico. As alas são compostas por pessoas fantasiadas.

O processo de criação das fantasias é complexo, pois o carnavalesco e/ou equipes precisam, a partir da sinopse, materializar algo real ou imaginário, primeiro em desenho (*croqui*), depois em fantasia.

Este processo pode ser percebido por meio da Figura 4, que representa uma fantasia do Império Serrano do carnaval de 2009, uma releitura do enredo de 1976, que contou “a lenda das sereias e os mistérios do mar”. A fantasia representa uma poliqueta.



Fonte: Wikipédia e Império Serrano

**Figura 4 – Processo de criação de uma fantasia: o real, o desenho, o carnavalizado**

Piloqueta (Polychaeta), segundo dicionário na Wikipédia, é uma classe de anelídeo (corpo formado por anéis) que inclui cerca de 8.000 espécies de vermes aquáticos. “A grande maioria das espécies é típica de ambiente marinho, mas algumas formas ocupam ambientes de água doce ou salobra. O nome deriva do grego poly + chaeta que significa muitas cerdas, numa referência às cerdas que lhes cobrem o corpo. Muitas espécies de poliquetas são coloridas e algumas são mesmo iridescente”

Na Figura 4, consta um tipo de poliqueta real, na figura central, o *croqui* desenhado por Márcia Lage, carnavalesca da escola, e na terceira figura a poliqueta já carnavalizada em forma de fantasia que foi confeccionada por um *ateliê*, o Atelier Perfil, no quarto andar do barracão do Império Serrano na Cidade do Samba, cujo local foi visitado para a elaboração deste trabalho.

Para a produção de alegorias, o processo é semelhante ao de fantasias. Os carnavalescos costumam visitar os locais onde o enredo se enquadra e depois eles carnavalizam diferentes contextos percebidos nas visitas. A Figura 5 mostra, na primeira parte, o monumento denominado de “marco zero” na cidade de Macapá, Brasil. Na segunda parte, mostra o abre-alas da Beija-Flor, em 2008, que carnavaliza a viagem que se dá pela linha imaginária que permite o carnaval, e pela linha imaginária que corta a cidade de Macapá, a Linha do Equador; bem como pelo fenômeno do equinócio. Por conta disso, o carro alegórico é amarelo, vermelho e dourado, simbolizando o sol, o fogo, o equinócio solar.



**Figura 5 – Dois momentos do Equinócio Solar: O real na Cidade de Macapá e o carnavalizado pela Beija-Flor em 2008**

Equinócio, segundo o dicionário Wikipédia, é definido como um dos dois momentos em que o sol, em sua órbita aparente (como vista da Terra), cruza o plano do equador celeste (a linha do equador terrestre projetada na esfera celeste).

O trabalho de carnavalesco, especificamente o momento da criação, se dá de acordo com a natureza de cada um, uns preferem produzir na parte da manhã, outros de madrugada. Já na fase da confecção das alegorias, vários carnavalescos e ex-carnavalescos entrevistados, por exemplo, Joãozinho Trinta (ex-Salgueiro, Beija-Flor, Grande Rio, Viradouro e Vila Isabel), Maria Augusta (ex-Salgueiro, União da Ilha e Beija-Flor e atual comentarista da Rede Globo), Alexandre Louzada (Beija-Flor: 2008 e 2009), Cid Carvalho (Estácio de Sá: 2008 e

2009), comentaram que o funcionamento do barracão é como o de uma fábrica, que tem hora para começar e terminar o expediente. E quando os trabalhos estão atrasados, como em qualquer outra empresa, são realizadas as horas-extras. Maria Augusta explicou que o trabalho do carnavalesco e da equipe de carnaval “é 10% inspiração e 90% transpiração”.

É muito trabalho, foi o que se pode perceber nas visitas realizadas aos barracões em 2007, 2008 e na produção para o carnaval de 2009. São mais de 200 pessoas trabalhando, por turnos. Para se fazer a decoração de carros alegóricos, é necessário colar milhares de materiais, tudo é muito grandioso. Alexandre Louzada (Beija-Flor) explicou que o trabalho só é possível em decorrência de a mão-de-obra dos aderecistas, pessoas que fazem os bordados, enfeites, com cola quente e fria e outros materiais, ser barata; caso contrário, seria impossível fazer alegorias tão grandiosas e tão enfeitadas.

