



UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
Centro de Ciências Sociais
Faculdade de Administração e Finanças
Mestrado em Ciências Contábeis

Robson Ramos Oliveira

**Sistema de Controle Gerencial em Organizações Internacionalizadas: Os casos das
Escolas de Samba do Grupo Especial da Cidade do Rio de Janeiro**

Rio de Janeiro
2009

Robson Ramos Oliveira

Sistema de Controle Gerencial em Organizações Internacionalizadas: Os casos das Escolas de Samba do Grupo Especial da Cidade do Rio de Janeiro



Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da Faculdade de Administração e Finanças, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Controle de Gestão

Orientador: Josir Simeone Gomes, D. Sc.

Rio de Janeiro
2009

CATALOGAÇÃO NA FONTE
UERJ / REDE SIRIUS / BIBLIOTECA DO MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

O51s Oliveira, Robson Ramos
Sistema de Controle Gerencial em Organizações
Internacionalizadas: Os casos das Escolas de Samba do
Grupo Especial da Cidade do Rio de Janeiro / Robson
Ramos Oliveira. – 2009.
182 f.

Orientador: Josir Simeone Gomes
Dissertação (Mestrado) – Universidade do Estado do
Rio de Janeiro, Faculdade de Administração e Finanças.
Bibliografia: f. 145 – 157.

1. Sistema de Controle Gerencial – Dissertação. 2.
Escolas de Samba. I. Gomes, Josir Simeone. II.
Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Faculdade de
Administração e Finanças. III. Título.

CDD 658.4013

**Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta
dissertação.**

Robson Ramos Oliveira
Assinatura

Rio de Janeiro, 12/02/09

DEDICATÓRIA

À minha querida mãe, que me deu a base para conseguir chegar até aqui, ela sonhava em me ver mestre e depois doutor. Infelizmente, para mim, ela não pode esperar para ver o nosso sonho se tornar realidade, mas acredito, que lá do céu, estará feliz por essa nossa vitória. Suas orientações, suas palavras, seus ensinamentos, seu amor e carinho ficarão guardados para sempre na minha memória e no meu coração.

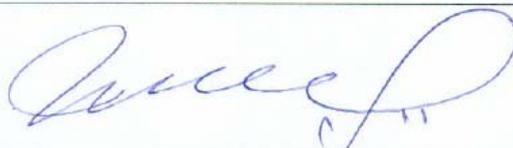
Robson Ramos Oliveira

Sistema de Controle Gerencial em Organizações Internacionalizadas: Os casos das Escolas de Samba do Grupo Especial da Cidade do Rio de Janeiro

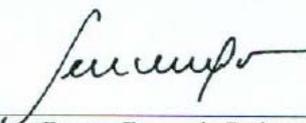
Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da Faculdade de Administração e Finanças, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Controle de Gestão

Aprovado em: 12.02.2009

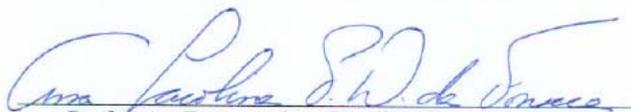
Banca Examinadora: APROVADA POR UNANIMIDADE



Professor Doutor Josir Simeone Gomes (orientador)
Faculdade de Administração e Finanças da UERJ



Professor Doutor Fernando Padovani
Faculdade de Administração e Finanças da UERJ



Professora Doutora Ana Carolina Pimentel Duarte
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da UFRJ

Rio de Janeiro
2009

AGRADECIMENTOS

Foi difícil chegar até aqui, mas se fosse fácil não teria a menor graça. Foram muitos trabalhos, alguns dias muito intensos, algumas (muitas) noites sem dormir, algumas pessoas do nosso convívio precisaram ter um pouco de paciência para nos suportar, é que, às vezes, as emoções ficam à flor da pele em decorrência das nossas inseguranças, dos nossos medos, da nossa impotência e incapacidade diante de uma série de questões inerentes ao processo da pesquisa.

Assim, neste momento, seria impossível não sentir aquilo que todo mundo sente quando consegue atingir um objetivo, uma meta, tipo uma escola de samba que trabalha o ano inteiro e seus componentes ensaiam muito e, na quarta-feira de cinzas, quando da apuração, ela se consagra campeã. Acredito que o sentimento que esteja pairado no universo neste momento seja esse sentimento da escola de samba quando consegue vencer a competição e, por isso, é ovacionada por toda uma comunidade.

Foram muitas as pessoas que torceram para que eu conseguisse atingir esse meu sonho e ser esse campeão. A Professora Doutora Sylvia Constante Vergara, no seu livro *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*, explicou que “ninguém faz um trabalho sem a ajuda de alguém. Assim, cabe agradecer a quem prestou ajuda relevante à realização da pesquisa. É uma página [página dos agradecimentos] orientada, sobretudo, pelo **coração**” (grifei). Desta forma, tentarei agradecer, aqui, a muitas pessoas em poucas e humildes palavras, mas ditas com o coração, mesmo sabendo que corro o risco de deixar alguém de fora desta lista.

Primeiramente é preciso invocar o nome de Deus pela natureza, pela atmosfera, pelas pessoas, pelo fato de estarmos vivos, pelas oportunidades que tenho tido na vida diante de tantas coisas ruins que vemos, presenciamos e/ou ouvimos diariamente. Para mim, ter chegado até aqui é motivo de muito orgulho. É coisa de Deus.

Aos meus pais José da Silva Oliveira e Dulcinéa Ramos Oliveira, agradeço pelos alicerces com os quais fui criado, pelo amor, carinho e dedicação que sempre dispensaram para mim.

Aos meus irmãos Rone e Roosevelt e também aos meus sobrinhos e cunhadas pelo carinho e pela torcida.

Agradeço ao meu, também, irmão, amigo companheiro Paulo Monteiro que abriu as portas de várias escolas de samba para que eu pudesse realizar esta pesquisa.

Ao Professor Doutor Josir Simeone Gomes que logo que ingressei no mestrado, após o meu pedido, aceitou ser o meu orientador, seus conselhos ficarão para sempre, servirão para a vida. Pude aprender com ele, um pouquinho, o ofício do que é ensinar, quando ele também orientou o meu estágio docente na graduação em Ciências Contábeis na UERJ. O senhor me mostrou o que é, e como deve agir, um pesquisador. Obrigado pelo carinho e compreensão.

À UERJ por sempre ter apoiado os nossos trabalhos, financiando viagens para vários estados do Brasil, para que pudéssemos apresentá-los em congressos, encontros, etc.

Ao Prof. Dr. Fernando Padovani e a Prof. Dr^a. Ana Carolina Pimentel Duarte por terem participado da banca de defesa desta dissertação.

Aos professores pela dedicação e pelos ensinamentos proporcionados, que abrilhantaram e continuarão a abrilhantar o programa de mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, que acredito será um referencial em pós-graduação. Meu sincero carinho a cada um de vocês: Prof. Dr. Álvaro Vieira Lima, Prof. Dr. Celso José de Campos, Prof. Dr. Fernando Pereira Tostes, Prof. Dr. Francisco José dos Santos Alves, Prof. Dr. Frederico Antônio Azevedo de Carvalho, Prof^a. Dr^a. Gilcina G. Machado, Prof. Dr. José Roberto de Souza Blaschek, Prof. Dr. Josir Simeone Gomes, Prof. Dr. Júlio Sérgio de Souza Cardozo, Prof. Dr. Lino Martins da Silva e Prof. Dr. Luiz da Costa Laurencel.

Aos meus companheiros de mestrado pelo convívio, pelas trocas de experiências, pela amizade que ficou. Faço questão de citar o nome de cada um de vocês: Aline Moura Costa da Silva, Anderson Nunes Fraga, Antonio Claudio Lima Castanheiro, Carlos Renato Fontes Trisciuzzi, Claudia Lima Felix, Eliane Cortes Braga, Evandro Ferreira Porto, Heliton José Ribeiro, Maurício Almeida Santos Junior, Melissa Cristina Corrêa de Moraes, Roberto de Araújo Vieira e Vania Silva de Carvalho. Gostaria de registrar, aqui, todo meu carinho as minhas grandes protetoras e incentivadoras. Amo vocês: Aline, Cláudia, Melissa, Vania e Eliane que sempre rezava por mim quando ficava noites seguidas dormindo muito pouco para dar conta dos trabalhos.

Aos funcionários da Coordenação e Biblioteca do Mestrado pela compreensão, apoio e muito carinho: Rosângela, Deise, Felipe, Betinha, Luiz, Fátima e Tânia. Não posso esquecer de Fran que sempre deixava tudo limpinho e muito cheiroso, além de preparar o melhor cafezinho do mundo, pois era temperado com amor, muito amor.

Ao Auditor-Geral do Estado do Rio de Janeiro, Eugenio Manuel da Silva Machado, pela compreensão, pelas oportunidades.

Aos meus colegas da Auditoria Geral do Estado que me deram todo o apoio e torceram muito para que o dia da defesa desta dissertação chegasse. Não dá para citar o nome

de todos, pois somos muitos, assim citarei o nome dos que viveram mais de perto esse meu sonho: Rui, Rose, Cláudia, Carlos, Lili, Andréa, Tete, Sandra, Valéria, Luciana, Flávia e tantos outros amigos, especialmente Rose que me acompanha nas festas carnavalescas para que eu pudesse realizar os levantamentos de dados desta pesquisa.

Ao carnavalesco e professor Milton Cunha (Viradouro) pelos ensinamentos no curso sobre “Enredos” e a Madson Oliveira, também, pelos ensinamentos no curso “História da Indumentária”, que foram realizados no Instituto do Carnaval da Universidade Estácio de Sá, os quais tive o prazer de participar e muito contribuíram para a realização desta pesquisa.

Ao Prof. Dr. Felipe Ferreira, do Instituto de Artes da UERJ, pelas orientações quanto às questões carnavalescas. Sempre muito atencioso e disposto a ouvir as minhas dúvidas.

À Liga Independente das Escolas de Samba (LIESA), especialmente a secretária do Centro de Memória do Carnaval, por ter disponibilizado todo o material solicitado e por ter possibilitado a minha permanência no local, inclusive quando extrapolava um pouco o horário de funcionamento do centro.

À Riotur, pela disponibilidade e atenção dos técnicos que lá trabalham, a contribuição de Patrícia Alqueres, da Gerência de Promoção Internacional, Marcelinho, da Gerência de Operações e da equipe do Departamento de Estatística foram necessárias para a realização desta pesquisa.

À COPPEAD pela possibilidade de ter participado do VI Workshop em Internacionalização de Empresas, realizado em novembro de 2007, em cujo evento tive a oportunidade de assistir palestras com os professores da Universidade de Uppsala, Kotabe, além de professores desta linha de pesquisa no Brasil: Angela da Rocha, os Professores Fleury, dentre outros. Agradecimentos sinceros às bibliotecárias da COPPEAD que se empenharam para localizar vários artigos estrangeiros que compõem a revisão da literatura em internacionalização de empresas, desta dissertação.

De forma muito especial, mas muito mesmo, gostaria de agradecer aos representantes das escolas de samba que abriram as suas portas, e também seus corações, permitindo que um pedaço da vida deles pudessem ser desvelados nesta pesquisa (Joãozinho Trinta, Laíla, Alexandre Louzada, Fran Sérgio, Maria Augusta, Neguinho da Beija-Flor, Pinah, os assessores de imprensa e o pessoal do Departamento Cultural de todas as escolas de samba, entre outros). São profissionais incansáveis. As suas respostas foram importantíssimas para mim, pois elas são este trabalho. Meus sinceros agradecimentos. Viva o Carnaval. Viva a cultura brasileira.

Cada lágrima que já rolou
Fertilizou a esperança
Da nossa gente, valeu a pena
De Norte a Sul desse país
Tantos brasis, sagrado celeiro
Crioulo, caboclo, retrato mestiço,
De fato, sou brasileiro!
Sertanejo, caipira, matuto... sonhador
Abraço o meu irmão
Pra reviver a nossa história
Deixar guardado na memória... o seu valor.

(Mangueira, 2009)

RESUMO

OLIVEIRA, Robson Ramos. Sistema de Controle Gerencial em Organizações Internacionalizadas: Os casos das Escolas de Samba do Grupo Especial da Cidade do Rio de Janeiro, Brasil. 182 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

A partir das narrativas escritas por carnavalescos, o carnaval ganha forma pelas mãos de ferreiros, marceneiros, costureiras, bordadeiras e artesãos. Das favelas para o mundo, as escolas de samba do Rio de Janeiro se organizaram e, juntas, conquistaram respeito e prestígio que se materializaram por meio da construção de um Sambódromo, da Cidade do Samba, dentre outras. Realizou-se estudo de casos de natureza exploratória em que se utilizou fonte de dados primários e secundários, visando verificar as características do sistema de controle gerencial e o processo de internacionalização das escolas de samba. A questão geral é: Os sistemas de controle gerenciais das escolas de samba da cidade do Rio de Janeiro são influenciados pelo fenômeno da internacionalização? Os achados da pesquisa mostram que não, da mesma forma que alguns pesquisadores já observaram que existem circunstâncias em que o processo de internacionalização não implica, necessariamente, em grande complexidade e sofisticação do sistema de controle de gestão.

Palavras-Chave: Sistema de Controle Gerencial; Controle de Gestão; Processo de Internacionalização; Carnaval; Escola de Samba

ABSTRACT

As from narratives writings, the carnival earns form for the hands of blacksmiths, cabinetmakers, dressmakers and craftsmen. Of the "favelas" for the world, the samba schools of Rio de Janeiro self-organized and, together, conquered respect and prestige that if materialized for half of the construction of the one "Sambódromo", and a City of Samba, out of other. A study was carried out in cases of exploratory nature of using source of primary and secondary data, in order to verify the characteristics of the system of management control and the process of internationalization of the samba schools. The general question is: The management control systems of the samba schools in Rio de Janeiro are influenced by the phenomenon of internationalization? The findings of the survey show that no, the same way that some researchers have observed that there are circumstances in which the process of internationalization does not necessarily implies in great complexity and sophistication of the management control system.

Keywords: Management Control System; Management Control; Internationalization Process; Carnival; Samba Schools

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 - Autores e Literatura sobre Controle de Gestão	24
Quadro 2 - Resumo das narrativas em Controle de Gestão por décadas	25
Quadro 3 - Terminologias utilizadas indistintamente como Sistema de Controle Gerencial	25
Quadro 4 - Exemplos de Sistema de Controle	31
Quadro 5 - Vantagens e Desvantagens da Descentralização	36
Quadro 6 - Tipos de Controles Organizacionais	37
Quadro 7 - Fases do Sistema de Planejamento e Controle de Produção	43
Quadro 8 - Diferenças retóricas entre o controle de organizações em geral e organizações artísticas	47
Quadro 9 - Principais Teorias sobre Internacionalização de Empresas	56
Quadro 10 - Fases da Teoria do Ciclo de Vida do produto	57
Quadro 11 - Elementos da Distância Psíquica	61
Quadro 12 - Opções por Etapas de Internacionalização	64
Quadro 13 - Enquadramento da Dissertação em relação à Tipologia da Pesquisa	68
Quadro 14 - Escolas de Samba pesquisadas	71
Quadro 15 - Escolas de Samba por Grupo para o Carnaval de 2009 na cidade do Rio de Janeiro: Dias e Locais de Desfile	79
Quadro 16 - Quesitos de Julgamento: Considerações que o julgador leva em consideração	81
Quadro 17 - Objetivos das Escolas de Samba	100
Quadro 18 - Concepção Artística: Comissão de Carnaval ou Carnavalesco?	101
Quadro 19 - Estrutura dos Barracões na Cidade do Samba	103
Quadro 20 - Outros Produtos das Escolas de Samba	107
Tabela 1 - Relação número de Desfilantes e Alas da Comunidade – Carnaval 2008	110
Quadro 21 - Substituição de Profissionais do samba nos seguimentos Carnavalesco, Intérpretes e Mestre-Salas e Portas-Bandeiras para o Carnaval de 2009	123
Quadro 22 - Ciclo de Vida típico do produto carnaval das escolas de samba	125
Quadro 23 - Parte do Enredo para o Carnaval de 2009 da Beija-Flor	128
Tabela 2 - Ranking da LIESA – 2008	136
Quadro 24 - Internacionalização das escolas de samba	138
Quadro 25 - Objetivos da Pesquisa	140

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Processo de Planejamento e Controle nas Organizações	26
Figura 2 -	Relação Influências – Comportamento – Resultado	29
Figura 3 -	Goal Conguence	30
Figura 4 -	Componentes de um sistema de controle gerencial	32
Figura 5 -	Desenho da Estrutura e do Processo de Controle	33
Figura 6 -	As seis dimensões para se analisar controles em organizações	34
Figura 7 -	Desenho do sistema produtivo local do carnaval carioca	42
Figura 8 -	Ondas da Internacionalização: Estratégias	54
Figura 9 -	Mediadores da Distância Psíquica	62
Figura 10 -	Distribuição das Teses e Dissertações, por série histórica, tratando da temática “escolas de samba”	75
Figura 11 -	Teses e Dissertações defendidas por Instituições	76
Figura 12 -	Teses e Dissertações defendidas por Áreas do Conhecimento	77
Figura 13 -	Visão Aérea da Cidade do Samba	102
Figura 14 -	Barracões: Antes e depois da Cidade do Samba	104
Figura 15 -	Logística – Caminho das Alegorias da Cidade do Samba à Presidente Vargas	105
Figura 16 -	Quadra da Beija-Flor de Nilópolis	106
Figura 17 -	Quantitativo de Alas da Comunidade nos Períodos	111
Figura 18 -	Certidão de Nascimento do Neguinho da Beija-Flor	115
Figura 19 -	Símbolos das Escolas de Samba do Grupo Especial	117
Figura 20 -	Algumas das Logomarcas dos Enredos das Escolas de Samba do Grupo Especial: 2009	117
Figura 21 -	O Pavilhão, símbolo da escola de samba guardado por um casal	118
Figura 22 -	O Poder do Mito: o Padroeiro São Jorge	119
Figura 23 -	Alegorias Humanas: Beija-Flor e Unidos da Tijuca	124
Figura 24 -	Criação dos Carnavalescos: o tradicional e o virtual	127
Figura 25 -	Fantasia do Setor 6 para o Carnaval de 2009 da Beija-Flor	129
Figura 26 -	Processo de criação de uma fantasia: o real, o desenho, o carnavalizado	130
Figura 27 -	Dois momentos do Equinócio Solar: O real na Cidade de Macapá e o carnavalizado pela Beija-Flor em 2008	131
Figura 28	Produção de Carros Alegóricos: do ferro à arte	133

