



## O IMPACTO DO ORÇAMENTO EM PROJETOS CULTURAIS: O CASO DE UMA JOVEM ATRIZ BAIANA

THE IMPACT OF THE BUDGET ON CULTURAL PROJECTS: THE CASE OF A YOUNG ACTRESS FROM BAHIA

EL IMPACTO DEL PRESUPUESTO EN LOS PROYECTOS CULTURALES: EL CASO DE UNA JOVEN ACTRIZ DE BAHIA

### RESUMO

**Dilema:** Ciente de sua inexperiência em planejamento financeiro e controle orçamentário, uma jovem atriz enfrenta desafios nas tomadas de decisão durante uma jornada repleta de incertezas para produzir e gerenciar um projeto cultural.

**Objetivo educacional:** O objetivo deste caso é fomentar uma aprendizagem voltada para (a) entender a importância do planejamento em projetos culturais; (b) discutir como o orçamento é fundamental no planejamento e execução de um projeto cultural; e (c) estabelecer a relação entre planejamento orçamentário e prestação de contas de projetos culturais.

**Contextualização:** O caso relata a história de uma jovem atriz baiana que sonha em produzir uma peça teatral. Durante esse processo, no entanto, apesar de sua experiência no teatro, a atriz tem que lidar com os desafios da produção e da gestão de projetos culturais.

**Tema principal:** Gestão de projetos culturais.

**Público:** Este caso pode ser útil para estudantes dos cursos de graduação e pós-graduação em administração, empreendedorismo, gestão e produção cultural, teatro e gestão de projetos.

**Originalidade/Valor:** O caso destaca-se por abordar os desafios da produção e gestão cultural, oferecendo uma oportunidade de aprendizado sobre a importância do planejamento orçamentário e da prestação de contas em projetos culturais.

**Palavras-chave:** Projetos culturais. Gestão cultural. Gestão de projetos. Orçamento. Prestação de contas.

 **Jalinson Jonas Gomes da Silva**

Doutorando

Universidade Federal da Bahia – Brasil

jalinsonjonas@gmail.com

 **Eduardo Paes Barreto Davel**

PhD

Universidade Federal da Bahia – Brasil

davel.eduardo@gmail.com

---

**Submetido em:** 25/09/2024

**Aprovado em:** 06/06/2025

**Como citar:** Silva, J. J. G. da, & Davel, E. P. B. (2025). O Impacto do Orçamento em Projetos Culturais: O Caso de uma Jovem Atriz Baiana. *Alcance (online)*, 32(2), 88-101. [https://doi.org/10.14210/alcance.v32n2\(maio/ago\).p88-101](https://doi.org/10.14210/alcance.v32n2(maio/ago).p88-101)

OPEN  ACCESS





## ABSTRACT

**Dilemma:** Aware of her inexperience in financial planning and budget control, a young actress faces decision-making challenges during an uncertain journey to produce and manage a cultural project.

**Educational Objective:** This case aims to facilitate learning focused on: (a) understanding the importance of planning in cultural projects; (b) discussing how budgeting is fundamental in the planning and execution of a cultural projects; and (c) establishing the relationship between budget planning and accountability in cultural projects.

**Context:** The case recounts the story of a young actress from Bahia who dreams of producing a theatrical play. However, during this process, despite her experience in theater, the actress has to deal with the challenges of producing and managing a cultural project.

**Main Theme:** Cultural project management.

**Audience:** This teaching case may be useful for undergraduate and graduate students in management, entrepreneurship, cultural management and production, theater, and project management.

**Originality/Value:** The case stands out for addressing the challenges of cultural management and production, providing an opportunity to learn about the importance of budget planning and accountability in cultural projects.

**Keywords:** Cultural projects. Cultural management. Project management. Budget. Accountability.

## RESUMEN

**Dilema:** Consciente de su inexperience en planificación financiera y control presupuestario, una joven actriz se enfrenta a retos en la toma de decisiones durante un viaje incierto para producir y gestionar un proyecto cultural.

**Objetivo Educativo:** El objetivo de este caso es fomentar un aprendizaje orientado a (a) entender la importancia de la planificación en proyectos culturales; (b) discutir cómo el presupuesto es fundamental en la planificación y ejecución de un proyecto cultural; y (c) establecer la relación entre

la planificación presupuestaria y la rendición de cuentas en proyectos culturales.

**Contextualización:** El caso relata la historia de una joven actriz bahiana que sueña con producir una obra de teatro. Sin embargo, durante este proceso, a pesar de su experiencia en el teatro, la actriz debe enfrentar los desafíos de la producción y la gestión de proyectos culturales.

**Tema Principal:** Gestión de proyectos culturales

**Público:** Este caso para la enseñanza puede ser útil para estudiantes de los cursos de Administración, Emprendimiento, Gestión y Producción Cultural, Teatro y MBA en Gestión de Proyectos.

**Originalidad/Valor:** El caso se destaca por abordar los desafíos de la producción y gestión cultural, ofreciendo una oportunidad de aprendizaje sobre la importancia de la planificación presupuestaria y la rendición de cuentas en proyectos culturales.

**Palabras clave:** Proyectos culturales. Gestión cultural. Gestión de proyectos. Presupuesto. Rendición de cuentas.

## CASO PARA ENSINO

### Divulgação digital causa transtorno para patrocinador

Joaquim integra a equipe de marketing da empresa Olá, que atua no segmento de telecomunicações no Brasil. Há quatro anos, ele é responsável por coordenar os patrocínios da empresa em eventos e projetos culturais, buscando projetar a marca e fortalecer a sua identidade enquanto uma empresa que está comprometida com o apoio à cultura.

No último ano, a empresa decidiu patrocinar uma peça teatral proposta por uma jovem atriz baiana chamada Carlota. A peça é uma adaptação do romance "Pedra do Reino", escrita pelo paraibano Ariano Suassuna em 1971, conhecido também pelo sucesso de sua peça "Auto da Comadecida", de 1955, que recebeu diversas adaptações para o teatro e para o cinema.

Ao ter acesso ao conteúdo dos principais canais de comunicação utilizados para a divulgação digital da peça, Joaquim ficou desapontado ao perceber o baixo alcance nas redes sociais. Talvez isso tenha explicado o baixo público da



peça, o qual ele teve conhecimento.