Além disso, as escolas de samba relataram os que recursos não apenas da subvenção recebida da Prefeitura e do Estado do Rio de Janeiro e ainda do governo Federal, mas também os decorrentes das vendas de ingressos, CDs e outros, são repassados com atraso pela prefeitura da cidade do Rio de Janeiro, e que só é possível comprar os materiais para a confecção das alegorias graças ao crédito que as escolas tem com as empresas de tecido, aviamentos, dentre outros materiais, além dos serviços que são prestados por sapateiros, ferreiros e outros, na confiança de receberem futuramente. Alexandre Louzada colocou que existe uma rede de empresas e pessoas que transaciona materiais e serviços com as escolas de samba, sem contratos, sem formalidades.

As alegorias e fantasias confeccionadas têm data para serem finalizadas. Por conta disso, as atividades de planejamento e controle devem prestigiar ações que permitam a conclusão destas alegorias e fantasias nos prazos estabelecidos. Alexandre Louzada (Beija-Flor) comentou que “os carnavalescos sabem se a produção está dentro ou fora de prazos”, para ele é uma questão de *feeling*, adotando assim controles informais. No caso de estar fora do prazo, eles tomam decisões de contratar novos profissionais, realizarem turnos extras, dentre outras.

Cid Carvalho (Estácio de Sá) explicou que elabora cronogramas utilizando a informática para controlar os prazos de suas atividades, cujos controles são parecidos com os que se faz no software *Project* da Windows. O carnavalesco também efetua controle de seus estoques, para que nenhum material acabe sem que eles o tenham em estoque.

As alegorias são confeccionadas nos barracões na Cidade do Samba, cujos barracões foram idealizados contemplando divisões compatíveis com as atividades de elaboração destas alegorias e fantasias (marcenaria, chapelaria, costura, escultura em isopor, espuma e fibra de vidro, além de outras).

Assim, o desenho do sistema de controle gerencial dessas organizações é concebido, intuitivamente, por centros de responsabilidade (Pintura, Adereços, outros), o que possibilita controle de custos por departamentalização, por responsabilidade e também por atividades (ABC), muito embora essas ferramentas gerenciais ainda não estejam sendo utilizadas, formalmente, neste segmento produtivo, que adotam controles informais.

Contudo, o fato de adotarem controles informais não significa, que os controles efetuados não possuem qualidade para se tomar decisões do tipo “confeccionar fantasias ou contratar um ateliê”, “confeccionar bordados ou comprar bordados já prontos”. Estas decisões perpassam: o tempo que se tem para confeccionar uma fantasia ou bordados; os recursos financeiros existentes; a mão-de-obra disponível no barracão, dentre outras.

A produção das alegorias envolve um processo complexo que necessita de trabalhos específicos: ferreiros, marceneiros, bombeiros, escultores do isopor, decoradores, iluminadores, etc... Algumas escolas de samba chegam a trabalhar em dois turnos (dia e noite) para produzirem oito carros alegóricos, sem falar que alguns carros são acoplados a outros, daí, algumas agremiações chegam a preparar onze alegorias.

Milton Cunha (carnavalesco, em 2008 da São Clemente junto com Fábio e Mauro Quintaes, em 2009 da Viradouro) explicou, em aulas realizadas no Instituto do Carnaval da Universidade Estácio de Sá, que, dependendo dos recursos financeiros que a escola disponibiliza para a produção dos carros, os carnavalescos costumam escolher em que carros se investirão mais recursos. Com relação aos custos, vários carnavalescos (Alexandre Louzada, Cid Carvalho) comentaram que a escola sabe quanto gastou em cada carro. Alexandre Louzada mencionou o custo médio de produção de cada fantasia que a Beija-Flor faz para a comunidade.