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	15
1	REVISÃO DA LITERATURA EM SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL	23
1.1	Gênese da discussão em Sistema de Controle Gerencial	23
1.2	Sistema de Controle Gerencial: conceitos e múltiplas visões	25
1.2.1	<u>A relação Sistema de Controle Gerencial e Estrutura Organizacional</u>	34
1.2.2	<u>A relação Sistema de Controle Gerencial e a Cultura Organizacional</u>	37
1.2.3	<u>A relação Sistema de Controle Gerencial e Avaliação de Desempenho</u>	39
1.3	Sistema de Planejamento e Controle da Produção	40
1.3.1	<u>Cadeia de Valor e Filosofia <i>Just-in-Time</i> (JIT)</u>	44
1.4	Sistema de Controle Gerencial em organizações do setor artístico e cultural	46
1.5	Perspectivas Futuras sobre Sistemas de Controle Gerencial	48
1.6	Sistemas de Controle Gerencial em Organizações Internacionalizadas	49
2	REVISÃO DA LITERATURA SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO	51
2.1	O fenômeno da globalização e a questão dos produtos locais e globais	51
2.2	As ondas de internacionalização	53
2.3	Teorias acerca do processo de Internacionalização de Empresas	55
2.3.1	<u>Correntes Teóricas sob o Enfoque Econômico</u>	56
2.3.2	<u>Correntes Teóricas sob o Enfoque Organizacional ou Comportamental</u>	58
2.4	Modelos de Entrada	62
2.5	Processo de Internacionalização das escolas de samba	65
3	METODOLOGIA	67
3.1	Tipologia da Pesquisa	67
3.2	Universo e Amostra	69
3.3	Coleta de Dados	72
3.4	Pesquisas realizadas abordando temáticas sobre escolas de samba em Teses e Dissertações no Brasil	74
4	ESTUDOS DE CASO: HISTÓRICO E ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS DAS ESCOLAS DE SAMBA DO GRUPO ESPECIAL DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO	78
4.1	A Festa do Carnaval e as Escolas de Samba do Rio de Janeiro	78
4.2	Breve Histórico das Organizações Pesquisadas: As Escolas de Samba do Grupo Especial	84
4.2.1	<u>Grêmio Recreativo Escola de Samba Beija-Flor de Nilópolis</u>	84
4.2.2	<u>Grêmio Recreativo Escola de Samba Acadêmicos do Grande Rio</u>	85
4.2.3	<u>Grêmio Recreativo Escola de Samba Unidos da Tijuca</u>	86
4.2.4	<u>Grêmio Recreativo Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira</u>	87
4.2.5	<u>Grêmio Recreativo Escola de Samba Unidos do Viradouro</u>	88
4.2.6	<u>Grêmio Recreativo Escola de Samba Acadêmicos do Salgueiro</u>	89
4.2.7	<u>Grêmio Recreativo Escola de Samba Unidos de Vila Isabel</u>	90
4.2.8	<u>Grêmio Recreativo Escola de Samba Imperatriz Leopoldinense</u>	91
4.2.9	<u>Grêmio Recreativo Escola de Samba Portela</u>	92

4.2.10	<u>Grêmio Recreativo Escola de Samba Mocidade Independente de Padre Miguel</u>	93
4.2.11	<u>Grêmio Recreativo Escola de Samba Unidos do Porto da Pedra</u>	94
4.2.12	<u>Grêmio Recreativo Escola de Samba Império Serrano</u>	95
4.2.13	<u>Grêmio Recreativo Escola de Samba São Clemente</u>	96
4.3	Estrutura de uma Escola de Samba	98
4.3.1	<u>Características das Organizações: Um modelo isofórmico</u>	98
4.3.2	<u>Os Barracões: Fábricas de Sonho e Ilusões</u>	101
4.3.3	<u>As Quadras: Diversão e Alegria</u>	105
4.3.4	<u>As Alas: Comunidade e Comercial</u>	107
5	SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL E PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ESCOLAS DE SAMBA DO GRUPO ESPECIAL DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO	113
5.1	Cultura Organizacional das Escolas de Samba: Algumas Dimensões	113
5.1.1	<u>A organização como provedora de identidade individual: A questão do nome</u>	114
5.1.2	<u>Organizações orientadas por cores, símbolos e crenças: Identidade Coletiva e a questão do profano e do sagrado</u>	116
5.2	Intangíveis e a inserção de recursos públicos	122
5.3	Processo de Criação de Enredos e de Produção de Alegorias e Fantasias	125
5.4	Os Resultados: Avaliação de Desempenho	135
5.5	Processo de Internacionalização das Escolas de Samba	136
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	140
6.1	Considerações acerca do alcance dos objetivos da pesquisa	140
6.2	Considerações sobre as questões de pesquisa	141
6.2.1	<u>Considerações sobre a questão 1</u>	141
6.2.2	<u>Considerações sobre a questão 2</u>	143
6.3	Sugestões para futuras pesquisas	144
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	145
	ANEXO A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA	158
	ANEXO B – RELAÇÃO DAS TESES E DISSERTAÇÕES DEFENDIDAS SOBRE ESCOLAS DE SAMBA	160
	ANEXO C – LIVRO ABRE-ALAS: Carnaval 2008 - da Beija-Flor	164
	ANEXO D – Barracão da Beija-Flor: Produção de Alegorias	182

INTRODUÇÃO

Ao rufar dos tambores e diante de um show pirotécnico, todos os anos, as escolas de samba, da Cidade Maravilhosa, adentram a Marquês de Sapucaí, proporcionando ao mundo um dos maiores espetáculos da terra.

Nesse contexto, espera-se que este trabalho possa, efetivamente, ser uma contribuição ao estudo dos sistemas de controle gerenciais e do processo de internacionalização de organizações do setor artístico e cultural, no caso as escolas de samba.

Este trabalho é descortinado, inicialmente, pela contextualização e delineamento da situação-problema da pesquisa, e depois, pelas questões, objetivos, delimitação, justificativas e organização da pesquisa.

Contextualização e Delineamento da Situação-Problema

Os sistemas de controle gerenciais têm sido usualmente adotados por organizações orientadas para o lucro, sobretudo em empresas internacionalizadas que precisam ajustar os seus sistemas de planejamento e controle de forma a integrar componentes culturais de outros países.

Além disso, no mundo empresarial cada vez mais se faz necessário compreender os princípios e processos gerais das negociações comerciais entre interlocutores de empresas de países distintos; desenvolver estratégias eficazes de negociação em diferentes contextos culturais; transacionar em cenários internacionais cada vez mais complexos, com aquisições, alianças táticas ou estratégicas, estruturas matriciais globais, terceirizações; socializar com interlocutores estrangeiros; dentre tantas outras questões.

Contudo, a adoção de sistemas de controles gerenciais pode ser útil também em organizações sem fins lucrativos, de cunho social, cultural e artístico. Na verdade, mesmo que tais organizações possuam características e objetivos específicos, elas enfrentam problemas econômicos e, muito das vezes, necessitam de aportes financeiros por parte do governo, cujos repasses ocorrem intempestivamente, na maioria das vezes, comprometendo, o processo de planejamento e controle das suas atividades.

Nesse contexto, os sistemas de controles gerenciais podem ajudar tais organizações a encontrarem focos de suas atividades para que elas possam trabalhar observando dimensões de eficiência, eficácia, dentre outras. Além de possibilitar o desenho de um sistema de indicadores econômicos e artísticos que possa ser controlado de forma a facilitar seus processos de gestão.

No caso das escolas de sambas do grupo especial da cidade do Rio de Janeiro, a cada ano elas proporcionam um dos maiores espetáculos a céu aberto do mundo, sem falar que são organizações que precisam se reinventar a cada ano, pois a arte da festa do carnaval proporcionada pelas escolas de samba é efêmera, o que as torna diferentes 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 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.

O carnaval não é, inicialmente, um produto local brasileiro, a história dessa festa, contada pelo Dr. Hiran Araújo, pesquisador e diretor do Departamento Cultural da Liga das Escolas de Samba (LIESA), por meio do livro “Carnaval, Seis Milênios de História”, mostra que o primeiro “centro de excelência do carnaval” foi o Egito; o segundo, Grécia e Roma; o terceiro fixou-se nas cidades de Paris, Nice, Roma e Veneza, e “passou a irradiar para o mundo inteiro o modelo de carnaval que ainda hoje identifica a festa, com mascarados, fantasiados e desfiles de carros alegóricos, que muitos autores consideram o verdadeiro carnaval”. Por fim, o quarto, se deu nos países onde as culturas negras mais atuaram: Brasil, Argentina, Colômbia e Trinidad e Tobago. Atualmente, ainda segundo o Dr. Hiran Araújo (LIESA), o Brasil é referência em matéria de espetáculo de escola de samba.

O carnaval, enquanto espetáculo proporcionado pelas escolas de samba do Rio de Janeiro, mesmo sendo fruto de diversas origens, ganhou identidade própria. 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, referentes ao exercício de 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%).

Quanto ao campo acadêmico, o carnaval, ainda possui pouco conhecimento sistematizado na área da gestão. Recentemente, Motta e Caldas (2007), organizaram um livro, onde foi publicado um capítulo escrito por Vergara, Moraes e Palmeira, desvelando os aspectos administrativos do barracão (da Imperatriz Leopoldinense), local onde são confeccionadas as alegorias de uma escola de samba.

Diversos autores de outras áreas do conhecimento já contribuíram com narrativas acerca do carnaval e do contexto das escolas de samba, como por exemplo: antropologia - Cavalcanti (1999 e 2006) e DaMatta (1973 e 1979), Geografia e História da Arte - Ferreira (1999 e 2005) e a Literatura - Valença (1996).

Não se pode deixar de referenciar, ainda, os trabalhos de Chiapello (1997), Donato (2003) e de Barbato e Mio (2007) que foram os artigos encontrados tratando de sistemas de controles gerenciais na área cultural e artística.

Oliveira e Gomes (2007a, 2007b, 2008a, 2008b, 2008c) chamaram a atenção para o fato de que o tema carnaval, incluindo escolas de samba, já gerou 239 teses e dissertações defendidas conforme o Banco de Teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), não se identificando trabalhos com foco em sistemas de controle gerencial e no processo de internacionalização de escolas de samba.

Diante do exposto, emergem duas inquietações, as quais delineiam a situação-problema objeto desta dissertação. A primeira refere-se aos controles gerenciais, no sentido de conhecer que sistemas de planejamento e controle as escolas de samba utilizam para elaborar, a cada ano, um desfile com produção de alegorias e fantasias em curto espaço de tempo além de ter que juntar, em média, quatro mil pessoas que precisam cantar, dançar e ajudar a contar uma história, denominada de enredo.

A segunda refere-se ao processo de internacionalização, com o objetivo de investigar como essas organizações penetram em solo internacional.

Questões de Pesquisa

No presente trabalho, uma vez delineada a caracterização da situação-problema que motiva esta dissertação, torna-se necessário enumerar as questões a serem investigadas, as quais norteiam esta pesquisa e contribuirão para a descrição dos casos das escolas de samba da cidade do Rio de Janeiro, no tocante aos sistemas de controles gerenciais que elas utilizam e em relação ao processo de internacionalização que percorrem.

Como ensina Vergara (2003, p. 21), o problema de pesquisa “é uma questão não resolvida é algo para o qual se vai buscar resposta, via pesquisa”. Nesse contexto, elabora-se uma questão geral e duas específicas.

A questão geral é: Os sistemas de controle gerenciais das escolas de samba da cidade do Rio de Janeiro são influenciados pelo fenômeno da internacionalização?

As questões específicas são: 1) Quais são as principais características dos sistemas de controle gerencial das escolas de samba da cidade do Rio de Janeiro? 2) Como se dá o processo de internacionalização das escolas de samba da cidade do Rio de Janeiro?

Objetivos da Pesquisa

Tomando-se por base a situação-problema objeto do estudo já caracterizada, as questões de pesquisas propostas, optou-se por dividir os objetivos desta pesquisa em geral e específicos, na tentativa de se obter as respostas às questões formuladas.

A divisão dos objetivos em geral e específico tem como embasamento Marconi e Lakatos (2001, p. 102), Cervo e Bervian (2002, p. 83), Beuren (2003, p. 65), Oliveira (2003, p. 132), dentre outros autores. Conforme esse último autor, o objetivo geral “procura dar uma visão ampla da pesquisa”, e intrínseco ao geral, encontra-se o objetivo específico, “que define o ponto central do trabalho”.

Gil (2002, p. 112) afirma que os objetivos específicos indicam exatamente os dados que se pretende obter.

Assim, para se responder às questões gerais e específicas desta dissertação, formulam-se os seguintes objetivos gerais e específicos.

O objetivo geral é: investigar a realidade dos sistemas de controle gerenciais e do processo de internacionalização das escolas de samba do grupo especial da cidade do Rio de Janeiro, evidenciando o grau de distanciamento e/ou proximidade entre a teoria acerca dessas temáticas baseadas na literatura consultada com as práticas narradas e observadas nas organizações pesquisadas.

Os objetivos específicos são:

Em relação aos sistemas de controle gerenciais:

- a) Descrever a relação entre os sistemas de controle gerenciais, a estrutura organizacional das escolas de samba e, também, a cultura organizacional.
- b) Descrever a relação entre os sistemas de controle gerenciais e avaliação de desempenho, objetivando conhecer que indicadores financeiros e não-financeiros as escolas de samba adotam.
- c) Descrever como estão estruturados ou desenhados os sistemas de planejamento e controle da produção de alegorias e fantasias.

Em relação ao processo de internacionalização:

- a) Descrever o processo de internacionalização adotado pelas escolas de samba bem como as estratégias e modelos de entrada em campo estrangeiro;
- b) Identificar quais foram os benefícios que a internacionalização trouxe ou pode trazer para as escolas de samba;
- c) Levantar, caso haja, as mudanças ocorridas no sistema de controle gerencial das escolas de samba em decorrência ao processo de internacionalização.

Delimitação do Estudo

Goldenberg (1999, p. 106) afirma que a delimitação do estudo é o primeiro passo para a pesquisa. Já Fachin (2001, p. 115) explica que a delimitação envolve aspecto do tempo e do espaço.

Em relação ao aspecto tempo, a presente pesquisa está limitada aos dados colhidos referentes ao carnaval de 2007-2008 e de 2008-2009.

Em relação ao espaço, aqui considerado o geográfico, a pesquisa limita-se ao estudo dos sistemas de controle gerenciais e processo de internacionalização das escolas de samba do

grupo especial da cidade do Rio de Janeiro, não obstante existirem mais sessenta escolas de samba, nos denominados grupos de acesso.

Além disso, os temas de pesquisa estão inseridos em contexto universal e complexo, que precisam ser recortados. Goldenberg (1999, p. 74) explica que fazer o recorte do objeto significa “pôr ordem nas próprias idéias, sistematizar as questões que serão estudadas”.

Gomes e Salas (2001), Chenhall (2003), Nixon e Burns (2005) chamam a atenção para a amplitude na qual se insere a discussão acerca dos controles gerenciais, cujas abordagens permeiam aspectos antropológicos, sociológicos, psicológicos, dentre outros. E ainda, a literatura sobre internacionalização de firmas, por exemplo: Hemais e Hilal (2004), explicam que a inserção internacional de firmas pode ser estudada sob dois enfoques: o econômico e o organizacional ou comportamental.

Assim, no contexto de delimitação conceitual, esta pesquisa se limita ao estudo da relação entre os sistemas de controle gerenciais com a estrutura organizacional das escolas de samba, cultura organizacional, avaliação de desempenho e o desenho dos sistemas de planejamento e controle da produção de alegorias e fantasias. Com relação à internacionalização, o estudo está limitado no enfoque econômico: processo de internacionalização, estratégias, benefícios e barreiras à inserção internacional das escolas de samba.

Justificativa da Pesquisa

Oliveira (2003, p. 132) menciona que a justificativa da pesquisa é importante para o pesquisador apresentar a contribuição e o avanço que poderá ocorrer com o desenvolvimento da pesquisa, “tanto no campo teórico, quanto no prático”.

Nesse mesmo sentido, Vergara (2003, p. 32) ensina que as justificativas do estudo devem apontar contribuições de ordem prática ou do estado da arte na área pesquisada.

Assim, a primeira justificativa, relacionada ao contexto organizacional, prende-se ao fato de se estudar como organizações, que surgiram de ambientes tão complexos, conseguiram consagrar internacionalmente a cultura popular brasileira, divulgando o samba para o mundo nas suas múltiplas dimensões: artes plásticas, literatura, música, dança e, sobretudo, a alegria que é o componente brasileiro diferencial dessa festa.