Ainda bastante chateado com a situação, Joaquim telefona para Carlota para questionar alguns pontos que eles haviam tratado sobre a divulgação da peça.

**Joaquim:** Oi, Carlota! Tudo bem? Nesses últimos dias, eu estive acompanhando a divulgação da peça em algumas redes sociais... a gente havia combinado que vocês iriam fazer um trabalho mais intenso de ativação e divulgação da marca nas redes, mas eu confesso que estou muito desapontado com o que tenho acompanhado.

**Carlota:** Oi, Joaquim! Tudo bem! De fato, nós tivemos algumas dificuldades com a produção de conteúdo para as redes sociais. Na verdade, diante dos atropelos com a própria produção, a divulgação digital acabou ficando em segundo plano.

**Joaquim:** Como assim em segundo plano, Carlota? Nós tínhamos sinalizado que o nosso público está massivamente nas redes sociais. No entanto, vi pouquíssimas postagens nas redes e sequer algum anúncio patrocinado, ou mesmo uma página própria para o espetáculo. Nós tínhamos, inclusive, proposto algumas ações de merchandising para o evento, e a realização de promoções para engajar o público nas redes sociais. Não vi nada disso. Todas as postagens que vi estão com pouquíssimo alcance...

**Carlota:** Você tem razão, Joaquim. Deveríamos ter planejado melhor essas estratégias de divulgação...

**Joaquim:** Na verdade, não houve um planejamento. Não da maneira como havíamos pensado. Vi somente algumas postagens aleatórias, comunicando muito pouco da marca. Houve um investimento alto nesse projeto para um retorno muito abaixo do esperado.

Bastante aborrecida ainda com a conversa com o patrocinador e a poucos dias do encerramento da peça, Carlota reflete sobre o que deu errado na divulgação e como poderia ter se planejado melhor para projetar a marca de maneira mais eficaz e, inclusive, ter um público maior para o seu espetáculo.

## Pagamento de assessoria de imprensa causa preocupação para a prestação de contas

Após a finalização de sua peça e já tendo prestado conta do projeto em dezembro, Carlota recebe uma notificação da Secretaria de Cultura do Estado (Secult) para prestar esclarecimentos acerca da utilização dos recursos concedidos para o seu projeto. O texto dizia o seguinte:

A Secretaria de Cultura do Estado (Secult) convoca a senhora Carlota da Silva, proprietária contemplada no Edital n. 001/2023 do Programa Estadual de Incentivo à Cultura, a comparecer à sede desta Secretaria para prestar esclarecimentos acerca da utilização dos recursos concedidos neste edital até o prazo máximo de 30 dias, a contar da data desta notificação. O não comparecimento implicará na aplicação das sanções previstas no item 9 do referido edital.

Ao ler a notificação, Carlota desespera-se por não compreender a razão exata pela qual ela estava sendo convocada. Apreensiva com a situação, ela entra em contato com uma pessoa conhecida que trabalha na Secult para saber de que valor exatamente eles estavam se referindo.

**Carlota:** Oi, Jacira! Eu acabei de receber uma notificação da Secult para prestar esclarecimentos sobre o meu projeto. Consigo ter mais informações sobre este caso?

**Jacira:** Oi, Carlota! Sim, havíamos comentado sobre este caso hoje aqui no setor. É acerca de um valor de 3 mil reais...

**Carlota:** 3 mil?

**Jacira:** Isso. Esse valor é referente à contratação de uma assessoria de imprensa para o seu projeto. Provavelmente, este item não estava previsto no seu orçamento inicial e, por isso, você está sendo convocada para prestar os esclarecimentos necessários...

**Carlota:** Ok, Jacira. Muito obrigada! Ainda essa semana irei aí.

Carlota ainda não conseguia compreender o porquê estava sendo notificada, já que ela havia feito o remanejamento de valores de outros itens para o pagamento da assessoria de imprensa. Apesar de parecer uma situação muito comum entre produtores iniciantes e, a princípio, possível de resolução, a notificação a deixava muito preocupada. Já não bastava o problema com o plano de divulgação do projeto, agora ela ainda



tinha que lidar com mais essa. Mas como Carlota chegou nesse desespero todo?

### **De artista à produtora: a elaboração do projeto**

Desde muito cedo, Carlota já sabia que queria ser atriz. Nascida no interior da Bahia, na cidade de Uauá, no Sertão do São Francisco, ela foi ainda jovem para Salvador para estudar em uma tradicional escola de teatro da capital baiana.

Filha de uma professora do ensino infantil e de um pequeno comerciante local, Carlota tinha poucas referências sobre o mundo das artes. Além das novelas, que ela amava acompanhar com sua mãe, ela sempre pedia para o seu pai tocar, em um antigo violão, as músicas que ela adorava cantarolar. Carlota se sentia em um musical.

Esse pouco contato com a arte foi determinante para a vida de Carlota. Aos 18 anos, com o apoio de seus pais, ela seguiu para Salvador para estudar Artes Cênicas em uma universidade pública. Era a realização de dois sonhos: morar em uma cidade grande e com uma vida cultural mais agitada, como ela já ouvira falar sobre Salvador, e investir na sua carreira profissional de atriz, que, até então, parecia algo muito distante para ela.

Passados os anos, já formada e com o seu registro profissional em mãos, a jovem atriz começou a fazer parte de um coletivo de teatro da própria universidade. Atuou em várias peças e musicais pelo Brasil. Inclusive, junto com este coletivo, chegou a fazer também uma curta temporada de apresentações no exterior. Atuar já não era somente a sua profissão, era também um passaporte para o mundo.

Já acumulando bastante bagagem como atriz – cerca de oito anos de experiência – Carlota, então, sonhava em produzir a sua primeira peça para o teatro.

Ciente de todos os percalços da produção cultural, a atriz sentia-se insegura sobre como viabilizar a sua peça. A preparação do texto, a escolha do elenco e organização dos ensaios, a definição do cenário e figurinos, a divulgação do espetáculo e, claro, as complexas questões burocráticas para submeter o projeto ao governo do estado eram desafios que Carlota sabia que teria

de enfrentar, especialmente por ser uma profissional autônoma, sem vínculo com qualquer organização formal.

Enviada a proposta na primeira semana de abril, 30 dias se passaram até Carlota receber o resultado de que seu projeto foi aprovado e será financiado pela Secretaria de Cultura do Estado, com o apoio de dois patrocinadores. Contudo, não demora muito até começar toda a correria da pré-produção de sua peça. Corre daqui, corre dali e logo a atriz começa a se dar conta de tudo que está por vir nos próximos meses. É o momento das primeiras reuniões com os patrocinadores.