Com relação ao sistema de planejamento da produção, observou-se, em todas as escolas de samba, a adoção de prática compatível com o orçamento base zero, pois para cada carnaval são feitas, por exemplo, reuniões para se discutir o orçamento sempre partindo do zero, onde aplicar mais recursos: fantasias para a comunidade ou construção de alegorias mais caras por usar uma iluminação especial, carros com movimentos, que são elaborados por especialistas de Paritins – Manaus (Brasil), por exemplo.

Ademais, verificou-se a preocupação de não haver desperdícios, uma vez que os recursos são escassos. Observou-se, em todas as escolas, que para se comprar tecidos, por exemplo, media-se a quantidade que levaria em cada fantasia e depois se multiplicava pelo número de componentes de uma ala, comprando-se a quantidade exata a ser consumida, o que acontecia, também, com os demais produtos a serem comprados, prática compatível com a filosofia *just-in-time*.

## 5 Considerações Finais

As principais características da gestão de custos da produção de alegorias e fantasias das escolas de samba da cidade do Rio de Janeiro foram descritas na seção 4 deste trabalho.

As escolas de samba adotam controles informais, mas, ainda assim, não menos importante que as demais organizações. Os controles gerenciais dessas organizações prestigiam tempo de produção, qualidade das alegorias e fantasias e criatividade para combater a escassez de recursos.

Esse trabalho não dá conta de responder a tantas outras abordagens já conhecidas na literatura sobre sistemas de controle gerencial que possam ser aplicáveis ao carnaval. Aqui, foram adotadas simplificações e o objeto de estudo limitou-se as escolas de samba do grupo especial do carnaval do Rio de Janeiro.

Entretanto, futuros estudos podem revelar estas e outras questões relacionadas ao estudo da gestão de custos aplicáveis ao setor artístico e cultural, por exemplo: a) estudos de casos comparativos entre escolas de samba de mesmo ou de diferentes grupos; b) estudos de casos em escolas de samba de outros grupos, que não o especial, pois essas escolas de samba recebem poucos recursos financeiros para a produção das suas alegorias e fantasias; c) o Brasil é rico termos de manifestações artísticas e culturais em diferentes regiões, daí conhecer características da gestão de custos dessas manifestações pode ser uma contribuição para o setor.

## Referências Bibliográficas

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAPELLO, Eve. (1997). **Les organisations et le travail artistiques sont-ils contrôlables?**. Réseaux. Communication, Technologie, Société, , v. 15, n. 86. p. 77 - 113.

CHING, H. Y.. **Contabilidade Gerencial: Novas práticas contábeis para a gestão de negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DONATO, Fabio. **Intangibles and Management Control Systems in Theatres: The case of the Ferrara Municipal Theatre**. Seville, 2003. XXVI Annual Congress of the European Accounting Association.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 3. ed. Rio de Janeiro:Record, 1999.

Grêmio Recreativo Escola de Samba Beija-Flor de Nilópolis. Disponível em: [www.beija-flor.com.br](http://www.beija-flor.com.br). Acesso em 2007 a 2009.

Grêmio Recreativo Escola de Samba Acadêmicos do Grande Rio. Disponível em: [www.academicosdogranderio.com.br](http://www.academicosdogranderio.com.br). Acesso em 2007 a 2009.

Grêmio Recreativo Escola de Samba Unidos da Tijuca. Disponível em: [www.unidosdatijuca.com.br](http://www.unidosdatijuca.com.br). Acesso em 2007 a 2009.

Grêmio Recreativo Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira. Disponível em: [www.mangueira.com.br](http://www.mangueira.com.br). Acesso em 2007 a 2009.

Grêmio Recreativo Escola de Samba Unidos do Viradouro. Disponível em: [www.unidosdoviradouro.com.br](http://www.unidosdoviradouro.com.br). Acesso em 2007 a 2009.

Grêmio Recreativo Escola de Samba Acadêmicos do Salgueiro. Disponível em: [www.salgueiro.com.br](http://www.salgueiro.com.br). Acesso em 2007 a 2009.

Grêmio Recreativo Escola de Samba Unidos de Vila Isabel. Disponível em: [www.gresunidosdevilaisabel.com.br](http://www.gresunidosdevilaisabel.com.br). Acesso em 2007 a 2009.