A segunda, relacionada ao contexto econômico, está alicerçada no fato de a indústria criativa, na qual se inclui o carnaval, movimentar em torno de R\$ 381,3 bilhões por ano no Brasil, o que equivale a 16,4% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e emprega 35,2 milhões de pessoas, segundo dados da Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (Firjan).

Ainda no campo econômico, é relevante ressaltar o legado econômico gerado pela indústria do carnaval, que pode gerar renda e emprego por todo ano, com atividades realizadas no sambódromo, na Cidade do Samba e nas quadras das escolas de samba.

Além dessas, o legado cultural não pode ser esquecido, pois todo um país, no caso o Brasil, pode aprender com as histórias que são narradas pelo desfile e, sobretudo, pelas letras dos sambas enredo. Possivelmente, a população talvez não soubesse que a fruta sapoti é matéria-prima do chiclete, o que foi ensinado pelo “ti-ti-ti na Sapucaí” enredo da Escola de Samba Estácio de Sá. Sem falar que o carnaval carioca quebra barreiras culturais, trazendo milhares de turistas do mundo inteiro para a festa e leva o nome do Brasil para o mundo.

Assim, esses aspectos, em conjunto, podem ser suficientes para justificar a relevância do estudo.

Organização da Pesquisa

Este trabalho está organizado em seis capítulos, cuja estruturação, entende-se, contribui para um encadeamento lógico da pesquisa. Inicialmente, foi feita a introdução, onde se contextualiza e delinea a situação-problema, as questões, os objetivos, a delimitação, a justificativa e a organização da pesquisa.

Optou-se por dividir o referencial teórico desta dissertação em dois capítulos, o 1 e o 2, para que a divisão dos mesmos ficasse o mais harmônico possível em relação ao número de páginas que compõem o trabalho como um todo.

O Capítulo 1 contempla o referencial teórico sobre os sistemas de controle gerencial, em que se visitaram, na literatura, os principais conceitos sobre tais sistemas. Depois, buscou-se a relação entre os sistemas de controle gerencial com as estruturas organizacionais, a questão da avaliação de desempenho, dentre outras. E, ainda, levantou-se estudos contemplando os sistemas de controle gerenciais em organizações internacionalizadas e em organizações do setor artístico e cultural.

O Capítulo 2 contempla o referencial teórico sobre o processo de internacionalização de empresas, no qual se discutiram o fenômeno da globalização, a questão dos produtos locais e globais, e as principais teorias acerca do processo de internacionalização de firmas. Por fim, tratou-se da inserção internacional das escolas de samba.

No Capítulo 3 foi descrita a metodologia. Lá estão discutidos os aspectos necessários ao entendimento dos “caminhos” percorridos para a realização desta pesquisa. Descreveu-se a tipologia da pesquisa, o universo e a amostra estudados, e a coleta de dados. Além disso, foi levantado no Banco de Teses da Capes as pesquisas realizadas, nos programas de mestrado e doutorado no país, utilizando como tema “escolas de samba”.

Tal como se procedeu na divisão dos capítulos do referencial teórico, o estudo dos casos das escolas de samba também foram divididos em dois capítulos, o 4 e o 5. No Capítulo 4, apresenta-se um histórico e descrevem-se as estruturas organizacionais das escolas de samba do grupo especial da cidade do Rio de Janeiro. No Capítulo 5, descreve-se o sistema de controle gerencial e o processo de internacionalização das organizações pesquisadas.

No Capítulo 6, trazem-se as considerações finais a que se chegou com a pesquisa. Depois, são feitas algumas recomendações para pesquisas futuras.

Na seqüência foram relacionadas as referências bibliográficas que serviram de arcabouço teórico para a realização desta pesquisa e foram juntados os anexos.

Por fim, ressalta-se que se optou pela tradução integral dos textos originalmente coletados em língua estrangeira como método de apresentação das citações.

1 REVISÃO DA LITERATURA EM SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL

O objetivo deste capítulo é apresentar subsídios para o entendimento dos graus de proximidade ou distanciamento da teoria que aborda as questões acerca dos sistemas de controle gerencial que possam ser utilizados para a compreensão desse sistema no contexto das escolas de samba da cidade do Rio de Janeiro.

1.1 Gênese da discussão em Sistema de Controle Gerencial

Há indícios de que os conceitos de controle gerencial ou controle de gestão eram usados há muitos séculos. Contudo, foi no início do século XX que esses conceitos tornaram-se amplamente conhecidos por intermédio dos trabalhos de “Taylor (1906), Emerson (1912), Church (1913) e Fayol (1916)”, é o que explicam Gomes e Salas (2001, p. 13), chamando atenção, também, para o fato de que à época, o termo empregado era o de apenas “controle”.

Taylor, por exemplo, segundo Ferreira, Reis e Pereira (2001, p.16), via a necessidade de aplicar métodos científicos à administração, para garantir a consecução de seus objetivos de máxima produção a mínimo custo e, portanto, defendia alguns princípios, um deles era o da supervisão, em que a função básica era a de controlar o trabalho dos funcionários verificando o número de unidades produzidas e o cumprimento da produção-padrão mínima.

Já Fayol, segundo os autores, enunciou “as funções precípua da gerência administrativa”. O conjunto dessas funções — “planejar, comandar, organizar, controlar e coordenar” — forma o processo administrativo. A idéia de controle, aqui, era a de verificar se as atividades eram desenvolvidas conforme as regras estabelecidas e as ordens ditadas.

Gomes (1983, p. 28) explica que para Taylor e Fayol a preocupação básica era encontrar a melhor maneira de controlar, que pudesse ser válida para qualquer tipo de organização. Assim, a teoria desenvolvida era normativa e prescritiva com uma concepção atomística do homem, ou seja, o homem era o apêndice de uma máquina ou ocupante de cargo, sendo este motivado apenas por recompensas salariais.

Nesse contexto, controle gerencial é considerado como sinônimo de controle financeiro, controle operacional, em que a atuação está direcionada para aspectos físicos, mais voltada para as atividades e não para as pessoas.

Depois, a palavra controle foi ganhando diversos significados. Gomes e Salas (2001, p. 30-32) efetuaram um estudo mapeando os autores bem como a contribuição de seus trabalhos no tocante à construção de um arcabouço teórico sobre controle gerencial. O Quadro 1 relaciona alguns autores e a contribuição de suas obras.

Quadro 1 – Autores e Literatura sobre Controle de Gestão

Autor (Ano)	Contribuição Teórica
Max Weber (1922)	Estudou o poder nas organizações. O autor distinguia três tipos de poder: 1) autoridade carismática; 2) Baseado na tradição; 3) Poder burocrático.
Elton Mayo (1933)	Provou que os trabalhadores se comportavam regidos por outros valores e motivações, além das vantagens unicamente materiais.
Glover e Maze(1937)	Procuraram explicar os instrumentos e métodos de controle como formas de avaliação de performance, através da utilização de padrões, relacionando controle de gestão à análise de custos.
Holden, Fish e Smith (1941)	Realizaram os primeiros trabalhos empíricos sobre controle de gestão em 31 indústrias. Eles consideravam o controle como um processo que envolvia três elementos: 1) objetivos – determinar o que é desejado; 2) procedimentos – planejar como e quando uma tarefa é para ser realizada, organização para determinar quem é responsável e padrões para determinar o que constitui uma boa performance; 3) avaliação, para determinar quão bem uma tarefa foi realizada.
Urwick (1943)	Identificou cinco princípios de controle: responsabilidade, evidência, uniformidade, comparação e utilidade. Resumiu os principais aspectos de controle de gestão em: a) a mecânica da administração – a ciência da tarefa, agrupamento e correlações de tarefas; e b) a dinâmica da administração – a ajustamento do indivíduo, direcionamento e a motivação do grupo.
Rowland (1947)	Associou controle a planejamento, chamando a atenção para a forte relação existente entre os dois.
Goetz (1949)	Estudou controle de gestão do ponto de vista do contador, interpretando controle como consistindo em assegurar conformidade aos planos.
Davis (1928/1940/1951)	Identificou controle de gestão como sendo uma função orgânica da administração.
Dent (1953)	Abordou controle de gestão do ponto de vista de um analista de orçamento. Nessa abordagem, controle de gestão é baseado em princípios de planejamento das atividades, delegação de autoridade acoplada à responsabilidade, definição de autoridade e coordenação.
Gigliani e Bedeian (1974)	Relacionou os primeiros autores a desenvolver um plano de referência sobre controle de gestão: Urwick, Davis, dentre outros.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Gomes e Salas (2001, p. 30-32)

O foco de sistema de controle gerencial, ao longo dos anos, foi o de prover os gestores com informações mais formais e financeiras para assisti-los nas tomadas de decisão. Contudo, dimensões comportamentais, por exemplo, acabaram influenciando os desenhos desse sistema nas organizações, uma vez que estas são formadas por pessoas. A questão é que o comportamento das pessoas interfere nas metas estabelecidas pelas organizações.

A partir dessa idéia, a literatura sobre sistema de controle gerencial, passou a refletir o contexto humano, social e cultural em que a organização opera, cujas abordagens permeiam aspectos antropológicos, sociológicos, psicológicos, Alguns autores explicam esse contexto, são eles: Flamholtz e Tsui (1985), Flamholtz (1996); Gomes e Rocha (1996); Gomes e Sallas (2001); Hofstede (1978, 1981) e Nixon e Burns (2005).

O estudo de Gomes e Salas (2001) ainda apontaram, conforme mostra o Quadro 2, os contornos conceituais que impactaram as principais narrativas acerca dos controles gerenciais ao longo das últimas décadas.

Quadro 2 – Resumo das narrativas em Controle de Gestão por décadas

Década	Narrativas
50	O tema controle gerencial experimentou considerável expansão conceitual, sofrendo o impacto de: a) modelos de decisão quantitativos; b) estudo do comportamento humano no cenário organizacional; e c) sistemas de informação.
50 e 60	Foram observadas as principais inovações em controle de gestão, que foram: orçamento-programa, orçamento base-zero, divisionalização, com ampla discussão sobre os preços de transferência e organização matricial, análise de custo-benefício e contabilidade de gestão por projetos. O legado dessa época foi a visão de que o sistema de controle de gestão pode operar não apenas para a organização como um todo, mas também para um segmento, um projeto ou recurso, ou ainda algum aspecto de interesse organizacional.
70	Começaram a surgir novos conceitos vindos de outras áreas, principalmente as das de economia, psicologia, sociologia e antropologia. E, ainda, durante a década de 80 diversos trabalhos passaram a chamar atenção para a crise existente na contabilidade de gestão, quanto aos diversos fatores que dificultam a utilização das informações contábeis como instrumento facilitador e potencializador da tomada de decisão, por parte dos usuários internos e externos.
durante a década de 70 e início da de 80	Muitas foram as tentativas de desenvolvimento de planos de referência sobre controle de gestão, sob a ótica desses planos, destacou relevantes trabalhos pelo design de sistemas e constructos teóricos sobre controle gerencial. São eles: Koontz (1958 e 1959), Anthony (1965 e 1973), Hofstede (1967 e 1981), Anthony, Dearden e Vencil (1972), Swieringa e Moncur (1972 e 1975), Lorange e Morton (1974), Swieringa (1975), Lebas (1980) e McCosh (1981), Anthony e Herzlinger (1975), Flamholtz (1979), Merchant (1982), Galbraith (1977), cujas abordagens têm servido de base para o desenvolvimento de uma teoria de controle gerencial.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Gomes e Salas (2001)

1.2 Sistema de Controle Gerencial: conceitos e múltiplas visões

Chenhall (2003) explica que o significado de Sistemas de Controle Gerencial tem sido utilizado indistintamente, como os de: contabilidade gerencial, sistemas de contabilidade gerencial, controle gerencial, dentre outros. O Quadro 3 foi elaborado a partir das narrativas deste autor e resume os diversos significados de controle:

Quadro 3 – Terminologias utilizadas indistintamente como Sistema de Controle Gerencial

Autor	Significado
Contabilidade Gerencial (Management Accounting) (MA)	Refere-se a um conjunto de práticas, como orçamentos, custos dos produtos, sistemas, formas e métodos de custeio, estoques.
Sistemas de Contabilidade Gerencial (Management Accounting Systems) (MAS)	Refere-se ao uso sistemático da contabilidade gerencial de modo a se atingir objetivos.
Sistemas de Controle Gerencial (Management Control Systems) (MCS)	É um amplo termo que engloba os sistemas de contabilidade gerencial, incluindo outros controles, como por exemplo o de pessoal.
Organizational Controls (OC) Controle Organizacional	É geralmente utilizado para se referir a controles construídos dentro de atividades e processos, como controle de qualidade, just-in-time (filosofia inicialmente idealizada para minimizar o estoque. Atualmente a essência é eliminar desperdício)

Fonte: traduzido de Chenhall (2003, p. 129)

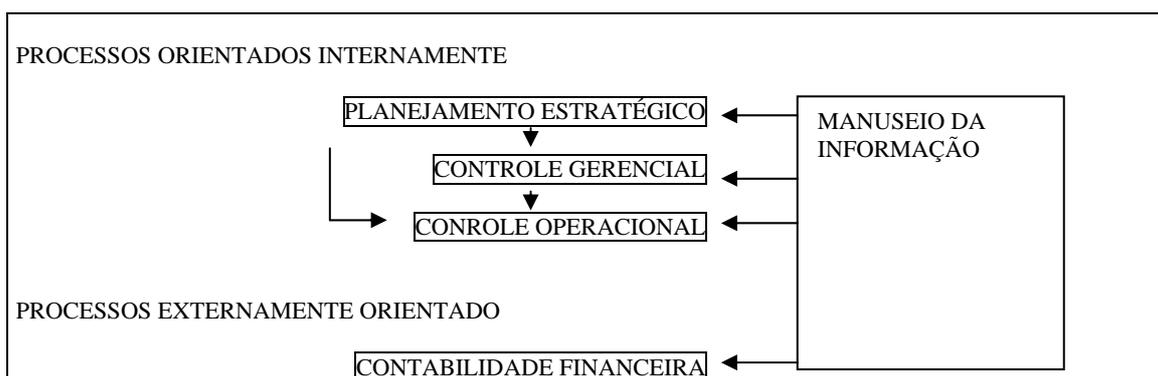
Bouquim e Fiol (2006) acrescentam que o tema controle interno como sendo uma palavra-chave para a definição de controle de gestão. Segundo os autores a idéia de controle de gestão passa pela definição de controle interno, uma vez que controle é um processo concebido para dar uma garantia dos objetivos das organizações nas seguintes categorias:

- a) eficácia e eficiência das operações;
- b) confiabilidade da informação financeira;
- c) do cumprimento das leis e regulamentos em vigor.

Anthony (1965) explica que controle gerencial “é o processo pelo qual os administradores asseguram que os recursos sejam obtidos e usados eficaz e eficientemente”. Nesse contexto, controle gerencial diz respeito “à combinação de atividades de planejamento e controle e é concernente à satisfação das motivações individuais”. Para Anthony, o sistema de controle gerencial é desenvolvido a partir de:

- a) estudo da estrutura organizacional, focalizando centros de responsabilidade – centros de custos, centros de lucros e centros de investimentos, e
- b) processo de controle, organizado de acordo com as diversas fases do processo, dispostas em ordem cronológica – planejamento e programação, orçamento e avaliação de desempenho.

Além disso, pelo fato de existirem diferentes níveis de decisões, os componentes do processo de planejamento e controle se encontram separados, evidenciando que os objetivos e políticas decididos em nível estratégico são tomados como entradas para o processo de controle gerencial facilitando o alcance desses objetivos. A Figura 1 ilustra o processo.



Fonte: Gomes (1983, p. 37 – figura reproduzida de Anthony (1965, p. 22)).

Figura 1 – Processo de Planejamento e Controle nas Organizações

A partir da Figura 1, devem ser vislumbradas as principais implicações para o desenho do sistema de controle gerencial. Gomes (1983, p. 37-38) relacionou tais implicações:

- a) a função central do sistema de controle gerencial é a motivação;
- b) o sistema deve ser desenhado de tal forma que possa servir de guia para o administrador tomar decisões e agir de modo consistente com os objetivos da organização;
- c) planejamento estratégico, controle gerencial e controle operacional tendem a corresponder a uma hierarquia em qualquer das diversas dimensões;
- d) controle gerencial tem que ser visto como uma função de linha;
- e) o dinheiro é o denominador comum como medida de avaliação;
- f) o sistema pode ser desenhado tanto para empresas privadas como para empresas públicas, não sendo indicado para pequenas empresas.

Acrescenta-se que o processo do sistema de controle gerencial, para Lorange e Morton (1974), é o de ajudar à administração na consecução dos objetivos da organização provendo estrutura formal para:

- a) identificação das variáveis de controle pertinentes;
- b) o desenvolvimento de bons planos de curto prazo;
- c) o registro do grau do desempenho atual dos planos de curto prazo ao longo do conjunto das variáveis de controle; e
- d) o diagnóstico dos desvios.

O foco, nesse plano, recai sobre o ambiente e as demandas ambientais sobre a dinâmica organizacional. São as características ambientais que condicionam as características organizacionais, segundo os autores. Desse modo, não há o que falar em melhor maneira de organizar. Tudo vai depender das características ambientais relevantes.

As principais implicações para o projeto de sistema de controle gerencial, na abordagem de Lorange e Morton, foram traduzidas por Gomes (1983, p. 41):

- a) devido às mudanças ocorridas no meio-ambiente externo não se pode separar o sistema de controle gerencial do sistema formal de planejamento;
- b) a instabilidade do meio-ambiente faz com que as medidas baseadas em unidades monetárias se tornem insuficientes como variáveis de controle;
- c) o acréscimo na diversificação de atividades de grandes empresas cria as mais complexas formas de organizações que passam a operar em um meio-ambiente turbulento e em diferentes tipos de negócios, requerendo sistemas de planejamento e controle bastante flexíveis.