### **A primeira pedra no caminho: o encontro com o primeiro patrocinador e o problema da divulgação digital**

Após o resultado da proposta, Carlota se reúne com o Joaquim, coordenador de patrocínios da empresa Olá, para alinhar as contrapartidas da empresa nesse projeto. Joaquim, sem hesitar, já deixa evidente a necessidade de uma ampla divulgação nas redes sociais, sobretudo, em razão do público-alvo de sua empresa estar mais presente nesse espaço virtual.

**Joaquim:** De fato, você sabe que nossos clientes estão nas redes sociais, certo? Hoje, as pessoas passam boa parte do tempo conectadas e a Olá vem investindo muito nisso, com promoções de combos e pacotes de internet para todo mundo. Então, o que mais pedimos, como contrapartida, é que vocês estejam presentes nessas redes, com anúncios patrocinados, impulsionamento de conteúdo...

**Carlota:** Sim, eu comprehendo perfeitamente e acredito que este seja o caminho.

**Joaquim:** Se for o caso, Carlota, a gente pode até pensar em alguma ação de merchandising para o evento ou outra coisa, mas essa participação nas redes é o que a gente não pode perder de vista. Temos que ter um alcance legal. A gente pode, inclusive, pensar em alguma promoção para engajar o público nas redes sociais. O que você acha?

**Carlota:** Acho ótimo! Penso, inclusive, que podemos realizar um trabalho muito bacana nesse sentido e, assim, estabelecer uma parceria de trabalho legal. Concordo também que esse tipo



de divulgação tem um ótimo impacto para vocês, mas, principalmente, para nós divulgarmos nossa peça e atrair um público maior para assisti-la.

**Joaquim:** Sem dúvidas! Agora, isso precisa ser pensado e planejado por um bom profissional. Precisamos de alguém que entenda profundamente esses aspectos e que esteja atento a todas as particularidades das redes sociais, desde a linguagem do público até os horários de publicação, as tendências de postagens e engajamento... precisamos engajar essa turma.

Ambos riem.

**Carlota:** Exatamente! Estou totalmente de acordo, Joaquim. Essa interação com o público é fundamental para o sucesso do nosso evento e visibilidade da sua marca.

Nesse momento, Joaquim toca em um ponto sensível e que desperta a produtora para o primeiro desafio que ela terá que lidar nesse projeto: esse tipo de serviço especializado não estava previsto no orçamento que foi enviado na proposta. Agora, diante das exigências do coordenador, como Carlota irá resolver esse problema?

### **A segunda pedra no caminho: o encontro com o segundo patrocinador e o problema da assessoria de imprensa**

Ainda reflexiva sobre a conversa com Joaquim, Carlota vai ao encontro do segundo patrocinador. Trata-se de uma empresa do ramo alimentício. Nesse momento, Carlota conversa com Fabiane, gerente de marketing da rede de supermercados do grupo Bom Demais. Fabiane, que já atua há mais de dez anos neste segmento foi direto ao ponto.

**Fabiane:** Carlota, eu estou muito animada com a nossa parceria nesse projeto e ansiosa para ver nossa marca brilhar no evento. Então, é o seguinte, a gente gostaria muito que fosse feito um trabalho intensificado com uma assessoria de imprensa. A gente tem um retorno muito positivo através dos meios de comunicação e queríamos seguir por esse caminho.

**Carlota:** Maravilha, Fabiane. Muito bom ver sua empolgação. Eu entendo bastante a importância dessa visibilidade na mídia para vocês, mas você já pensou em algum meio de comuni-

cação específico?

**Fabiane:** Olha, a gente espera que a assessoria trabalheativamente em diversos meios, mas, sobretudo, na televisão, rádios e jornais. Você sabe que esse é um investimento relativamente alto, então, esperamos uma ampla divulgação do evento e, naturalmente, da nossa marca. Ganham vocês e ganha o grupo Bom Demais.

**Carlota:** Sim, certamente. Acho que conseguimos, através de uma boa assessoria, veicular matérias em importantes canais e, assim, ter um excelente retorno do investimento, tanto em participação do público no espetáculo, quanto no reconhecimento da marca dos patrocinadores.

**Fabiane:** Maravilha! É isso mesmo que eu gostaria de ouvir de você. A gente espera muito esse retorno do investimento e, principalmente, uma associação mais forte da nossa marca com a cultura e o entretenimento.

Apesar da conversa empolgada com Fabiane, Carlota já havia se dado conta, desde o início da conversa, que tinha mais um problema pela frente. A assessoria de imprensa, tal como os itens relacionados à divulgação digital, também não estava prevista no orçamento do projeto. Assim, diante das demandas da gerente da rede de supermercados, como viabilizar a prestação de um serviço específico como esse? Carlota até conhecia alguns profissionais que ela poderia contratar para realizar o serviço, mas a questão era: com que dinheiro?

### **O improviso da divulgação digital**

Depois da conversa com os patrocinadores e já ciente dos problemas que vinham pela frente, Carlota precisava tomar uma decisão rápida. Como não havia orçamento suficiente para a contratação de um profissional especializado para cuidar do marketing digital e das redes sociais do projeto, a produtora decidiu conversar com sua equipe.

Em sua primeira conversa com o grupo, um dos participantes do projeto, que afirmou ter certa familiaridade com marketing digital, embora não fosse um profissional da área, se ofereceu para prestar o serviço. Ainda tomada por um sentimento de insegurança, Carlota decidiu atribuir essa responsabilidade para ele, tendo em



vista que não teria, a essa altura, como mobilizar mais recursos para a contratação de um serviço qualificado.

Carlota explicou ao rapaz que não havia orçamento previsto para esse tipo de serviço, mas que ela estava disposta a fazer um remanejamento de valores para cobrir essa despesa. Como o rapaz não era um profissional especializado e já estava envolvido com o espetáculo, ele aceitou a proposta.

Diante disso, Carlota buscou transmitir ao jovem todos os detalhes da conversa com o patrocinador. Ela explicou sobre a identidade da marca, o público-alvo e os interesses do parceiro, tudo aquilo que o patrocinador havia sinalizado logo na primeira reunião. Apesar disso, a produtora ainda não estava se sentindo segura com a decisão que havia tomado.