Grêmio Recreativo Escola de Samba Imperatriz Leopoldinense. Disponível em: [www.imperatrizleopoldinense.com.br](http://www.imperatrizleopoldinense.com.br). Acesso em 2007 a 2009.

Grêmio Recreativo Escola de Samba Portela. Disponível em: [www.gresportela.com.br](http://www.gresportela.com.br) . Acesso em 2007 a 2009.

Grêmio Recreativo Escola de Samba Mocidade Independente de Padre Miguel. Disponível em: [www.mocidadeindependente.com.br](http://www.mocidadeindependente.com.br). Acesso em 2007 a 2009.

Grêmio Recreativo Escola de Samba Unidos do Porto da Pedra. Disponível em: [www.gresuportodapedra.com.br](http://www.gresuportodapedra.com.br) . Acesso em 2007 a 2009.

Grêmio Recreativo Escola de Samba Império Serrano. Disponível em: [www.imperioserrano.com](http://www.imperioserrano.com). Acesso em 2007 a 2009.

Grêmio Recreativo Escola de Samba São Clemente. Disponível em: [www.saoclemente.com.br](http://www.saoclemente.com.br). Acesso em 2007 a 2009.

HADDAD, Paulo R. (2002). **Etapas de organização de um cluster produtivo: uma exposição diagramática**. Revista Brasileira de Competitividade. Belo Horizonte: Instituto Metas. Edição Especial, nov.2001.

HANSEN, D. R., MOWEN, M. M.. **Gestão de Custo: Contabilidade e Controle**. 1 ed. São Paulo: Ed. Pioneira Thomson Learning, 2003.

HORNGREN, C. T., SUNDEM, G.L., STRATTON, W. O.. **Contabilidade Gerencial**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

JIAMBALVO, J.. **Contabilidade Gerencial**. Rio de Janeiro. LTC, 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LIESA (Liga Independente das Escolas de Samba do Rio de Janeiro). <http://liesa.globo.com>. Acesso em: 2008-2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico: procedimentos básicos; pesquisa bibliográfica, projeto e relatório; publicações e trabalhos científicos**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATOS, Marcelo Gerson Pessoa de. **O sistema Produtivo e Inovativo Local do carnaval Carioca**. Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Economia, Universidade Federal Fluminense. Niterói, Rio de Janeiro, 2007.

MINISTÉRIO DO TURISMO (Embratur)

[http://200.189.169.141/site/br/dados\\_fatos/conteudo/emissores\\_turistas.php?in\\_secao=404](http://200.189.169.141/site/br/dados_fatos/conteudo/emissores_turistas.php?in_secao=404)  
Acesso em abr.08.

OLIVEIRA, Robson Ramos; GOMES, Josir Simeone. **Cultura Organizacional desvelada a partir de estudo sobre o Sistema de Controle Gerencial das Escolas de Samba do Grupo Especial da Cidade do Rio de Janeiro**. In: V EnEO - Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, 2008, Belo Horizonte. Resumo dos Trabalhos, 2008(a).

\_\_\_\_\_. **Um estudo acerca da aplicabilidade da filosofia just-in-time na produção de alegorias e fantasias das escolas de samba**. In: XI Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 2008, São Paulo. XI Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. São Paulo : FGV Eaesp, 2008(b).

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

RIOTUR (Empresa de Turismo do Município do Rio de Janeiro S.A.). Disponível em: <http://www.riodejaneiro-turismo.com.br/pt/>. Acesso em 2007-2008.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP & A, 1999.

Secretaria de Obras (Rio de Janeiro). Disponível em: <http://obras.rio.rj.gov.br>. Acesso em jan2008.

THOMAZI, Silvia. **Cluster de Turismo: Introdução ao estudo de Arranjo Produtivo Local**. São Paulo: Aleph, 2006.

TRALDI, Maria Cristina; DIAS, Reinaldo. **Monografia passo a passo**. Campinas, SP: Editora Alínea, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

VOLLMANN, Thomas E. et al. **Sistemas de Planejamento & Controle da Produção para o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

WIKIPÉDIA. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org>. Acesso: dez.2008.