Outra contribuição, em relação aos processos de controle, foi a de Hofstede (1981) que sugere o processo homeostático, que significa, propriedade auto-reguladora de um sistema ou organismo que permite manter o estado de equilíbrio de suas variáveis essenciais ou de seu meio ambiente, em detrimento do modelo cibernético de controle.

O controle, aqui, é visto como um sistema em si. Para o autor, o modelo cibernético não se aplica a organizações industriais indiretas (serviços), nem para as organizações não industriais, como escolas, hospitais e organizações públicas, pelo fato de não existirem padrões, não se podendo assim medir o acompanhamento e o *feedback* da informação.

Contudo, Gomes (1983, p. 42) ressaltou que “essa posição de Hofstede pode ser questionada, principalmente com relação a organizações de atividades indiretas, onde já se dispõe de alguns padrões que possibilitam o acompanhamento”.

Para se implantar o controle homeostático, sob a ótica de Hofstede, se requer mudanças significativas na filosofia de controle da organização por ele se basear em uma visão ampla de processo sócio-psicológico, bem diferente dos controles cibernéticos, que utilizam padrões, normas, regras. Nesse contexto, o controle rígido de pessoas e atividades abre espaço para um sistema de controle baseado em grupos semi-autônomos, onde são realçados:

- a) os objetivos das pessoas e não da organização – levando-se em conta a possibilidade de coalizão;
- b) as medidas das realizações consideram outros argumentos – a essência do processo passa a ser a negociação;

O plano de Hofstede está centrado em variáveis políticas como: negociação e julgamento, valores, normas e estrutura organizacional – auto-controle.

Outra contribuição de Hofstede (1981, p. 194), traduzida e ampliada por Gomes (1983), diz respeito ao entendimento do sistema de controle gerencial sendo facilitado através da abertura da organização em nível de suas atividades, que estão classificadas em:

- a) ambigüidade dos objetivos - A ambigüidade pode ser reduzida ou eliminada por meio da aceitação inquestionável da autoridade central que fixa os objetivos ou quando a autoridade tem suficiente posição de poder para impor os objetivos;
- b) possibilidade de mensuração de resultados - A mensuração dos resultados pressupõe que uma atividade possa ser identificada e comparada com alvos que foram fixados;
- c) conhecimento sobre os efeitos das intervenções - Os conhecimentos sobre os efeitos das intervenções administrativas leva em conta que a tecnologia da atividade deve ser entendida pelos administradores já que um sistema de controle gerencial pressupõe que os esforços alocados possam ser redirecionados se os resultados não alcançarem os alvos fixados;
- d) repetitividade da atividade – diz respeito à forma como as atividades provêm um efeito aprendido que facilita o controle.

A ambigüidade dos objetivos, na concepção de Gomes e Salas (2001, p. 40-41) é um ponto dos mais importantes para o projeto de sistema de controle gerencial de uma organização em face de:

- a) existência de conflitos de interesses e/ou valores entre aqueles que têm alguma coisa a ver com a atividade – as pessoas têm percepções diferentes;
- b) falta de conhecimento acerca da relação entre meios e fins na qual a atividade representa o meio.

No caso específico de uma escola de samba, a existência de conflitos tende a ser considerável, uma vez que sempre se farão presentes duas personagens. A primeira é o

presidente da escola e a outra o carnavalesco ou comissão de carnaval que poderão ter percepções diferentes acerca do projeto de carnaval a ser desenvolvido.

No plano de referência de Flamholtz (1979) controle de gestão é entendido como sendo um processo capaz de influenciar o comportamento dos membros de uma organização formal.

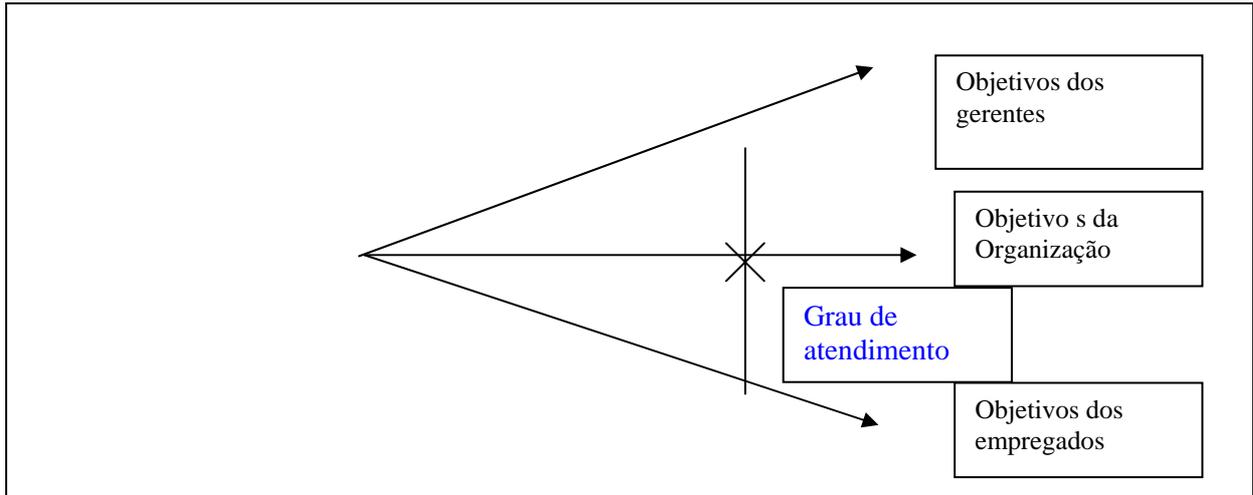
O sistema de controle gerencial, para Flamholtz, é concebido como uma série de mecanismos projetados para aumentar a probabilidade de que as pessoas irão se comportar de modo a alcançarem os objetivos da organização, não é uma questão de robotização das pessoas, mas de influenciá-las a agirem de maneira consistente com os objetivos da organização. Essa idéia também foi abordada por Chiapello (1997, p. 84), por meio de uma ilustração, Figura 2:



Fonte: Traduzido e adaptado de Chiapello (1997)

Figura 2 – Relação Influências – Comportamento - Resultado

Desse modo, o objetivo do sistema de controle é promover uma identidade entre os objetivos dos membros da organização (indivíduos e grupos) e os objetivos da organização como um todo. Contudo, a congruência total dificilmente será alcançada, mas, ainda assim, o objetivo do sistema de controle é aumentar o grau de *goal congruence*. A Figura 3 ilustra a relação entre os objetivos dos gerentes, da organização e dos empregados e o grau de atendimento de tais objetivos, cujas setas podem caminhar para qualquer direção dependendo dos objetivos de cada um dos atores.



Fonte: Adaptado de Flamholtz (1979)

Figura 3 – *Goal Congruence*

Os sistemas de controle gerencial, nessa visão de Flamholtz, são mais probabilísticos do que determinísticos, assim, o propósito principal de um sistema de controle é maximizar a probabilidade de as pessoas estarem motivadas a alcançar os objetivos organizacionais. Aqui, a motivação de indivíduos inseridos dentro de grupos é o elemento-chave.

Por conta disso, as organizações precisam criar mecanismos capazes de influenciar o comportamento dos profissionais de modo que os objetivos da organização sejam atingidos.

De outra forma, os indivíduos ou grupos podem tomar decisões que estejam relacionadas aos seus objetivos e necessidades pessoais, mas não necessariamente aos objetivos organizacionais. O sistema de controle deve reduzir a um mínimo esse conflito, que é inerente ao homem.

Ressalta-se, ainda, que os sistemas de controle, qualquer que sejam, possuem quatro componentes:

1. um componente detector ou sensor, dispositivo de medição que reage ao aparecimento de uma situação, no processo que está sendo controlado.
2. um componente avaliador, dispositivo que determina a importância da situação que está ocorrendo. Geralmente, essa importância é avaliada por comparação com um padrão ou com uma expectativa de o que deve estar ocorrendo.
3. um componente executante, dispositivo que altera o comportamento do sistema quando o componente avaliador indica a necessidade de alteração (feedback).
4. Uma rede de comunicação, que transmite a informação entre o detector e o avaliador, e entre o avaliador e o executante. (ANTHONY e GOVINDARAJAN - 2002, p. 28)

Esses componentes básicos foram ilustrados com três exemplos, pelos autores, que são o termostato, a temperatura do corpo e o motorista de automóvel, e merecem ser resumidos aqui, conforme o Quadro 4.

Quadro 4 – Exemplos de Sistema de Controle

Exemplos	Detector	Avaliador	Executante	Sistema de Comunicação
Termostato	Termômetro	Compara a temperatura medida com um padrão de temperatura pretendida	Emite um comando à caldeira	Transmite a informação do termômetro ao elemento avaliador
Temperatura do Corpo	Nervos sensíveis situados por todo o corpo	Centro do hipotálamo, no cérebro, compara a informação com o padrão de 36° centígrados	Músculos e órgãos que reduzem ou aumentam a temperatura	Comunicação dos nervos (homeostase)
Motorista de automóvel	Velocidade acima de 80 Km p/ hora detectada pelos olhos do motorista	Cérebro avalia a velocidade	Cérebro julga a velocidade e emite comandos para os pés dos motoristas	Nervos

Fonte: Adaptado de Anthony e Govindarajan (2001, p. 29)

Nesse contexto, os sistemas de controle gerencial das organizações podem, simbolicamente, ser entendidos a partir desses exemplos.

Ademais, Anthony e Govindarajan (2001, p. 46) colocam que o controle gerencial é um dos três tipos de atividades de planejamento e controle encontrados nas organizações os outros dois são chamados de formulação de estratégias e controle de tarefas. A formulação de estratégias está ligada aos objetivos, estratégias e políticas da empresa; o controle gerencial visa implementar as estratégias, e o controle de tarefas desempenha eficiente e eficaz as tarefas individuais.

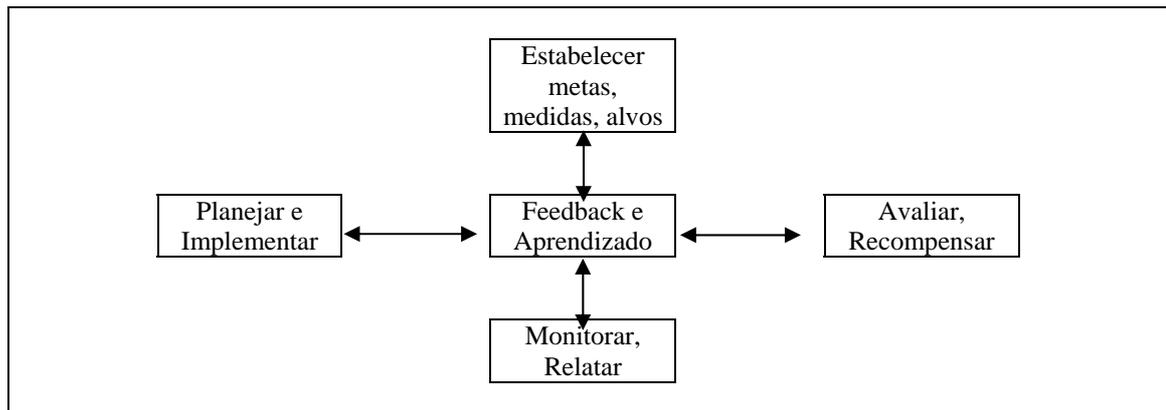
Para Horngren, Sudem e Stratton (2004, p. 300) sistema de controle gerencial é uma “integração lógica das técnicas para reunir e usar as informações a fim de tomar decisões de planejamento e controle, motivar o comportamento de empregados e avaliar o desempenho”. Os autores relacionaram como objetivos do controle gerencial os seguintes:

- a) Comunicar claramente os objetivos da organização.
- b) Assegurar que os gestores e os empregados entendam as ações específicas exigidas deles para alcançar os objetivos organizacionais.
- c) Comunicar os resultados das ações a toda a organização.
- d) Assegurar que os gestores possam adaptar-se às mudanças no ambiente.

Quanto às características básicas dos sistemas de controle, Gomes e Salas (2001, p. 49) destacam três aspectos: ‘o primeiro diz respeito ao “caráter estratégico que deve orientar o desenho do sistema de controle”; o segundo trata da “importância do contexto humano,

organizacional e social em que opera a organização”; o terceiro cuida do sistema de controle como instrumento fundamental dentro do processo de controle.

Além disso, conforme Figura 4, um sistema de controle gerencial deve possuir componentes capazes de possibilitar o processo de tomada de decisão, respondendo a questões do tipo: O que queremos alcançar? Como estabeleceremos a direção? (metas, medidas e alvos); Estamos encorajando o comportamento correto? (planejamento); Quanto estamos progredindo? (monitoramento); O que nos está atrapalhando? (avaliação).



Fonte: Horngren, Sudek e Stratton (2004, p. 300)

Figura 4 – Componentes de um sistema de controle gerencial

Ressalta-se que as metas devem ser estabelecidas dentro de bases reais, pois metas inatingíveis não motivam gerentes nem funcionários e a avaliação de desempenho pode se constituir em um fabuloso instrumento de incentivo para os funcionários, sobretudo se essa avaliação estiver atrelada a uma política de premiação, não necessariamente, apenas financeira.

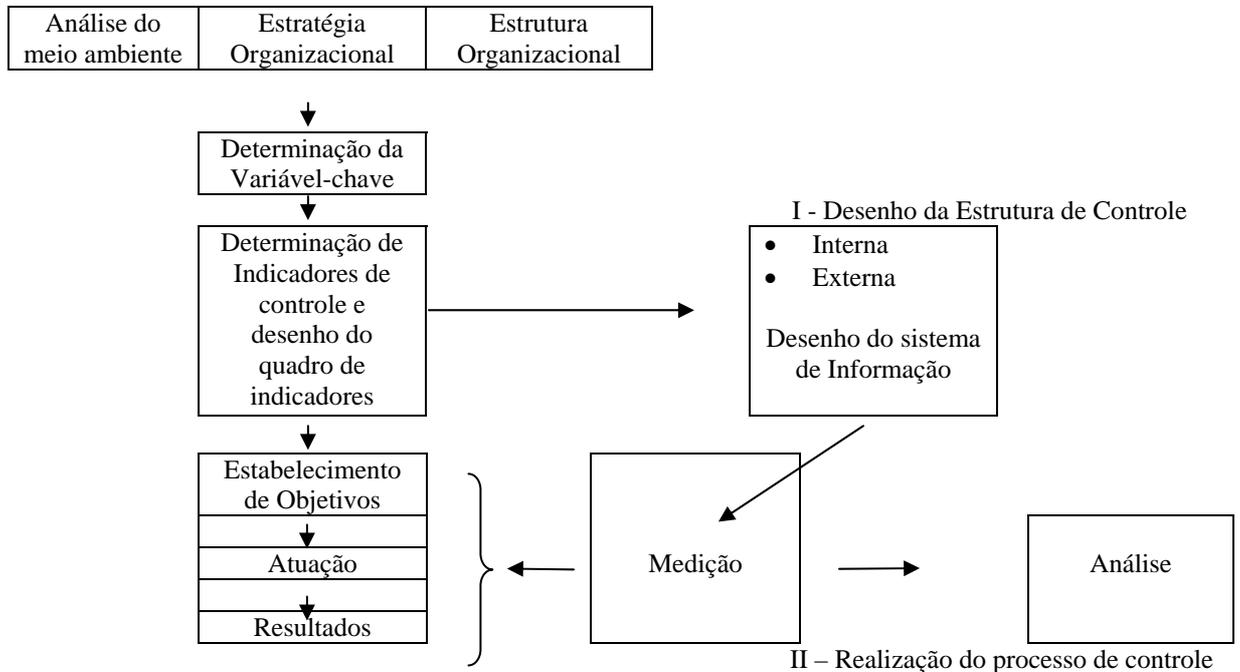
Para Horngren, Sudek e Stratton (2004, p. 307) é necessário motivar os empregados, por meio de recompensas, a alcançar a congruência de metas e exercer o esforço gerencial.

Para alcançar o máximo benefício a um mínimo de custo, um sistema de controle gerencial deve promover a congruência de metas e o esforço gerencial. A congruência de metas existe quando os indivíduos e os grupos visam às mesmas metas organizacionais. A congruência de metas é alcançada quando os empregados (...) tomam decisões que ajudam a satisfazer as metas gerais da organização.

Da literatura estudada objetivando conhecer a ótica dos autores quanto aos conceitos do que seria o sistema de controle gerencial percebeu-se que um conjunto de termos não pode faltar em tal conceito, são elas: estrutura organizacional, atividade de planejamento e controle,

avaliação de desempenho e motivação das pessoas para que os objetivos da empresa sejam atingidos.

Assim, o desenho de uma estrutura de controle e de seu processo pode ser resumido por meio da Figura 5.



Fonte: Gomes e Salas (2001, p. 72)

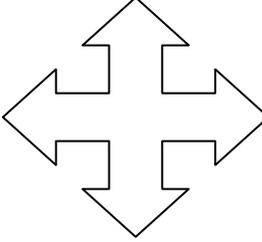
Figura 5 – Desenho da Estrutura e do Processo de Controle

Finalizando a narrativa acerca dos principais conceitos de sistema de controle gerencial, Chiapello (1997, p. 85) estabeleceu seis dimensões para se analisar controles em organizações, conforme a Figura 6.