A jovem Carlota já havia sido alertada uma vez de que “a produção cultural é uma ideia e uma lista de problemas”, e essa seria uma ótima oportunidade para vivenciar essa máxima na prática. Problema era o que não faltava para a produtora.

## A assessoria de imprensa a ser paga sem previsão orçamentária

Diante das exigências do patrocinador e da falta de recursos para a contratação da assessoria de imprensa, Carlota decidiu realizar um remanejamento de valores entre itens do seu orçamento para cobrir todo o custo do serviço a ser contratado.

A possibilidade de ajustes na planilha orçamentária, incluindo remanejamento de valores, complementação orçamentária (aumento do valor da proposta) e redução orçamentária (diminuição do valor da proposta) estava prevista no manual do proponente. Entretanto, qualquer solicitação de readequação orçamentária deveria ser encaminhada para conhecimento e aprovação do órgão gerenciador do recurso.

Carlota, apesar de ter encontrado uma solução possível para o seu problema, não se preocupou em formalizar ou justificar a readequação orçamentária junto à Secretaria de Cultura. Para a atriz, apenas um ajuste nos valores do projeto, desde que não ultrapassasse o valor total da pro-

posta, já seria suficiente para fazer a readequação no seu orçamento.

O problema que parecia estar resolvido naquele momento, só voltaria a incomodar mais tarde, durante a etapa de prestação de contas do projeto. De que maneira, então, Carlota poderia resolver esse novo impasse?

## INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES

### Orçamento em projetos culturais

O orçamento é um dos principais tópicos que deve constar na elaboração de um projeto cultural. Ele nada mais é do que uma estimativa detalhada de todos os gastos que serão realizados pelo proponente na execução do projeto. Isso significa, portanto, que nele devem constar todos os itens necessários à execução de cada uma das etapas do projeto, com uma atenção especial para a discriminação de cada um dos itens, a quantidade necessária e os valores estimados (Avelar, 2013; Cerezuela, 2015; Instituto Alvorda Brasil, 2014; Luz et al., 2010a, 2010b, 2010c, 2010d; Malagodi & Cesnik, 2004; Olivieri & Natale, 2010; Thiry-Cherques, 2008).

Em linhas gerais, o orçamento segue um padrão adotado por diversos mecanismos de incentivo à cultura no Brasil. No entanto, devem ser observadas as normas de cada um dos programas aos quais o interessado deseja submeter seus projetos, respeitando-se os limites para cada proponente e as particularidades de cada proposta. Nesse sentido, o correto preenchimento do orçamento já demonstra o conhecimento do interessado quanto às regras de seleção, assim como a sua capacidade de planejamento e organização e, igualmente, o seu senso de responsabilidade quanto à utilização dos recursos públicos.

### Organização de um orçamento

De maneira geral, o proponente pode incluir em seu orçamento os gastos relacionados com: pessoal (equipe de produção, técnicos, artistas, etc.); estrutura (locação de espaço, palco, equipamentos, etc.); logística (alimentação, hospedagem, transporte, etc.); divulgação mídia (assessoria de imprensa, material gráfico, publicidade, etc.); e despesas administrativas (material de



consumo, despesas com telefone e internet, etc.). No entanto, tais gastos são, frequentemente, organizados em três grupos principais de despesas, a saber: produção, divulgação e despesas administrativas, além dos impostos e outros recolhimentos, se for o caso. Veja, a seguir, a definição de cada um destes grupos de despesa (Instituto Alvorada Brasil, 2014; Secretaria de Cultura do Estado da Bahia, 2015, 2016; Serviço Social da Indústria, 2007), assim como exemplos de itens que costumeiramente aparecem no segmento das artes cênicas, que é o escopo do caso em questão:

a) Produção – Esse grupo inclui todos os gastos diretamente relacionados à execução do projeto, desde a pré-produção, passando pela produção propriamente dita, até a etapa de pós-produção. Os itens mais comuns desse grupo são: direção, produção, assistentes de produção e direção, roteirista, projeto cenográfico, equipe técnica, tradutor e adaptador, direitos autorais, locação de equipamentos, locação de mesas e refletores, locação de teatro, elenco, cenógrafo, contrarregra, figurinos, figurinista, sonoplastia, técnico de palco, técnico de som, iluminador, operador de luz, operador de som, transportes de cenário e equipamentos, combustível, locação de veículos, passagens aéreas e terrestres, alimentação, hospedagens e diárias.

b) Divulgação – Esse grupo contempla todos os custos com os serviços referentes à comunicação, divulgação e promoção do projeto cultural. Esse grupo inclui: material de divulgação, assessoria de imprensa, cartazes, fotógrafo, banners, confecção de convites e ingressos, projeto gráfico, outdoor, confecção de impressos, mídia televisiva, mídia impressa, mídia radiofônica, mídias digitais, entre outros. Importante destacar aqui que, em geral, as leis de incentivos permitem que o proponente utilize até 20% do valor total do projeto com itens de divulgação e marketing.

c) Despesas Administrativas – Contempla todos os gastos necessários à administração do projeto, incluindo a incidência de impostos e outros recolhimentos sobre a realização do projeto. Esse grupo envolve: serviços de contabilidade, assessoria jurídica, remuneração do proponente, telefone/internet, material de consumo, correio, photocópias, seguros, equipamentos, INSS, outros impostos e recolhimentos, etc.

Ainda sobre a organização dos dados do orçamento, é importante ressaltar que, usualmente, as despesas são detalhadas em um determinado modelo de planilha orçamentária (Se cult-BA, Secec-RJ, SESI) com base nos seguintes dados:

- (a) Etapa/fase – indica a sequência de cada despesa.
- (b) Descrição das etapas/fases – descreve o item ou serviço a ser custeado.
- (c) Quantidade – indica a quantidade de cada item/serviço a ser custeado.
- (d) Unidade – indica a unidade de medida utilizada para mensurar o item ou serviço fornecido. Exemplo: cachê, diária, mês, serviço, unidade, verba, etc.
- (e) Quantidade de unidades – indica a quantidade de vezes que as unidades de medida serão utilizadas.
- (f) Valor unitário – indica o valor de cada item de despesa, considerando os valores médios de mercado.
- (g) Valor total – resultado do produto da “quantidade” pela “quantidade de unidades” e este resultado pelo “valor unitário”.