Por meio dessas dimensões, se permite identificar os diferentes modos de controle, cujas dimensões estão relacionadas a um fator de influência, ou o método de controle, indicando:

- a) qual é a fonte de influência;
- b) sobre o quê se exerce o controle;
- c) a reação das pessoas que são submetidas a influência ou atitude de controle;
- d) os momentos em que os controles são exercidos;
- e) o processo por meio do qual o controle ocorre;
- f) os meios pelos quais o vetor se exerce

A Figura 6 ilustra essas dimensões.

<p>6. Recursos do controle?</p> <ul style="list-style-type: none"> - o mercado; - a organização (regulamentos, controle de gestão e estrutura); - a cultura (da organização, da sociedade, dos profissionais); - as relações inter-individuais. 		<p>1. O que se controla?</p> <ul style="list-style-type: none"> - a organização: máquinas, administração, estrutura; - uma pessoa; - um grupo de pessoas; - si mesmo.
<p>5. Processos de controle?</p> <ul style="list-style-type: none"> - cibernéticos, homeostático; - não-cibernéticos 		<p>2. O controle é exercido sobre?</p> <ul style="list-style-type: none"> - as ações; - os resultados; - as características pessoais; - o contexto afetivo; - a cultura, as normas; - os objetivos e estratégias.
<p>4. Quando o controle é exercido?</p> <ul style="list-style-type: none"> - antes da ação; - durante a ação; - depois da ação. 		<p>3. Implicações do controle?</p> <ul style="list-style-type: none"> - morais; - relações instrumentais; - alienação.

Fonte: Adaptado de Chiapello (1997)

Figura 6 – As seis dimensões para se analisar controles em organizações

1.2.1 A relação Sistema de Controle Gerencial e Estrutura Organizacional

Conforme expõem Mintzberg et al. (2006) o sistema de controle gerencial auxilia os executivos a conduzirem a organização no caminho de seus objetivos estratégicos. Por isso, o controle gerencial serve como um instrumento de implementação de estratégias.

Aguiar e Frezatti (2007) explicam que o controle gerencial tem como objetivo guiar as organizações para alcançar as estratégias traçadas pelos gestores em um ambiente caracterizado por mudanças.

As práticas do controle gerencial são importantes para as empresas, segundo Ahrens e Chapman (2007), pois elas fazem a ligação entre as diversas atividades realizadas pelos membros da organização.

Segundo Horngren, Foster e Datar (2000), os controles gerenciais podem ser formais ou informais. Os sistemas formais correspondem às regras e procedimentos estabelecidos através de manuais, ferramentas de avaliação de desempenho bem como os sistemas de recompensa.

Os controles informais, para Langfield-Smith (1997), não são projetados conscientemente e derivam da cultura organizacional e das atividades praticadas ao longo do tempo que se tornaram normas aceitas pelos funcionários.

O tamanho da empresa, na visão de Chenhall (2003), pode influenciar o sistema de controle gerencial no sentido de ser muito ou pouco formalizado, ou seja, quanto maior a empresa mais formalizada deverá ser o sistema de controle. Chenhall comenta que as empresas de grande porte utilizam tecnologias mais sofisticadas e atuam em um ambiente com diversidade elevada. Por isso, utilizam a estrutura descentralizada com sistema de controle gerencial mais formalizado e tradicional como, por exemplo, o orçamento e a comunicação formal.

Por outro lado, conforme explicam Covaleski, Dirsmith e Samuel (1996), os sistemas de controle menos flexíveis devem ser usados nas organizações centralizadas que utilizam sistemas mais simples e executam tarefas menos complexas.

Atkinson et al (2000) enumerou algumas condições necessárias para a descentralização seja realizada eficientemente:

1. Devem ser dadas aos funcionários a autoridade e a responsabilidade para tomar decisões;
2. Os funcionários devem ser treinados e ter habilidades para aceitar a responsabilidade da tomada de decisão;
3. A empresa deve ter um sistema de para guiar e coordenar as atividades dos tomadores de decisões descentralizadas.

A descentralização na estrutura organizacional pode se dar por meio da divisão da empresa em centros de responsabilidade, de custos, dentre outros. Assim, Anthony e Govindarajan (2002, p.180) definem que “um centro de responsabilidade é uma unidade da organização sob supervisão de um executivo responsável por suas atividades”, que significa dizer que a empresa é composta por um conjunto de centros de responsabilidade.

Nesse contexto, Gomes e Salas (2001, p.15), explicam que “quanto maior for a organização, mais detalhado deverá ser o desdobramento dos objetivos globais em objetivos específicos, para as correspondentes unidades organizacionais ou centros de responsabilidades”.

Além disso, Anthony e Govindarajan (2002) apresentam, por meio do Quadro 5, as principais vantagens e desvantagens da descentralização.

Quadro 5 – Vantagens e Desvantagens da Descentralização

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • motivação dos gerentes de níveis inferiores; • incentivo à rápida tomada de decisão; • aumento de responsabilidade e comprometimento; • cooperação no desenvolvimento e melhoria de processos; • melhoria de foco na resolução de problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • divergência de objetivos; • realização de atividades em duplicidade; • diminuição da lealdade com o todo organizacional; • aumento nos custos de levantamento de informações.

Fonte: Anthony e Govindarajan (2002)

Além do exposto, Gomes e Salas (2001) chamam a atenção para o fato de quanto mais dinâmico e competitivo for o ambiente no qual a organização está inserida maior será o nível de descentralização e a utilização de sistemas de controle voltado para resultados.

Outra questão, levantada por Aguiar e Frezatti (2007), diz respeito ao fato de que o nível de centralização e descentralização da empresa pode influenciar as características do sistema de controle, pois quanto maior for a descentralização mais difícil e dispendioso se torna o controle, mormente para controlar as variáveis sujeitas a gestão descentralizada.

Além disso, Gomes e Salas (2001) apresentaram diversos tipos de controle com base na dimensão da organização, no contexto social na qual a organização está inserida, na sua estrutura de controle e na formalização do sistema. As características desses tipos de controle estão evidenciadas no Quadro 6, sendo eles: o controle familiar, o burocrático, voltado para o resultado e *ah-doc*.

Quadro 6 – Tipos de Controles Organizacionais

Controle familiar	Controle ad-hoc
Dimensão pequena Contexto social geralmente estável, pouco contexto hostil, contexto social dinâmico, pouco complexo, depende da visão do líder Estrutura organizacional muito centralizada Personalista, necessidade de supervisão direta Atividades rotineiras com limitada formalização Estilo de gerencia personalizada Cultura organizacional paternalista, baseada na fidelidade do líder	Dimensão regular Relativamente hostil, bastante complexo Estratégia pouco formalizada flexível e a longo prazo. Elevada descentralização, organização matricial Elevada profissionalização Atividades desestruturadas e pouca formalização Gerencia empreendedora Cultura baseada no individualismo e busca de Consenso
Controle burocrático	Controle por resultado
Grande dimensão Contexto social pouco dinâmico, pouco hostil, não muito complexo Estratégia de curtíssimo prazo Estrutura organizacional centralizada Delegação sem autonomia funcional, elevada formalização Coordenação através de normas e regulamentos Estilo de gerencia burocrática Cultura organizacional paternalista	Grande dimensão Contexto social dinâmico, muito hostil e complexo Estratégia formalizada com ênfase no curto prazo e no mercado Grande formalização Coordenação através de preço de transferência e orçamento profissional Cultura voltada para resultados

Fonte: Gomes e Salas (2001, p.60).

1.2.2 A relação Sistema de Controle Gerencial e a Cultura Organizacional

Segundo Souza (1978) a cultura pode ser dividida em três elementos, cada um abrangendo uma série de fenômenos interdependentes. São eles:

- a) preceitos compreendidos como conjunto de normas, valores, regulamentos, política administrativa, tradições, estilos gerenciais, questões formais, assim como costumes, rituais, padrões e aspectos informais que são seguidos tacitamente;
- b) tecnologia, sendo entendida como conjunto de instrumentos, processos, layout, distribuição de tarefas, divisão de trabalho e fluxo organizacional subsidiando a função técnica, metodológica científica, racional e operativa da organização;
- c) caráter como um conjunto de expressões ativas e afetivas dos indivíduos da organização, manifestações subjetivas, as percepções, os sentimentos e as reações positivas ou negativas dos sujeitos organizacionais características dos comportamentos grupais.

Por meio desses elementos, os autores explicam que as organizações constituem ponto de referência e de formação de identidade para a maioria das pessoas que fazem parte da sociedade atual. A organização, desta forma, passa a representar o local de realização profissional e até pessoal dos profissionais que por meio da construção de significados acabam por definir comportamentos, ações dentro dos limites organizacionais.

Acrescenta-se, ainda, que as organizações também constroem identidade individual, que ocorre quando o indivíduo assume o nome da organização como sendo o seu. Nesse contexto, Carter (1998) explica que a identidade organizacional, enquanto imagem cognitiva assimilada pelos seus integrantes se estrutura por meio dos processos de identificação do indivíduo com a organização.

Assim, a cultura organizacional, segundo Weick (1995), no processo de identificação organizacional representa o elemento formador da identidade na medida em que os valores e crenças do grupo interferem na representação que eles constroem acerca da organização.

Schein (1988) que estudou o papel do grupo de indivíduos que influenciam e moldam a cultura organizacional compreendendo, assim, a cultura organizacional como um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e internamente.

Schein (1988) e, também, Schreiber (2008) explicam que o processo por meio do qual ocorre à aprendizagem cultural perpassa vários níveis, sendo eles:

- a) nível dos artefatos visíveis, que são de fácil percepção, mas de difícil interpretação, como, por exemplo, o comportamento das pessoas, o layout da empresa, os documentos;
- b) nível dos valores que governam o comportamento das pessoas onde existem diferenças entre os valores aparentes e os valores de uso;
- c) nível dos pressupostos básicos, que são geralmente inconscientes, mas demonstram como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem.

Além disso, Souza (1978) comenta que existem, dentro de uma organização, diferenças entre as diversas unidades que compõem a administração (divisões, departamentos, seções), formando, assim, diferentes subculturas.

E, ainda, Hofstede et al. (1990) demonstraram que grande parte das diferenças culturais podem ser explicadas por seis fatores relacionados com os conceitos já determinados da sociologia organizacional:

- a) orientação operacional – a processo ou a resultados;
- b) organização, que pode ser voltada a pessoas ou a tarefas;
- c) ambiente de trabalho, que pode ser profissional ou patriarcal;

- d) organização como sistema aberto ou fechado, ou seja, de acordo com o grau de especificidade da organização e da sua flexibilidade de interação com o ambiente onde está inserida;
- e) controle organizacional;
- f) abordagem, normativa ou pragmática, em relação aos fins organizacionais.

Uma questão que não pode ser desprezada no contexto da cultura organizacional refere-se aos símbolos, mitos e heróis, que se fazem presentes na organização. De acordo com Morgan (1996), as organizações podem ser interpretadas a partir de metáforas, comparando-as a imagens que permitem vê-las enquanto máquinas, organismos vivos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxos e transformações e, finalmente, enquanto instrumentos de dominação.

Nessa abordagem, Gomes e Salas (2001, p. 141) assim se expressaram:

Os símbolos estruturam a atuação individual e organizacional, ajudam a desenvolver o sentido individual dentro da organização e permitem compreender como devem-se desenvolver as relações interpessoais. Cada organização tem sua própria mitologia e heróis (Henry Ford, Bill Gates, Pelé, Betinho, Corte Inglês). Esses mitos ajudam a entender o complexo mundo dos negócios e se propagam através de rituais.

No contexto das escolas de samba, também são cultuados os santos, como mitos e heróis. Pavão (2007) descreveu a festa de São Jorge, que acontece anualmente na Escola de Samba Império Serrano em 23 de abril, precisamente uma carreata. São Jorge é um santo na igreja católica, em cuja imagem ele se encontra em cima de um cavalo pisoteando um dragão.

1.2.3 A relação Sistema de Controle Gerencial e Avaliação de Desempenho

Segundo Anthony e Govindarajan (2002), os sistemas de avaliação de desempenho têm como finalidade ajudar a organização cumprir sua estratégia. Para tanto, as organizações devem formular parâmetros para avaliar se a estratégia está sendo cumprida ou não e, caso seja necessário, tomar as providências para que se possa atingi-las. Em face disso, as informações de um sistema de avaliação de desempenho devem conter indicadores que irão medir o desempenho de todos os funcionários da organização, bem, como mensurar o próprio desempenho da organização.

Kaplan (1994) explica que nos últimos anos, os sistemas de controle gerencial sofreram mudanças com o objetivo de tentar controlar os trabalhadores e mantê-los mais informados. Por isso, cada vez mais as organizações procuram desenvolver sistemas de

controle capazes de avaliar o desempenho dos seus funcionários, em todos os níveis organizacionais.

Inicialmente, o desempenho de profissionais e de organizações era mensurado por meio de indicadores financeiros. Para Kallas (2003), os indicadores financeiros não são suficientes para garantir que a empresa está caminhando na direção correta e a utilização apenas de indicadores financeiros não representa mais o verdadeiro valor da empresa uma vez que não são consideradas as medidas não financeiras.

Posteriormente, Johnson e Kaplan (1987) passaram a defender a utilização de indicadores não financeiros para avaliar o desempenho da empresa, uma vez que a utilização apenas de indicadores financeiros já não reflete o verdadeiro desempenho da organização, ou seja, não reflete, por exemplo, a satisfação do cliente, a qualidade do serviço, a motivação do funcionário, dentre outros.

A literatura sobre a utilização dos indicadores financeiros e não financeiros é farta. Aqui são citados alguns exemplos, sem a pretensão de esgotá-los. Gomes e Salas (2001, p. 74-75) apresentam os indicadores financeiros tradicionais, por exemplo, indicadores de rentabilidade, de financiamento, de investimentos. O *Return on Investment* (ROI) e o *Return on Equity* (ROE) foram abordados por Atkinson et al (2000) Anthony e Govindarajan (2002). O *Economic Value Added* (EVA) foi explicado por Ehrbar (1999). Bouquin e Fiol (2006) comentam sobre o *Tableau de Bord*. Kaplan e Norton (2004) e Kallas (2003) divulgaram o *Balanced Scorecard*. Por fim, Edvinson e Malone (1998, p. 19) explicam o Capital Intelectual como sendo “um capital não financeiro que representa uma lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor contábil. Sendo, portanto a soma do capital humano e do capital estrutural”.

1.3 Sistema de Planejamento e Controle da Produção

Mercados competitivos, os progressos na tecnologia e na manufatura transformaram a natureza de nossa 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”.

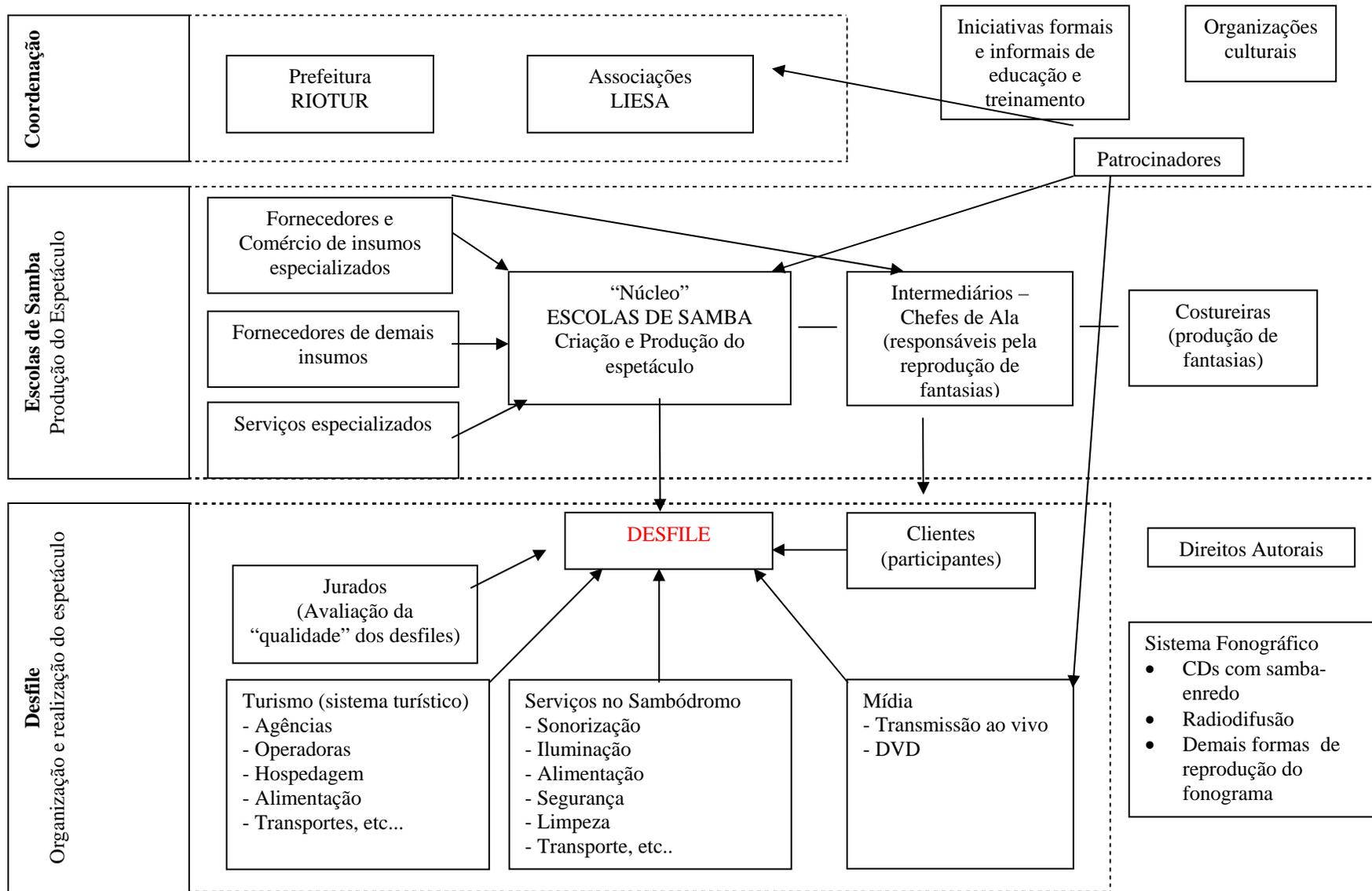
Na visão dos autores, os sistemas de planejamento e controle de produção não devem ser utilizados, apenas, dentro das empresas, devem ligar clientes e firmas fornecedoras. A questão é coordenar toda uma cadeia de suprimentos entre as firmas, o que é compatível com a idéia de *cluster* ou arranjos produtivos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

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 na Figura 7. 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 pela e pelas próprias escolas de samba, por meio de uma associação, a Liga Independente das Escolas de Samba do rio de Janeiro (LIESA).