O Quadro 1 apresenta o orçamento inicial elaborado pela proponente, o qual foi enviado e aprovado pela Secretaria de Cultura. Nele, é possível identificar como esses itens são dispostos em uma proposta orçamentária.

A despeito do orçamento ser uma estimativa detalhada de todos os gastos incorridos na execução de um projeto, cabe ressaltar que, em geral, a possibilidade de ajustes na planilha orçamentária, incluindo remanejamento de valores entre itens, complementação ou redução orçamentária, é permitida aos proponentes de um projeto. No entanto, qualquer ajuste deve ser justificado, a fim de se evitar problemas futuros com a prestação de contas do projeto. Além disso, qualquer inclusão de um novo item orçamentário deve observar a etapa de produção apropriada do projeto, para não incorrer em um erro de alocação de recursos.

No caso específico, além do orçamento já previsto, conforme quadro apresentado, também foram incluídas três despesas relacionadas ao grupo de divulgação (grupo 2). Foram elas:



1. Marketing Digital e/ou redes sociais, no valor de 1.000,00.
2. Impulsionamento de redes sociais, no valor de 1.000,00.
3. Assessoria de imprensa, no valor de 3.000,00.

Para essas despesas não previstas, que totalizam um valor de 5.000,00, foram realizados remanejamentos de valores entre os itens do mesmo grupo de despesas e todas tiveram que constar na etapa de prestação de contas do projeto.

**Quadro 1**  
*Orçamento inicial do projeto cultural*

Orçamento em 05/04/2023											
Etapa/ Fase (a)	Descrição das etapas/fases (b)	Qtd (c)	Unid (d)	Qtd Unid (e)	Valor unitário (f)	Valor total (g)					
<b>1. PRODUÇÃO/PREPARAÇÃO</b>											
1.1	Direção de Produção	1	mês	2	3.000,00	6.000,00					
1.2	Assistente de produção	2	mês	2	1.300,00	5.200,00					
1.3	Direção Artística	1	mês	2	3.000,00	6.000,00					
1.4	Assistente de direção	1	mês	2	1.300,00	2.600,00					
1.5	Elenco (6 atores)	6	mês	2	3.000,00	36.000,00					
1.6	Cenografia	1	serviço	1	3.000,00	3.000,00					
1.7	Cenotecnia	1	serviço	1	2.000,00	2.000,00					
1.8	Illuminador (concepção)	1	serviço	1	4.000,00	4.000,00					
1.9	Assistente de Iluminação	1	serviço	1	1.500,00	1.500,00					
1.10	Figurinista	1	serviço	1	2.500,00	2.500,00					
1.11	Costureira/aderecista	1	serviço	1	1.000,00	1.000,00					
1.12	Montagem de Cenário	1	serviço	1	200,00	200,00					
1.13	Técnico Operador/montador de luz	1	diária	20	120,00	2.400,00					
1.14	Técnico/Operador de som	1	diária	20	120,00	2.400,00					
1.15	Tradutor(a) de libras	1	pacote	1	3.000,00	3.000,00					
1.16	Cenário	1	verba	1	3.000,00	3.000,00					
1.17	Figurinos e adereços	1	verba	1	3.000,00	3.000,00					
1.18	Equipamento de Iluminação	1	locação	1	3.000,00	3.000,00					
1.19	Equipamento de Sonorização	1	locação	1	2.000,00	2.000,00					
1.20	Pauta de Teatro	1	diária	19	500,00	9.500,00					
1.21	Alimentação/Ensaios	15	diária	7	25,00	2.625,00					
1.22	Transporte material cenográfico	1	verba	1	3.000,00	3.000,00					
1.23	Transporte equipe e elenco	1	verba	1	6.000,00	6.000,00					
<b>TOTAL PRODUÇÃO</b>						<b>109.925,00</b>					
<b>2. DIVULGAÇÃO (20%)</b>											
2.1	Designer gráfico	1	serviço	1	2.000,00	2.000,00					
2.2	Cartaz A3	1	unidade	200	2,80	560,00					
2.3	Banner Parceiros	1	verba	1	600,00	600,00					
2.4	Fotógrafo	1	serviço	1	2.000,00	2.000,00					
2.5	Registro Audiovisual e Edição	1	serviço	1	4.000,00	4.000,00					
2.6	Ingressos	1	verba	1	500,00	500,00					
2.7	Cámisas	1	unidade	50	30,00	1.500,00					
2.8	Programa (132x18)	1	unidade	2500	1,20	3.000,00					
<b>TOTAL DIVULGAÇÃO</b>						<b>14.160,00</b>					
<b>3. CUSTOS ADMINISTRATIVOS</b>											
3.1	Administração	1	serviço	1	20.000,00	20.000,00					
3.2	Captação de recursos	1	serviço	1	8.000,00	8.000,00					
<b>TOTAL CUSTOS ADMINISTRATIVOS</b>						<b>28.000,00</b>					
<b>4. IMPOSTOS/RECOLHIMENTOS</b>											
4.1	Não haverá incidência de impostos, pois a proponente é pessoa física.					0,00					
<b>TOTAL IMPOSTOS/RECOLHIMENTOS</b>						<b>0,00</b>					
<b>TOTAL GERAL DO PROJETO</b>						<b>152.085,00</b>					

Fonte: Orçamento elaborado com base na análise de diversas propostas orçamentárias enviadas aos programas de financiamento (Fazcultura, Viva Cultura, Rouanet) de projetos culturais.



## NOTAS DE ENSINO

### Sinopse

O caso relata a história de Carlota, uma jovem atriz baiana que enfrenta o desafio de produzir e gerenciar uma peça teatral. Com o apoio de seus amigos, Carlota consegue obter um financiamento junto ao governo do Estado para a realização de seu espetáculo. Entretanto, apesar de sua experiência como atriz, Carlota agora tem que lidar com as dificuldades da produção cultural e da gestão de projetos culturais. Durante esse processo, surgem diversos imbróglilos na etapa de execução do projeto, especialmente, relacionados ao orçamento mal planejado e despesas não previstas, relevando a inexperiência da atriz enquanto produtora e outras questões relativas ao processo de gestão cultural com as quais ela não imaginava jamais lidar.

### Objetivos educacionais

Este caso busca suscitar reflexões que levem o estudante a:

- Entender a importância do planejamento em projetos culturais;
- Discutir como o orçamento é fundamental no planejamento e na execução de um projeto cultural;
- Estabelecer a relação entre planejamento orçamentário e prestação de contas de projetos culturais.

### Fonte de informações

O presente caso foi desenvolvido a partir de diversas fontes de informações: (a) entrevistas semiestruturadas com três gestoras culturais, com vasta experiência na gestão de projetos culturais em diferentes linguagens; e (b) observação direta de situações vivenciadas por gestores de projetos culturais na Bahia. As entrevistas semiestruturadas tiveram duração média de 90 minutos e foram transcritas e analisadas.

Adicionalmente, também foram realizadas visitas às organizações culturais, bem como entrevistas informais com produtores e gestores culturais, viabilizadas a partir da experiência dos autores deste caso na condução de um compo-

nente curricular direcionado à gestão cultural em uma universidade pública federal. Tais experiências inspiraram a criação deste caso para ensino e constituíram uma fonte de informações rica para o seu desenvolvimento.

Por último, outra importante fonte de informações provém de pesquisas feitas junto a documentos diversos (artigos, notícias oficiais e legislações culturais), registros audiovisuais (vídeos de entrevistas com produtores e gestores culturais e outros conteúdos disponibilizados sobre o tema) e sistemas eletrônicos de gestão de projetos culturais, administrados por entidades do setor público. Desse modo, embora se trate de um caso fictício, a história relatada é baseada em um conjunto de informações oriundos da realidade empírica e prática de projetos culturais.

A análise temática do conjunto desse material empírico gerou, em um primeiro momento, o eixo principal para o tema do caso, já que todos envolvidos entenderam que orçamento e prestação de contas era uma questão: (a) ausente em publicações de instrumentos pedagógicos em gestão de projetos e (b) extremamente estratégica na gestão de projetos culturais. Em um segundo momento da análise, todo material foi reanalizado para construir a trama narrativa, os vínculos com a teoria existente e as notas de ensino do caso de forma a: (a) contribuir com a formação de gestores competentes de projetos culturais e (b) representar com precisão a complexidade a experiência prática desse tipo de projeto.

### Uso pedagógico

O público-alvo deste caso de ensino é amplo, abrangendo estudantes dos cursos de graduação e pós-graduação em administração, empreendedorismo, gestão e produção cultural, teatro e gestão de projetos. Adicionalmente, ele também pode ser útil para empreendedores culturais, artistas e gestores de projetos em geral.

Para a aplicação do presente caso, sugere-se o seguinte roteiro de atividades:

- a) Solicite previamente aos estudantes que realizem as leituras dos textos de Cerezuela (2015, cap. 1), Olivieri & Natale (2010, cap. 6) e Lisboa Filho et al. (2017, cap. 5).



b) Em sala de aula, divida a turma em grupos de três a cinco estudantes.

c) Após isso, distribua o caso de ensino para os alunos e solicite uma leitura inicial, que poderá ser individual ou em grupo. Tempo estimado: 20 a 25 minutos.

d) Feita a leitura, solicite a cada equipe a elaboração de uma resposta para a questão #1 a ser apresentada para toda a turma. Tempo estimado: 15 minutos.

e) Solicite que as equipes apresentem as suas respostas para a questão #1 a toda turma, objetivando provocar discussões a partir das respostas obtidas. As discussões podem ser feitas logo após a apresentação de cada equipe ou ao final de todas as apresentações. Tempo estimado: até 15 minutos por equipe.

f) Em seguida, solicite a cada equipe a elaboração de uma resposta para a questão #2 a ser apresentada para toda a turma. Tempo estimado: 15 minutos.

g) Solicite que as equipes apresentem as suas respostas para a questão #2 a toda turma, objetivando promover discussões a partir das respostas obtidas. As discussões podem ser feitas logo após a apresentação de cada equipe ou ao final de todas as apresentações. Tempo estimado: até 15 minutos por equipe.

h) Feita a leitura do caso, solicite a cada equipe a elaboração de uma resposta para a questão #3 a ser apresentada para toda a turma. Tempo estimado: 15 minutos.

i) Solicitar que as equipes apresentem as suas respostas para a questão #3 a toda turma, objetivando provocar discussões a partir das respostas obtidas. As discussões podem ser feitas logo após a apresentação de cada equipe ou ao final de todas as apresentações. Tempo estimado: até 15 minutos por equipe.

## Questões para discussão

1. Com base em Cerezuela (2015, cap. 1), como o planejamento impacta o projeto cultural no caso estudado em termos de justificações e requisitos?

2. Com base em Olivier & Natale (2010, cap. 6), quais são os principais problemas de planejamento do orçamento no projeto cultural do caso estudado?

3. Coloque-se no lugar da artista-produtora e elabore uma prestação de contas relativa aos gastos da divulgação do projeto, com base em Lisboa Filho et al. (2017, cap. 5). Identifique e justifique os itens adicionais de divulgação e realize o remanejamento de valores para cobrir essas despesas a partir de itens do mesmo grupo de despesas.

## Análise e conexão teórica

### Questão #1

Para Cerezuela (2015, p. 23), o projeto cultural é definido como "uma sequência ordenada de decisões sobre tarefas e recursos, encaminhadas para alcançar certos objetivos em determinadas condições". Na perspectiva desse autor, o projeto é ainda uma combinação de riscos e incertezas. Dessa forma, um planejamento eficiente de um projeto se traduziria em assegurar a redução desses riscos ao longo de seu desenvolvimento. Para tanto, é fundamental que os gestores e toda a equipe envolvida na construção do projeto estejam atentos aos diversos cenários e imprevistos que poderão surgir nessa empreitada. O planejamento é, portanto, um aspecto primordial a ser observado na elaboração de projetos culturais.

Nesse aspecto, Cerezuela (2015) destaca também que, em termos de justificação do planejamento em projetos culturais, o ato de planejar permite:

- Otimizar recursos para conseguir máximos resultados;
- Orientar ações desde o princípio;
- Romper velhos esquemas de planejamento;
- Fazer um processo de reflexão e renovação de ideias;
- Estabelecer prioridades, critérios e atitudes comuns;
- Generalizar as práticas de acompanhamento e controle;



- Dispor de um documento escrito para apresentar;
- Dispor de um documento escrito que perdura;
- Facilitar a participação de toda a equipe;
- Estimular e unir os profissionais;
- Mostrar um método de trabalho às pessoas que se incorporam à equipe;
- Mobilizar diferentes agentes num projeto comum; e
- Oferecer uma imagem de seriedade e profissionalismo.