Fonte: Matos (2007)

Figura 7 – Desenho do sistema produtivo local do carnaval carioca

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 envolve 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) explica que a estrutura de um sistema de planejamento e controle de produção deve ser dividido em três partes ou fases, conforme mostra o Quadro 7.

Quadro 7 – 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), Padoveze (2004), dentre outros. Optou-se por não tratar tais assuntos nesta pesquisa, somente será revisto, na seqüência, um pedaço da literatura que trata de *just-in-time* em face dos achados da pesquisa realizada por Oliveira e Gomes (2008c).

1.3.1 Cadeia de Valor e Filosofia *Just-in-Time* (JIT)

Todas as organizações, independente de suas atividades, possuem uma seqüência produtiva (etapas) que adicionam valor ao produto ou serviço, iniciando pela pesquisa e desenvolvimento até chegar ao consumidor final ou cliente. Esse processo é denominado cadeia de valor.

Segundo Horngren, Sundem e Stratton (2004, p. 20-21), esse encadeamento é composto pelas seguintes funções: pesquisa e desenvolvimento; projeto de produtos, serviços ou processos; produção; marketing; distribuição; serviços ao cliente e funções de apoio.

No entanto, devido ao mercado competitivo, as empresas estão avaliando suas atividades de forma estratégica, não somente no limite das organizações, mas em todas as suas atividades operacionais, desde a contratação de insumos e serviços até a distribuição do produto final ao cliente, o que não é diferente para as escolas de samba. Esse formato mais amplo é descrito por Ching (2006, p.17): “Uma organização deve ser vista e entendida como uma seqüência de atividades dispostas em diferentes processos que correm horizontalmente e cruzam as barreiras funcionais”.

Com o aumento conceitual da dimensão da estrutura da cadeia de valores, é necessário planejar o fluxo de atividades criando um ganho para todos os participantes. Ao invés de defender a própria margem, o foco é a eliminação do desperdício conjunto, desenhando uma cadeia de valores integrada. Cada participante deve compreender o que afeta a estrutura de custos do outro.

Esse conceito é amplamente utilizado no ciclo planejamento – controle para a redução de desperdícios e cálculo dos custos em cada elo da cadeia. Destacando sistematicamente pontos com problemas, implementam-se melhorias contínuas nas atividades da organização.

A filosofia *Just-in-time* é um instrumento que permite a redução dos estoques de materiais em processo e produto acabado, e proporciona ao sistema de manufatura maior flexibilidade no atendimento das variadas demandas e, também, a possibilidade de preços adequados, pelo decréscimo dos custos de produção.

Peinado (1999, p.28), em sua obra *Sistema Toyota de Produção*, explica que:

Just in time significa que, em um processo de fluxo, as partes corretas necessárias à montagem alcançam a linha de montagem no momento em que são necessárias e somente na quantidade necessária. Uma empresa que estabeleça este fluxo pode chegar ao estoque zero (...) para produzir

usando o just in time de forma que cada processo receba o item exato necessário, quando ele for necessário, e na quantidade necessária (...).

A filosofia *Just-in-time* pode ser aplicada no contexto da produção de alegorias e fantasias para o carnaval, uma vez que os materiais para confeccioná-las, na maioria das vezes importados, são variados e dispendiosos (tecidos, aviamentos, materiais para acabamentos, pedrarias, penas, entre outros). Assim, as alegorias e fantasias devem ser fabricadas à medida que ocorre o requerimento, o fluxo de bens deve ser controlado pela demanda real. Logo, uma consequência do *Just-in-time* é a redução dos custos pelo decréscimo dos estoques, sendo este seu principal objetivo, dos custos dos pedidos e de armazenagem. A busca por quantidades mínimas de estoque é imprescindível para o sucesso destas organizações. (OLIVEIRA e GOMES: 2008c)

A literatura que aborda o tema, por exemplo, Ching (2006), Hansen e Mowen (2003), Horngren, Sundem e Stratton (2004), Jiambalvo (2001) explicam que para que o *sistema Just-in-time* seja eficiente tornam-se necessárias algumas considerações. A primeira consiste na eliminação de todas as causas das falhas ocorridas no sistema da empresa. A segunda relaciona-se com a maior necessidade de treinamento fornecido ao pessoal da produção, visando diminuir os erros ocorridos na fabricação dos produtos demandados pelos clientes. A terceira consideração refere-se aos fornecedores, pois eles devem entregar seus materiais, quando solicitados, sem defeitos e as falhas em seus equipamentos precisam ser prontamente corrigidas.

A localização geográfica dos fornecedores e da empresa compradora também é considerada outro ponto de grande importância no *Just-in-time*. Como a produção é elaborada conforme a solicitação, uma curta distância entre a empresa e os fornecedores e a facilidade da locomoção entre eles torna-se fundamental para uma eficiente atuação deste sistema.

Na filosofia JIT há a necessidade de um processo de reabastecimento contínuo, por parte dos fornecedores de matérias-primas. Os fabricantes assumem a função de gestão dos estoques. Essa ligação, em muitos casos, é obtida pelo intercâmbio eletrônico de dados, que permite o acesso, pelo fornecedor, do banco de dados do comprador, trabalhando, dessa forma, como se fosse uma única empresa.

A empresa se relaciona com poucos, porém confiáveis fornecedores. Ao invés de optar por preços mais baixos, a organização prefere fornecedores de confiança e que entreguem produtos sem defeito, com qualidade e prontamente. Muitas vezes é necessário que tais fornecedores disponibilizem com frequência materiais em lotes pequenos. Qualquer interrupção

se torna impactante, principalmente, se frustrar os clientes. A confiabilidade, neste caso, é essencial.

De acordo com Garrison e Noreen (2001, p.8):

Além da compra JIT, a operação bem-sucedida do sistema de produção JIT geralmente requer quatro elementos básicos: aprimoramento do layout, ou arranjo físico, da fábrica, redução do tempo de setup necessário para as séries de produção, empenho pela busca do defeito zero e desenvolvimento de uma força de trabalho flexível.

1.4 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).

Além disso, Chiapello (1997) comentou que cada vez mais os sistemas de controle gerenciais das organizações em geral devem lidar com a incerteza.

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 8 apresenta tais diferenças.

Quadro 8 – Diferenças retóricas entre o controle de organizações em geral e organizações artísticas

O controle das organizações em geral	O controle das organizações artísticas
Em relação as atividades (sua organização, suas características, seus valores)	
<ul style="list-style-type: none"> • calculam o risco • rotinas e padrões • interessante se previsível • repetição • avaliação possível • os valores só existem se forem mensuráveis • tudo é expresso em termos monetários 	<ul style="list-style-type: none"> • risco alto, ambiente incerto • mudança e novidade • pouco válidos, fáceis de prever • criação • nenhuma avaliação absoluta • difíceis ou impossíveis de serem mensuráveis • o dinheiro não é critério de julgamento
Em relação aos atores que desempenham as atividades	
<ul style="list-style-type: none"> • os gestores são: sensatos, racionais, conscientes da realidade • são responsáveis • conformismo burguês • pontual com os compromissos 	<ul style="list-style-type: none"> • os artistas são: sensíveis, intuitivos, pouco responsáveis (com horários, por exemplo) • são como crianças • vida boêmia • imprevisível, pouco digno de confiança
Em relação à valorização social da atividade desempenhada	
<ul style="list-style-type: none"> • útil • contribui para o crescimento da economia • mantém a ordem, respeita a lei • enfadonho • alienantes, sem sentido • cumpre ordens de quem tem o poder 	<p>Quando é positiva para as artes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • interessante, excitante • alimenta o espírito • provocante, questionante <p>Quando é negativa para as artes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • inútil • desperdício • subversiva, decadente

Fonte: Adaptado de Chiapello (1997)

Ainda no campo artístico e cultural, Barbato e Mio (2007) estudaram desenvolvimento dos controles gerenciais, a partir das demonstrações contábeis e orçamentos do *Venice Biennale* (Itália), fundado em 1893, que é uma instituição que organiza encontros anuais de arte, festivais de cinema, dança, música e teatro. O foco do trabalho dos autores passa pelas mudanças ocorridas no processo transformação dessa organização de pública para privada. A questão é que as atividades culturais não sobrevivem sem subsídios do governo.

Especificamente, no caso do carnaval carioca, as escolas de samba são subsidiadas pelo município do Rio de Janeiro. Posteriormente, elas prestam contas dos recursos públicos que receberam conforme estabelece o Código e Regulamento Geral de Administração Financeira e Contabilidade Pública do Município do Rio de Janeiro (CAF/RGCAF).

Donato (2003), explica que a Broadway, uma avenida na cidade de Nova York com 43 teatros, é uma exceção em matéria de que o negócio artístico se paga. No mais, o setor artístico e cultural necessita de aportes financeiros públicos e privados.

1.5 Perspectivas Futuras sobre Sistemas de Controle Gerencial

Conforme observa Gomes e Salas (2001) “não existe fórmula mágica para solucionar os problemas da nova organização, como aquelas defendidas por alguns gurus contemporâneos. A competitividade e complexidade do mundo atual não concebem mais às abordagens tayloristas ou de uso exclusivo de medidas quantitativas no desenho do sistema de controle de gestão”.

Os autores assinalam a necessidade de que os sistemas de controle conduzam à congruência das idéias das pessoas internas e externas aos objetivos institucionais, o denominado “*goal congruence*”. Também entendem ser importante que nas organizações modernas e complexas, por exemplo, as internacionalizadas, o sistema de controle de gestão leve em conta variáveis de conteúdo social, emocional, intuitivo, carismático, informal, cultural, etc. Segundo eles, normalmente, estão ausentes nos programas das melhores escolas de negócios do mundo contemporâneo e não são privilegiados nos estudos sobre sistemas de controle.

Quanto às perspectivas futuras, Horngren, Sudem e Stratton (2004, p. 319) explicam que as organizações, assim como os seres humanos, também amadurecem. Por isso, as ferramentas de controle gerencial devem ser expandidas e refinadas.

Qualquer que seja a empresa, pública ou privada, grande ou pequeno porte, ela estará inserida em um contexto de mudança. Nesse contexto, é evidente que as técnicas de controle gerencial que foram bem satisfatórias dez ou vinte anos atrás podem não ser adequadas para as organizações hoje. Assim, o controle gerencial deve evoluir também para que a organização possa gerir seus recursos, eficaz e eficientemente.

Acrescenta-se que Horngren, Sudem e Stratton (2004, p. 319) ainda relacionaram sete princípios de controle gerencial que serão sempre importantes e que podem contribuir com o reprojeto dos sistemas para atender às novas necessidades de gestão. Então os vejamos:

1. Sempre esperar que indivíduos sejam puxados na direção de seus próprios interesses (...).
2. Projetar incentivos de modo que os indivíduos que persigam seus próprios interesses estejam também alcançando os objetivos da organização (...).
3. Avaliar o desempenho real baseado no desempenho previsto ou planejado, revidado, se possível, para a produção real alcançada. O conceito de orçamento flexível pode ser aplicada à maioria das metas e ações, financeiras e não-financeiras.
4. Considerar o desempenho não-financeiro tão importante quanto o financeiro.
5. Arranjar as medidas de desempenho por meio de toda a cadeia de valor da empresa.
6. Revisar periodicamente o sucesso do sistema de controle gerencial. As metas estão sendo alcançadas? O sucesso em realizar uma ação significa que as metas estão sendo alcançadas também? Os indivíduos possuem, entendem e usam a informação do controle gerencial eficazmente?

7. Aprender com os sucessos de controle gerencial (e falhas) dos competidores em todo o mundo. A despeito das diferenças culturais, o comportamento humano é notavelmente similar. As aplicações bem-sucedidas de novas tecnologias e de controle de gestão podem ser observadas no desempenho de outros.

Além de todo o exposto, Nixon e Burns (2005), após terem efetuado vasta revisão na literatura sobre controles gerenciais (*management control*), chegaram as seguintes conclusões:

- a) Existem lacunas, que estão desalinhadas, a primeira é entre a literatura de controle gerencial e as práticas gerenciais, especialmente as novas estratégias de implementação de processos que envolvem organizações e sistemas. Há evidências para supor que as práticas envolvem aspectos do paradigma de controles gerenciais bastante obsoletos;
- b) A segunda lacuna está entre os conceitos da literatura sobre controle gerencial e a variedade de outros temas relacionados como a estratégia gerencial, a estrutura das organizações, a governança corporativa, riscos gerenciais, alianças e grupos por meio de fusões e incorporações de empresas, a globalização, a tecnologia de informação e comunicação, os recursos humanos e o futuro do capitalismo;
- c) Também parece que há um enorme escopo entre a literatura sobre controle gerencial e a literatura sobre avaliação de desempenho gerencial, que tem crescido na última década, muitas dessas literaturas são baseadas em pesquisas empíricas em Contabilidade, Finanças, Marketing, Capital Intelectual e Conhecimento Gerencial e Psicologia. A demanda vem dos setores público e privado por melhores resultados em movimentos parecidos com os de Qualidade Total a poucos anos atrás. A demanda agora é a difusão dos conceitos de Balanced Scorecard e Mapas Estratégicos (Kaplan e Norton, 2004);
- d) Um ponto que emerge na realidade empírica, que é descrito nos artigos analisados por Nixon e Burns, é que a literatura acerca de Controles Gerenciais tem enfatizado os Controles Informais e Sociais. Os controles Sociais estão se tornando mais importantes no século XXI.

1.6 Sistemas de Controle Gerencial em Organizações Internacionalizadas

Um sistema de controle gerencial deve atender às exigências de uma empresa globalizada, possibilitando aos gestores controlarem as suas estratégias, que serão diversas nas suas características básicas daquelas de ambas as empresas nacionais e multinacionais. A empresa globalizada necessita de uma estratégia de inter-relacionamento de todos os seus recursos.

Segundo Merchant (1998), o controle de uma organização multinacional é muito mais complexo do que o de uma organização doméstica por, pelo menos, cinco motivos. O primeiro motivo que acarreta uma maior complexidade é que as organizações multinacionais apresentam uma estrutura estabelecida em três dimensões; além das dimensões funcionais (produção, marketing) e por linha de produto, é acrescentada a dimensão geográfica. Isto requer que a organização adapte seu sistema de controle a cada cultura nacional (e, talvez, regional) na qual opera. O segundo motivo é que a organização passa (ou pode passar) a enfrentar o problema de

determinação de preços de transferência internacionais. O terceiro motivo é a grande assimetria informacional que geralmente existe entre a gerência central e o pessoal dos negócios no exterior. O quarto motivo apresentado diz respeito às distâncias, diferenças de fusos horários e de idiomas, que dificultaria a freqüente visita dos negócios estrangeiros pela administração central; esta dificuldade estaria diminuindo como resultado da evolução da tecnologia da informação que tornou as comunicações mais rápidas e fáceis. Por fim, o quinto motivo é o problema cambial.

Outra questão importante, nesse contexto, diz respeito à determinação dos preços de transferência internacionais e o problema do câmbio ocupa a maior parte dos capítulos dedicados às organizações multinacionais na literatura sobre controle gerencial. Anthony e Govindarajan (2002, p. 271-294) relatam que, além dos problemas normalmente encontrados na determinação dos preços de transferência domésticos, vários outros aspectos devem ser considerados. Dentre estes incluem-se:

- questões tributárias, referentes às diferenças entre as taxas de imposto de renda existentes entre os diversos países;
- regulamentos governamentais que podem restringir a liberdade da organização determinar os preços de transferência que possam maximizar seu lucro global;
- controles de câmbio que limitem os montantes de importação;
- a acumulação de fundos em determinados países; e
- a existência de joint-ventures com empresas no exterior que podem restringir a liberdade da organização em virtude da resistência da parceira estrangeira em incorrer em eventuais prejuízos.

Além disso, outra questão emerge quando da discussão dos sistemas de controle gerencial em organizações internacionalizadas e refere-se à sofisticação dos controles. A questão é que quando uma empresa se internacionaliza ela pode passar a ter que efetuar controles não antes existentes. Contudo, Martinewisk e Gomes (2003) por meio de nove casos estudados de empresas brasileiras internacionalizadas, observaram que existem circunstâncias em que o processo de internacionalização não implica, necessariamente, em grande complexidade e sofisticação do sistema de controle de gestão.

Os sistemas de controles gerenciais em organizações internacionalizadas tem sido alvo de interesse dos pesquisadores. Sem esgotar a relação e tratando de vários focos dentro desta temática, relaciona-se as os trabalhos de Gomes et. al (2002); Gomes e Mandin (2005); Gomes e Rodrigues (2006); Gomes, Filgueiras e Sequeira (2007), Barros (2008), Carvalho (2008), Filgueiras (2008), Fraulob (2008) e Silva (2008).