Já no que se refere aos requisitos do planejamento de projetos culturais, conforme observado por Cerezuela (2015), o planejamento deve atender a alguns, se não todos, dos seguintes requisitos:

- Permitir a tomada de decisões;
- Ter visão de conjunto;
- Ser coerente em suas fases;
- Ser fruto de um processo anterior e origem de outro posterior;
- Ter uma perspectiva de longo prazo;
- Ter uma duração definida ou ciclo de vida dentro de organizações;
- Ser realista e coerente com o contexto;
- Ter um forte componente de originalidade e renovação;
- Estar aberto à participação de outros agentes;
- Conhecer os pressupostos ideológicos que nos guiam;
- Estabelecer um cronograma do projeto.

No caso em questão, em termos de justificação, a peça proposta por Carlota incorreu em diversos problemas devido à falta de um planejamento eficaz da produtora, sobretudo, em relação à previsão orçamentária do projeto. Dentre os aspectos pontuados por Cerezuela (2015), a ausência de planejamento impossibilitou: (a) a otimização de recursos para conseguir máximos resultados, dado que a produtora não viabilizou a utilização adequada dos recursos, sobretudo,

em áreas estratégicas e com o maior potencial de retorno sobre o investimento, a exemplo dos próprios itens de divulgação do projeto; (b) orientar suas ações desde o princípio, visto que em diversos momentos Carlota se via em dilemas sobre como agir diante de determinadas situações. Ainda que sempre haja uma margem para a dúvida e/ou risco, também há maneiras de se antecipar o que pode acontecer (Cerezuela, 2015); (c) estabelecer prioridades, critérios e atitudes comuns, o que envolve a mobilização de toda a equipe em prol de decisões compartilhadas; e (d) oferecer uma imagem de seriedade e profissionalismo, em razão da não observância dos acordos e demandas pré-estabelecidos com os patrocinadores do projeto.

Já em termos de requisitos de planejamento, no caso estudado, a proposta planejada por Carlota não observou os seguintes requisitos: (a) ter visão de conjunto, que nos permite considerar todos os aspectos de uma determinada situação ou problema, levando também em conta o contexto no qual o projeto está inserido; (b) ser coerente em suas fases, o que implica em um alinhamento de todas as etapas do projeto, de modo a viabilizar o alcance dos objetivos pretendidos; (c) ser realista e coerente com o contexto, dada a necessidade de que as decisões tomadas estejam alinhadas com a sua realidade, sem desconsiderar, portanto, os recursos disponíveis e as restrições impostas em um determinado contexto; e (d) estar aberto à participação de outros agentes, o que implica na participação de diferentes atores durante o processo de planejamento, permitindo, assim, que contribuam com suas experiências e conhecimentos.

Como forma de ampliar a discussão sobre o planejamento em projetos culturais, é possível vincular esses projetos com projetos criativos (Harrison & Rouse, 2015; Holzmann & Mazzini, 2020; Lingo & O'Mahony, 2010), destacando sua ancoragem na economia criativa. Também é possível discutir o papel da criatividade em relação ao planejamento, no contexto da gestão de projetos culturais (Freitas & Davel, 2022; Kliem, 2014).



## Questão #2

Segundo Olivier e Natale (2010), para a realização de um projeto é fundamental que seja elaborado um orçamento com todas as atividades e necessidades envolvidas. Na visão dos autores, o orçamento deve ser visto como uma ferramenta de auxílio e controle do projeto, sendo necessário utilizá-lo diariamente para balizar os gastos efetuados, as receitas obtidas, além de identificar gastos excessivos e economias realizadas, de modo que isso permita realizar ajustes periódicos conforme necessário. O orçamento, desse modo, constitui-se como um dos principais elementos de um projeto cultural, uma vez que engloba uma estimativa detalhada de todos os custos incorridos durante a sua execução.

Outro aspecto importante que cabe ressaltar é que o orçamento não deve ser realizado somente para atender às exigências das leis de incentivo, mas também para retratar o custo real de um projeto, de modo a facilitar as decisões de gerenciamento, a captação de patrocínios e o controle das despesas e receitas (Olivieri & Natale, 2010). Dessa forma, o orçamento não deve ultrapassar nem ficar abaixo do necessário, pois isso comprometeria a execução do projeto.

Ainda sobre projetos com incentivo fiscal, Olivier e Natale (2010) ressaltam que uma das preocupações significativas reside na dificuldade de realizar alterações nas rubricas, isto é, não é possível, sem autorização prévia, a mudança de valores, ou mesmo, o aproveitamento de sobras de uma despesa para pagamento de verbas que não foram previstas ou foram previstas a menor.

No caso em análise, os principais problemas no planejamento do orçamento estão relacionados à imprecisão orçamentária e à ausência de previsão de determinados itens. Quanto à imprecisão orçamentária, Olivier e Natale (2010) argumentam que é fundamental investir em um orçamento detalhado e que isso pode ser conseguido a partir de diversos elementos, como a obtenção de orçamentos com os fornecedores, com informações técnicas de cada etapa do projeto, com a adequação das despesas ao plano estratégico, com a experiência acumulada em projetos semelhantes – ou, no caso de primeiro projeto, com uma troca de experiência com outros produtores culturais –, entre outros. No caso de Car-

Iota, a falta de experiência em projetos anteriores foi um fator determinante para os problemas enfrentados por ela, o que poderia ter sido compensado com um diálogo com produtores mais experientes da área da cultura.

Quanto aos itens não previstos no orçamento – a saber: a divulgação digital e a assessoria de imprensa –, essas omissões acarretaram complicações para o projeto. Em ambos os casos, as decisões tomadas pela produtora em resposta à ausência de previsão desses itens, afetaram tanto a sua relação com os patrocinadores (no caso da divulgação digital) quanto a prestação de contas do projeto (no caso da assessoria de imprensa).