2 REVISÃO DA LITERATURA SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO

O objetivo deste capítulo é apresentar subsídios para o entendimento dos graus de proximidade ou distanciamento da teoria que aborda as questões do processo de internacionalização de empresas

que possam ser utilizados para a compreensão desse fenômeno no contexto das escolas de samba da cidade do Rio de Janeiro.

2.1 O fenômeno da globalização e a questão dos produtos locais e globais

Nos últimos anos, as mudanças na economia, tecnologia e política refletiram de modo marcante no ambiente dos negócios, exigindo das empresas a procura de mecanismos para se tornarem, e se manterem, cada vez mais competitivas. Assim, as empresas procuraram aperfeiçoar seus processos internos e externos, aperfeiçoando seus controles, trabalhando em redes e abrindo mercado internacional.

A globalização aumenta o alcance de mercado das empresas, segundo Guilhoto (2001), mas também as colocam frente a frente com fortes rivais, muitas delas mais consoantes com os mercados locais. Um dos desafios para o marketing global, então, envolve a definição cuidadosa dos mercados-alvo. Os laços mais estreitos entre as nações, impulsionados por maiores fluxos de turismo, capital e comércio, e a homogeneização de gostos globais encorajam firmas a descobrir rapidamente os modos de penetrar em mercados estrangeiros.

De acordo com Carvalho (2005, p.2), “a globalização representa um conjunto de condições emergentes em que o valor e a riqueza estão sendo crescentemente produzidos e distribuídos dentro das redes corporativas mundiais”.

Ianni (2006, 13) coloca que:

A descoberta de que a terra se tornou mundo, de que o globo não é mais apenas uma figura astronômica, e sim um território no qual todos encontram-se relacionados e atrelados, diferenciados e antagônicos – essa descoberta surpreende, encanta e atemoriza. Trata-se de uma ruptura drástica nos modos de ser, sentir, agir, pensar e fabular. Um evento heurístico de amplas proporções, abalando não só as convicções, mas também as visões de mundo.

E ainda, Ianni (2004, 26-27) afirma que o “mercado global cria a ilusão de que tudo tende a assemelhar-se e harmonizar-se”. Segundo o autor, “em todos os lugares, tudo cada vez mais se parece com tudo o mais, à medida que a estrutura de preferências do mundo é pressionada para um ponto homogeneizado”.

Contudo, pesquisas, por exemplo, a de Kotabe (2007), dão conta de explicar que a globalização por si não é capaz de abrir todas as portas, quebrando barreiras e fronteiras culturais, geográficas, econômicas, financeiras, políticas e psicológicas ou psíquicas, não obstante a facilidade de se comprar e vender produtos em qualquer parte do mundo com a advento da internet.

Corroborando a idéia de Kotabe, Ianni (2004, 27) conclui que “a globalização não tem nada a ver com homogeneização”, pelo contrário, ela está inserida em um “universo de diversidades, desigualdades, tensões e antagonismos, simultaneamente às articulações, associações e integrações regionais, transnacionais e globais”.

Ainda nessa abordagem da diversificação, Perlmutter (1969) explica que uma estratégia global é construída a partir de uma visão geocêntrica dos negócios, o que seria diferente de se ter uma estratégia com uma visão pluricêntrica (ou seja, uma estratégia “multidoméstica” ou “multilocal”).

Ainda com relação ao termo globalização, Lovelock e Yip (1996) alertam para o fato de que os termos “global” e “globalização”, “internacional” (e por conseguinte “internacionalização”), “transnacional” e “multinacional” são, muitas vezes, utilizados indistintamente.

Nessa linha, Urbasch (2004, p. 1) chama a atenção para as palavras “internacional”, “global”, “globalização”, “exportação”, “internacionalização”, que segundo o autor tais palavras “entraram no vocabulário dos executivos e empresários brasileiros mais no sentido passivo que ativo”. Portanto, a maioria das empresas no Brasil está mais “sendo globalizada pela maior concorrência internacional”, que “se globalizando”, ou seja, saindo do Brasil para competir com o mercado externo.

Quanto aos produtos, Kotabe (2007) assegura, com certas exceções, que não há produtos universais. É necessário adaptar produtos e serviços aos mercados locais. Por exemplo, a Protector & Gamble precisou adaptar o seu sabão em pó nos Estados Unidos, para eliminar o mau cheiro de suor nas roupas pelo fato de a maioria das pessoas serem acima do peso dito normal;

Na Alemanha, para substituir o fósforo, que é uma substância utilizada para clarear roupas, mas que degrada o meio ambiente; no Japão, para concentrar o sabão visando a diminuição da embalagem por conta da falta de espaço nas residências da população.

Outros exemplos de produtos locais são: vinho na França; massas na Itália; cerveja na Alemanha; arroz no Hawaii; guaraná e o carnaval no Brasil.

Além disso, Szuster (2005, p. 6) explica que, a partir do final da década dos 70, com o advento do avanço na tecnologia de informação foi possível a reformulação das estratégias de produção e distribuição das empresas e a formação de grandes *networks* (redes de empresas). Por conta disso, “a atividade produtiva foi alterada para além da busca por mercados globais. Ela própria agora era global. A produção e a informação globalizada permitem a emergência de um lucro à escala mundial”. Daí, “o mercado gerou marcas e produtos globais como Coca-cola, Mc’ Donalds , Nike, Adidas e Puma. Os produtos não são mais “made in Germany” mas made in “Mercedes Benz”, ou “in Siemens”.

2.2 As ondas de internacionalização

Internacionalização é um “processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países, fora da sua base de origem”. (RUBIM, 2004)

Welch e Luostarinen (1988) definem internacionalização como um processo decrescente de envolvimento com operações internacionais.

Segundo Guilhoto (2001), o comércio internacional é uma atividade que existe para ir ao encontro das necessidades e desejos dos consumidores globais e dar às empresas a oportunidade de expandir a sua atuação em vários mercados.

A literatura revela que, depois da Segunda Guerra Mundial, houve dois períodos que foram especialmente propícios para a internacionalização das empresas, é o que afirmam Fleury e Fleury (2007b).

Segundo os autores, o primeiro período, na década de 1950 e 1960, foi liderado por empresas de países altamente industrializados, especialmente os Estados Unidos, e criaram a base para as abordagens dos negócios internacionais. A segunda onda de internacionalização teve

origem num conjunto de diferentes fatores, estando, principalmente, relacionadas com a internacionalização das empresas japonesas, uma vez que elas foram bem sucedidas nos seus processos de internacionalização, não acompanharam a lógica estabelecida pelos padrões americanos vigentes. As empresas japonesas criaram novas vantagens competitivas, baseadas em fatores ainda não abordados, à época, pela literatura, que relatavam as experiências da GM, FORD, dentre outras.

Além das duas primeiras ondas da internacionalização, Fleury e Fleury (2007a; 2007b, 2008) apontam para uma terceira, que diz respeito à internacionalização das empresas a partir do BRICs, os *late-movers* ou entrantes tardios na indústria internacional. Na visão dos autores, é provável que os *late-movers*, e particularmente o Brasil, estejam criando novas estratégias de internacionalização, a fim de se tornarem bem sucedido no contexto de internacionalizar os seus produtos e serviços. A Figura 8 mostra os países e as teorias sobre internacionalização atreladas a cada onda. Contudo, a literatura sobre as teorias acerca da internacionalização de firmas será abordada na seção 2.3.

1950 → Internacionalização → 2000		
Primeira Onda	Estados Unidos, Reino Unido, Alemanha e França	Teoria Clássica; Teoria do Paradigma Eclético
	Escandinávia: Suécia e Noruega	Escola Nórdica: gradualismo e aprendizagem
Segunda Onda	Japão e Coreia	Teoria Clássica; Teoria do Paradigma Eclético
Terceira Onda	BRICs: Brasil, Rússia, Índia e China.	?

Fonte: Traduzido e Adaptado de Fleury e Fleury (2007b, p. 4)

Figura 8 – Ondas da Internacionalização: Estratégias

Segundo a Wikipédia, BRIC é um acrônimo criado em novembro de 2001 pelo economista *Jim O'Neill*, do grupo *Goldman Sachs*, que criou o termo para designar os quatro principais países emergentes do mundo, a saber: Brasil, Rússia, Índia e China no relatório "*Building Better Global Economic Brics*". Usando as últimas projeções demográficas e modelos

de acumulação de capital e crescimento de produtividade, o grupo *Goldman Sachs* mapeou as economias dos países BRICs até 2050. Especula-se que esses países poderão se tornar a maior força mundial.

2.3 Teorias acerca do processo de Internacionalização de Empresas

Rubin e Rocha (2004, p. 147) explicaram que as pesquisas sobre a internacionalização de empresas se baseiam em duas abordagens distintas: “a abordagem comportamental ou organizacional e a econômica”.

Rosa e Rhodem (2007) comentaram que foi a partir da década de 70, que pesquisadores da Universidade Uppsala, na Suécia, desenvolveram uma nova linha de pensamento acerca do processo de internacionalização de firmas, dando ênfase aos aspectos comportamentais do fenômeno.

Por consequência, os negócios internacionais deixaram de ser trabalhados puramente pelas teorias econômicas e passaram, também, a ser estudado pelas teorias do comportamento organizacional. O Quadro 9 apresenta as principais teorias desses dois enfoques.

Quadro 9 – Principais Teorias sobre Internacionalização de Empresas

Enfoque	Teoria	Principal autor	Idéia básica	Força motora
Econômico	Poder de Mercado	S. Hymer	Firmas operam no exterior para controlar outras empresas e usar suas vantagens competitivas	Alargamento das <i>collusive networks</i> e restrições à concorrência em cada mercado
	Ciclo do Produto	R. Vernon	Firmas inovam em seus mercados locais e transferem produção de produtos menos sofisticados para países em desenvolvimento, isto é, produtos maduros são produzidos em países em desenvolvimento	Procurar locações que apresentem menores custos para tecnologias estáveis
	Internalização	P. Buckley , M. Casson	Firmas internalizam mercados quando custos de transação de uma troca administrativa são menores que os custos de mercado; assim, aumenta a eficiência coletiva do grupo	A expansão ou contração da produção internacional depende de mudanças nos custos de transação de operar em um conjunto maior de mercados, comparados com os custos de coordenar diretamente as transações
	Paradigma Eclético	J. Dunning	Firmas operam no exterior quando têm vantagens competitivas em propriedade (O), localização (L) e internalização (I)	Uso da OLI no processo de internacionalização da empresa
Organizacional	Escola de Uppsala	J. Johansson, J. E. Vahlne	Distância psíquica, internacionalização incremental e <i>networks</i>	Envolvimento crescente da firma a partir do aumento do conhecimento sobre a nova localização
	Escola Nórdica	S. Anderson	Empreendedorismo	Papel do empreendedor como fundamental no processo de internalização de firmas

Fonte: Adaptado de Hemais e Hilal (2004, p. 36)

2.3.1 Correntes Teóricas sob o Enfoque Econômico

As principais teorias sobre internacionalização proveniente do enfoque econômico, relacionados no Quadro 9, são: Poder de Mercado, Ciclo do produto, Internalização e Paradigma Eclético.

Quanto ao Poder de Mercado, Hymer (1960, 1968) percebeu duas razões para que empresas controlem outras empresas em países estrangeiros. A primeira diz respeito à remoção da competição, por meio de conluíus ou fusões de empresas; o segundo, relacionado a vantagens para as empresas, por exemplo: fácil acesso aos fatores de produção, controle de formas de produção mais eficientes, melhor sistema de distribuição dos produtos, posse de produto diferenciado.

A Teoria do Ciclo do Produto, de Vernon (1966, 1979), relaciona comércio internacional a investimentos. Para Vernon, as inovações, em produtos, por exemplo, são estimuladas pela demanda do mercado doméstico e os produtos e tecnologias passam por três fases, que são: introdução, crescimento e maturação, durante os seus ciclos e vida.

Hemais e Hilal (2004, p. 22-23) relacionam essas três fases, que estão resumidas por meio de Quadro 10.

Quadro 10 – Fases da Teoria do Ciclo de Vida do produto

Fase	Ciclo de Vida	Características
1 ^a	Introdução	<ul style="list-style-type: none"> • É vívida por países mais avançados industrialmente; • É caracterizada por tecnologia mutante, desenvolvimento de mercado, vantagens advindas da nova tecnologia, grande quantidade de recursos destinados à pesquisa e desenvolvimento, grande demanda no mercado doméstico; • Altas barreiras a entrada de empresas estrangeiras.
2 ^a	Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> • Marcada pela demanda estrangeira; • Difusão da tecnologia; • As barreiras de entrada são vencidas pelos competidores; • A produção se espalha por outros países desenvolvidos.
3 ^a	Maturação	<ul style="list-style-type: none"> • A produção se torna mais padronizada e a tecnologia estável, mais eficiente e menos flexível; • Não há mais ênfase nos aspectos inovadores do produto e a firma procura a minimização de custos; • A produção é transferida para países que tenham custos mais baixos, como os países em desenvolvimento, onde há mão-de-obra barata.

Fonte: o autor, a partir de Hemais e Hilal (2004, p. 22-23)

Com o passar do tempo, o próprio Vernon (1979), reconheceu a deficiência de sua teoria em vista do novo ambiente internacional. Nesse contexto, outros trabalhos também desconstruíram algumas questões abordadas por Vernon, por exemplo, Baranson (1978) explica que há uma tendência nas multinacionais em transferirem suas últimas tecnologias para as subsidiárias e afiliadas por meio de *joint-ventures* e licenciadas.

Alguns autores, por exemplo: Araújo, Pereira e Gomes (2006), colocam a Teoria da Internalização e o Paradigma Eclético da produção internacional como as correntes principais do enfoque econômico.

A teoria da internalização, segundo Araújo, Pereira e Gomes (2006) estuda a internacionalização sob a ótica de que se deve ou não internalizar as atividades da empresa.

Fina e Rugman (1996, p.200), afirmam que “os teóricos da internalização sugerem que o investimento direto no exterior ocorre quando os benefícios da internalização superam os custos”.

Por fim, a última teoria da corrente econômica, emergiu dos estudos de Dunning (1988), trata-se do Paradigma Eclético da produção internacional.

O Paradigma Eclético explica que a firma, quando opta por iniciar uma produção internacional, deve possuir alguma vantagem diferencial sobre seus competidores. São três os tipos de vantagens: 1ª – vantagem específica do proprietário (*ownership-specific advantage – O*); 2ª –, variáveis específicas de localização (*location-specific variables – L*); 3ª – internalização (*internalisation – I*), formando o acrônimo OLI

Assim, os três elementos (propriedade, internalização e localização) seriam fundamentais em cada decisão de produção de uma empresa atuando nos mercados internacionais através da produção no exterior. Dunning (1988) considerou ainda a necessidade de integração das teorias econômica e comportamental da firma para melhor entendimento da firma multinacional, em especial deveria se identificar e avaliar padrões sistemáticos de tais comportamentos.

2.3.2 Correntes Teóricas sob o Enfoque Organizacional ou Comportamental

As teorias de internacionalização provenientes do enfoque organizacional ou comportamental, relacionadas no Quadro 9, são as da Escola de Uppsala e Escola Nórdica.

Forte e Sette Jr. (2006) relacionaram os principais modelos e autores dessa corrente comportamental. São eles U-model (Uppsala model) e o I-model (Innovation-related internationalization model)

U-model (Uppsala model) (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977; 1990; 1992; 2003), Imodel (Innovation-related internationalization model)

(BILKEY; TESAR, 1977; CAVUSGIL, 1980; REID, 1981), culminando na Escola Nórdica de Negócios Internacionais.

O modelo de Uppsala, ou modelo dinâmico de aprendizagem, foi desenvolvido na década de 1970 por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) ao estudarem as firmas suecas Sandvik, Atlas, Copco, Facit e Volvo. Os autores observaram que tais firmas, em mercados internacionais, apresentavam algumas características comuns. Essas características foram denominadas cadeia de estabelecimento e distância psíquica, o que, em linhas gerais, significa que quanto maior o grau de conhecimento da firma sobre o mercado, maior a tendência em investir recursos nesse mercado. Nesse modelo, o processo de internacionalização se dá em quatro estágios de desenvolvimento gradual:

- a) atividades de exportação irregulares;
- b) atividades de exportação por meio de representantes;
- c) atividades de exportação por meio de subsidiária de vendas estabelecidas no mercado externo;
- d) a empresa estabelece unidades de produção/manufatura no mercado externo.

Posteriormente, Johanson e Vahlne (1977; 1990) aperfeiçoaram o modelo. No novo modelo, as empresas definem seu processo de internacionalização a partir de variáveis como conhecimento e comprometimento do mercado. Para os autores, conhecimento se refere ao mercado-alvo, enquanto o comprometimento refere-se ao montante de recursos investidos em determinado mercado internacional e ao grau de especificidade desses recursos, ou seja, a possibilidade de haver utilização desses recursos em outros mercados.

Contudo, Forte e Sette Jr. (2006) explicam que:

mesmo sendo o modelo defendido pela Escola de Uppsala o mais típico entre as empresas, nunca se conseguiu confirmar que a teoria gradual explicasse todas as expansões de cada firma ou, ainda, a seqüência de entrada em um determinado mercado, uma vez que as características específicas das empresas, das indústrias e dos fatores de localização também exercem forte influência sobre o processo.

No modelo I-model, Escola Nórdica, o processo de internacionalização acontece numa seqüência determinada de estágios rumo aos mercados que apresentem distância psíquica cada vez maior. Cada estágio é considerado como uma inovação da firma (Andersen, 1993). Tais inovações propiciam vantagens competitivas, antecipando as necessidades dos mercados internos e externos. Inovação, para Andersen, significa melhorias na tecnologia, na maneira com que as coisas são feitas e nos métodos adotados, além das vantagens competitivas, obtidas mediante todo o processo de inovação, antecipando as necessidades do mercado externo.