## Questão #3

A prestação de contas é uma das etapas mais importantes da realização de um projeto cultural. Essa fase ocorre, geralmente, no encerramento do projeto e serve para comprovar a utilização dos recursos financeiros mobilizados durante a sua execução. Para Lisboa Filho et al. (2017), a prestação de contas, tão importante quanto uma boa proposta de patrocínio, precisa ser realizada de maneira a evidenciar a idoneidade e seriedade do projeto, bem como sua lisura financeira, sendo esses elementos o melhor argumento para o encaminhamento de um novo pedido de patrocínio, ou mesmo, outros projetos.

Apesar do orçamento ser uma estimativa dos gastos necessários à execução do projeto, não é incomum a readequação de itens orçamentários conforme necessidade do proponente. Contudo, toda e qualquer readequação orçamentária deve ser autorizada sob pena de incorrer na reprovação da prestação de contas.

No caso em estudo, a produtora optou por remanejar valores do mesmo grupo de despesa (divulgação) para cobrir os custos relacionados aos itens que haviam sido incluídos após a aprovação do orçamento inicial (marketing digital e/ou redes sociais; impulsionamento de redes sociais e assessoria de imprensa). Desse modo, como uma forma de viabilizar a prestação de contas, pode ser feita a seguinte realocação nesse grupo.



Etapa/ Fase (a)	Descrição das etapas/fases (b)	Qtd (c)	Unid (d)	Qtd Unid (e)	Valor unitário (f)	Valor total (g)
2.	<b>DIVULGAÇÃO (20%)</b>					
2.1	Designer gráfico	1	serviço	1	1.000,00	1.000,00
2.2	Cartaz A3	1	unidade	200	2,80	560,00
2.3	Banner Parceiros	1	verba	1	600,00	600,00
2.4	Fotógrafo	1	serviço	1	1.000,00	1.000,00
2.5	Registro Audiovisual e Edição	1	serviço	1	2.500,00	2.500,00
2.6	Ingressos	1	verba	1	500,00	500,00
2.7	Camisas	1	unidade	50	30,00	1.500,00
2.8	Programa (132x18)	1	unidade	1.250	1,20	1.500,00
2.9	Marketing digital e/ou redes sociais	1	serviço	1	1.000,00	1.000,00
2.10	Impulsionamento de redes sociais	1	serviço	1	1.000,00	1.000,00
2.11	Assessoria de imprensa	1	serviço	1	3.000,00	3.000,00
<b>TOTAL DIVULGAÇÃO</b>						<b>14.160,00</b>

Comparando o quadro acima com o orçamento inicial do projeto poderão ser remanejados os seguintes valores para compensação dos novos itens.

Designer gráfico .....	1.000,00
Fotógrafo .....	1.000,00
Registro audiovisual .....	1.500,00
Programa .....	1.500,00
	5.000,00

Importante lembrar que a readequação orçamentária pode ser realizada a partir de qualquer item do grupo. O que importa, nesses casos, é que, durante a execução financeira do projeto, é necessário manter uma boa organização dos documentos comprobatórios das despesas para fins da prestação de contas. Ademais, qualquer reajuste no orçamento também deve ser acompanhado de uma justificativa para a readequação, a fim de evitar uma indesejável reprovação nas contas.

## REFERÊNCIAS

Avelar, R. (2013). *O avesso da cena: notas sobre produção e gestão cultural*. Belo Horizonte: Ed. do Autor.

Cerezuela, D. R. (2015). *Planejamento e avaliação de projetos culturais: da ideia à ação*. São Paulo: Edições SESC.

Freitas, R., & Davel, E. P. B. (2022). Cultura e Criatividade na Gestão de Projetos: Balanço e Perspectivas para a Pesquisa Acadêmica. *Revista Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 17(1), 89-106.

Harrison, S. H., & Rouse, E. D. (2015). An inductive study of feedback interactions over the course of creative projects. *Academy of Management Journal*, 58(2), 375-404. doi:<http://dx.doi.org/10.5465/amj.2012.0737>

Holzmann, V., & Mazzini, L. (2020). Applying project management to creative industries: the relationship between leadership style and project success. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflicts* 24(1), 1-17.

Instituto Alvorada Brasil. (2014). *Projetos culturais: como elaborar, executar e prestar contas*. SEBRAE Nacional.

Kliem, R. L. (2014). *Creative, efficient, and effective project management*. Boca Raton: CRC Press.

Lingo, E. L., & O'Mahony, S. (2010). *Nexus Work: Brokerage on Creative Projects*. *Administrative Science Quarterly*, 55, 47-81.

Lisboa Filho, F. F., Carabajal, R. C., Menezes, D. P. M., & Pereira, F., & Machado, J. (2017). *Gestão e produção cultural*. Curitiba: Editora Appris.

Luz, A., Ferron, F. M., Herencia, J. L., & Savazoni, R. et al. (Eds.). (2010). *Produção cultural no Brasil: Volume 1*. Rio de Janeiro: Beco do Azougue.



Luz, A., Ferron, F. M., Herencia, J. L., & Savazoni, R. et al. (Eds.). (2010). *Produção cultural no Brasil: Volume 2*. Rio de Janeiro: Beco do Azougue.

Luz, A., Ferron, F. M., Herencia, J. L., & Savazoni, R. et al. (Eds.). (2010). *Produção cultural no Brasil: Volume 3*. Rio de Janeiro: Beco do Azougue.

Luz, A., Ferron, F. M., Herencia, J. L., & Savazoni, R. et al. (Eds.). (2010). *Produção cultural no Brasil: Volume 4*. Rio de Janeiro: Beco do Azougue.

Malagodi, M. E., & Cesnik, F. (2004). *Projetos culturais: elaboração, administração, aspectos legais, busca de patrocínios* (5th ed.). São Paulo: Escrituras.

Olivieri, C., & Natale, E. (Orgs.). (2010). *Guia brasileiro de produção cultural*. São Paulo: Edições SESCSP.

Secretaria de Cultura do Estado da Bahia. (2016). *Elaborando uma proposta cultural: como elaborar propostas para apoio através do Sistema Estadual de Fomento à Cultura da Bahia*. Salvador: Secult.

Secretaria de Cultura do Estado da Bahia. (2015). *Guia de orientação ao proponente e ao patrocinador*. Salvador: Secult.

Serviço Social da Indústria. (2007). *O desafio de elaborar e viabilizar projetos culturais sob as diretrizes da tecnologia SESI cultura*. Brasília: SESI-DN.

Thiry-Cherques, H. R. (2008). *Projetos culturais: técnicas de modelagem*. Rio de Janeiro: Editora FGV.