Melo (2005, p.45-54) explica que esse modelo propõe que as empresas vão se comprometendo gradualmente em mercados internacionais, “à medida que vão reduzindo a distância psíquica, ou seja, à medida que reduzem o impacto de fatores perturbadores do fluxo de informação entre empresa e mercado”. A autora aponta que tais fatores são: “língua, cultura, sistema político, nível educacional e nível de desenvolvimento industrial”.

E, ainda, a autora explica que a definição de distância psíquica se alterou significativamente desde seu primeiro uso, em artigo de Beckerman (1956) sobre distribuição no comércio internacional.

Child et al. (2000), afirmou que a distância entre os países era definida apenas em termo de distância física ou algum conceito correlacionado, como custos de transporte

Johanson e Vahlne (1977), ainda, exemplificando as distâncias psíquicas, relacionaram: idiomas diferentes, nível de educação, cultura, sistemas políticos e nível de desenvolvimento industrial. O estudo de Johanson e Vahlne chama atenção para o fato de que são tais distâncias que podem fazer com que as firmas decidam por realizar apenas operações domésticas ou optar pela internacionalização. Nesse contexto, a firma optaria por se internacionalizar primeiramente para os países com menor distância psíquica em relação à nação da matriz da empresa.

Ademais, O’Grady e Lane (1996) definem distância psíquica como o grau de incerteza da empresa sobre um mercado estrangeiro, derivado de diferenças culturais e outras barreiras de negócios que dificultam a aprendizagem sobre o mercado e as operações nesse novo país.

Klein e Roth (1990) propuseram uma medição para a distância psíquica por meio de escala de 7 pontos, indo de “muito similar” até “muito diferente”, sendo dadas notas a 5 diferentes aspectos, quais sejam: 1. idioma do país; 2. práticas negociais aceitas; 3. ambiente econômico; 4. sistema legal; e 5. infra-estrutura de comunicação. Assim, a abordagem de Klein e Roth pode servir como um previsor do comportamento exportador, levando em conta um certo grau de percepção à medida que o que está sendo estudado é a opinião individual ou percepção das diferenças.

Para Evans et al. (2000) a especificação dos elementos da distância psíquica seria particularmente importante para a discussão quanto à diferença entre distância cultural e psíquica. No mesmo sentido, Stöttinger e Schgelmilch (1998, 2000) colocam que a relação entre proximidade cultural e grau de estranheza pode ser mapeada sob o constructo de distância

psíquica. Assim, os autores recomendam as firmas a exportarem inicialmente para mercados culturalmente mais próximos antes de penetrarem em mercados psiquicamente distantes.

Alguns autores realizaram estudos de casos acerca da influência da distância psíquica no processo de internacionalização de firmas. Rosa e Rhoden (2007, p.9) estudaram o caso da empresa Marcopolo e concluíram pela influência de tal distância, uma vez que a empresa ao realizar investimentos para se tornar multinacional, ela os fez em mercados próximos e nos quais já tinha experiência acumulada.

Rocha (2004, p. 40-80) estudou quinze casos, dos quais onze eram empresas fabricantes e quatro eram prestadoras de serviço. A pesquisa de Rocha (2004, p. 54-55) identificou alguns elementos da distância psicológica: “idioma, contexto, maneiras de ser, relacionamentos, suposta imagem do Brasil na mente do país anfitrião, maneiras de fazer negócio, expectativas dos consumidores, maturidade do mercado, sistema político, sistema econômico, sistema regulatório e distância geográfica”.

Depois a autora classificou, conforme Quadro 11, esses elementos em três categorias: “1. percepções sobre as pessoas; 2. percepções sobre o ambiente de negócio; e 3. percepções sobre o macroambiente”.

Quadro 11 – Elementos da Distância Psíquica

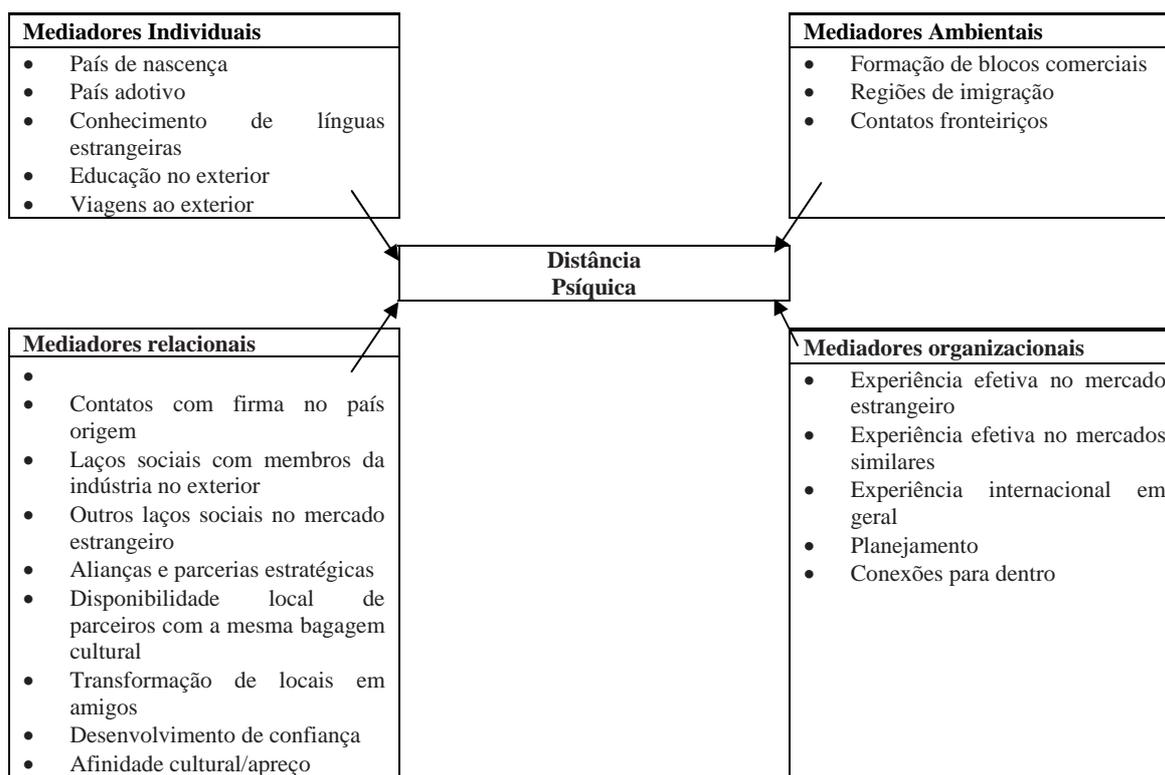
Percepções sobre pessoas	Percepções sobre ambiente de negócios	Percepções sobre macroambiente
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação • Língua • Relacionamento de fácil estabelecimento 	Maneiras de fazer negócios <ul style="list-style-type: none"> • Características dos produtos • Canais de distribuição • Disponibilidade de mídia • Práticas de negócios • Relações com empregados • Práticas de negociação • etc. 	Maturidade do mercado <ul style="list-style-type: none"> • Atividade da concorrência • Competição de preço
	Expectativas dos consumidores <ul style="list-style-type: none"> • Qualidade dos produtos • Nível de serviço • Entrega 	Sistema econômico <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento econômico • Estabilidade
		Sistema regulatório <ul style="list-style-type: none"> • Leis trabalhistas • Sindicatos • Regras de crédito

Fonte: Rocha (2004, p. 71)

Possivelmente, uma das maiores contribuições da teoria comportamental refere-se ao constructo da distância psíquica no processo de internacionalização de firmas, pois os elementos

relacionados por Rocha e pelos outros autores podem impedir que produtos de um país possam penetrar em outros.

Contudo, distância psíquica pode ser mediada, é o que afirma Rocha (2004) a partir dos dados analisados na pesquisa com as quinze empresas. Os mediadores constam na Figura 9, sendo eles: individuais ou pessoais, relacionais, organizacionais e ambientais.



Fonte: Rocha (2004, p. 72)

Figura 9 – Mediadores da Distância Psíquica

2.4 Modelos de Entrada

De acordo com Lacerda (2004), são várias as motivações para a internacionalização de empresas no Brasil. A primeira é superar barreiras tarifárias e não- tarifárias às exportações. A segunda motivação é de ordem econômico-financeira. Geração de receitas em dólares se transforma em grande vantagem competitiva. A terceira motivação é mercadológica. O melhor modo de ser competitivo no mercado global é participando efetivamente dele. Isso significa não

só exportar, mas criar frentes de produção e de serviços no exterior, instituir canais de distribuição e de divulgação de marcas.

Para Keegan (2005, p. 171), as empresas entram no mercado internacional de duas formas, sendo a primeira diretamente, “expandindo-se a partir de um investimento inicial ou pela aquisição de uma empresa estabelecida localmente; a segunda, indiretamente, utilizando agentes ou representantes”.

Segundo Dunning (1988) as empresas para se internacionalizarem devem possuir certos tipos de vantagens sobre os seus competidores, que justifiquem o investimento feito no exterior.

Nesse sentido, Urbasch (2004, p. 18) relacionou algumas vantagens para se desenvolver negócios internacionais, são elas:

- Alavancar a competitividade brasileira de custo
- Acesso a novos mercados
- Compensar ciclos econômicos no Brasil
- Aumentar o volume de venda e produção, reduzindo ociosidade
- Receita em moeda forte
- Vantagens de posicionamento no mercado doméstico

Contudo, Veiga e Iglesias (2002) apontam alguns fatores que prejudicam o processo de internacionalização de empresas brasileiras. São eles:

dificuldades de obter financiamento no Brasil para as unidades no exterior; diferenças culturais entre os países; dificuldade de obter acesso ao mercado financeiro local; elevado custo do financiamento; dificuldade de movimentar funcionários para outros países; e dificuldade de obtenção de informação a respeito dos mercados externos

Além disso, Rocha, Silva e Carneiro (2007) explicam que o processo de internacionalização de empresas brasileiras é tardio quando comparado com o de países desenvolvidos, pois foram os primeiros a internacionalizarem as suas empresas (*first movers* ou primeiros entrantes), e com outros países emergentes (*late movers* ou entrantes tardios). Segundo os autores, o investimento direto no exterior (IED) ocorreu a partir de 1990. Antes, algumas empresas, nas décadas de 1960 e 1970 possuíam, de forma singular e tímida, subsidiária no exterior. As pioneiras brasileiras foram Petrobrás e Companhia Vale do Rio Doce.

Existem algumas alternativas para uma empresa entrar no mercado global ou internacional. Rossi e Sacchi (2006, p. 112-116) apontam as seguintes: a) exportação e

importação direta e indireta; b) licenciamento; c) franquia; d) contrato de manufatura; e) contratos gerenciais; f) participação acionária, total ou parcial; e g) joint venture.

Cada uma dessas alternativas, ou etapas de internacionalização, oferecem diferentes opções de atuação e implementação. Urbasch (2004, p.21-42) apresentou, conforme Quadro 12, uma visão geral das diferentes opções por etapa.

Quadro 12– Opções por Etapas de Internacionalização

Exportação	Presença Comercial Local	Produção Local	Desenvolvimento Local
<ul style="list-style-type: none"> venda para: - importadores - revendedores de valor agregado - cliente final 	<ul style="list-style-type: none"> representante comercial local representante comercial e assistência técnica terceirizada escritório de vendas local escritório de vendas local e assistência técnica terceirizada escritório de vendas local e assistência técnica própria licenciamento 	<ul style="list-style-type: none"> presença comercial local: - produção local terceirizada - produção local própria 	<ul style="list-style-type: none"> completa estrutura comercial e fabril local com desenvolvimento local de novos produtos (para mercado local ou internacional) desenvolvimento local (para mercado local ou internacional) sem estrutura comercial ou fabril completa ou nenhuma

Fonte: Urbasch (2004, p.31)

A exportação geralmente é o primeiro passo. Urbasch (2004, p.21) explicou que:

Ela [a exportação] é apenas o primeiro passo na conquista dos mercados lá fora. Uma vez superada a barreira para exportar, o jogo internacional continuará ainda muito mais – e por bons motivos. Um dos motivos é o ‘efeito-aspirador’ que surge para os nossos produtos quando temos uma presença local eficaz.

Na concepção de Urbasch, as empresas percorreriam todos os passos, ou seja, pulariam de uma etapa para outra. Contudo, Rocha et al. (2004, p. 173) explicam que a teoria comportamental da internacionalização da firma vem-se opondo a tais afirmações, uma vez que “evidências empíricas sobre empresas que já surgem ou nascem para atender o mercado internacional, são as *born globals*, não passando, assim, pelos processos graduais previstos na literatura.

Quanto à classificação das empresas internacionalizadas, Bartlett e Ghoshal (1992); Canals (1994) e Dyment (1987) apresentam os seguintes tipos:

Empresa exportadora – Fase inicial do processo de internacionalização, sendo que as unidades operacionais ficam, normalmente, no país de origem.

Empresa multinacional – Pretende explorar as vantagens competitivas importantes domesticamente diversificando atividades em outros países. O objetivo da empresa multinacional seria a reprodução quase exata da empresa matriz em cada uma das filiais no exterior, criando forte presença local através de sensibilidade e receptividade às diferenças nacionais;

Empresa global – O modelo multinacional demonstrou alguns problemas e no final dos anos 70 houve uma tendência oposta, na qual a empresa adotava estratégias coordenadas com todos os países onde operava. Desta forma, o objetivo é adquirir vantagem competitiva em termos de custos e receitas através de operações centralizadas em escala global, sendo que suas atividades críticas devem se concentrar em um ou poucos países.

Empresa transnacional – É a empresa que combina adequadamente uma máxima eficiência econômica, uma máxima capacidade de responder a mercados locais e uma flexibilidade para transmitir as experiências que surgem em alguns países para toda a organização. A empresa transnacional “busca eficiência, não pela eficiência em si, mas como meio de alcançar competitividade global” (Bartlett e Ghoshal, 1992, p.85).

2.5 Processo de Internacionalização das escolas de samba

O processo de internacionalização das escolas de samba começa, segundo Santos (1996) quando “a então prefeitura do Distrito Federal passou a subvencionar as escolas de samba, além de incluí-las entre as atrações turísticas da cidade em panfletos que eram distribuídos no exterior”.

Os prenúncios de que o carnaval seria um evento globalizado se deram, conforme explicam Santos (1996) e Filippo (2007), como uma profecia, pois em 1935, quando ocorreu oficialmente, pelo poder público, o primeiro desfile, a campeã foi a Portela, na época se chamava Vai Como Pode, desfilando com o enredo “O Samba dominando o Mundo”. O desfile trouxe a primeira alegoria de uma escola de samba, que era um “globo terrestre giratório sobre o qual havia uma baiana”.

O GRES Acadêmicos do Salgueiro, conforme a Agenda do Samba & Choro, foi o pioneiro no processo de internacionalização, apresentando-se em Cuba, em 1959, logo após a entrada de Fidel Castro no poder.

Um outro fato importante que demarca o carnaval brasileiro no panorama internacional foi quando Pinah, destaque da Beija-Flor, sambou com o Príncipe Charles, da Inglaterra, em 1978, primeiro no Brasil, depois durante breve apresentação que a escola de samba fez no Palácio de Buckingham, cuja cena foi veiculada para o mundo. Pinah ficou mundialmente conhecida, abrindo portas internacionais para a cultura popular brasileira, sendo homenageada, em 1983,

juntamente com Pelé, Grande Otelo, Clementina de Jesus e outros, no enredo da própria Beija-Flor denominado de “A constelação das estrelas negras”.

Quanto ao processo de internacionalização das escolas de samba do grupo especial da cidade do Rio de Janeiro, Oliveira e Gomes (2008a) explicam que a inserção internacional das organizações do setor artístico e cultural pode ser percebida a partir de três casos: sendo o primeiro o Museu do *Louvre*, instalado no Palácio do *Louvre*, em Paris, é um dos mais famosos museus do mundo. É uma organização local, aonde pessoas do mundo inteiro vão visitá-lo, 8,3 milhões de pessoas em 2007. O segundo é o *Guggenheim*, onde foi adotada outra estratégia, o museu foi instalado em Nova York, em Bilbao, em Veneza, em Berlim e em Las Vegas. O terceiro, o *Cirque du Soleil*, é uma companhia circense com base em Quebec, Canadá, que se apresenta em turnês no mundo inteiro, exportando um espetáculo.

3 METODOLOGIA

Goldenberg (1999, p. 105) explica que metodologia é o “estudo dos caminhos a serem seguidos, dos instrumentos usados para se fazer ciência”.

Assim, o presente capítulo destina-se a apresentar os caminhos percorridos, que começam com a diagramação da tipologia da pesquisa, passando pela definição do universo e amostra da pesquisa, coleta de dados e, por fim, foi efetuado um levantamento no Banco de Teses da Capes objetivando levantar as pesquisas que já foram realizadas abordando temáticas sobre escolas de samba em teses e dissertações no Brasil.

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 com essa questão, 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 13, que contempla a tipologia e evidencia a classificação em que esta dissertação se enquadra.

Quadro 13 – Enquadramento da Dissertação em relação à Tipologia da Pesquisa

Classificação das Pesquisas	Tipos de Pesquisa	Classificação desta dissertação
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) observa 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 dissertação.

Quanto aos objetivos da pesquisa, ela é descritiva, em face das definições de Gil (1999) e Vergara (2003), que explicaram que as pesquisas descritivas têm como objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno. Além de ser exploratória, pois é realizada “em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado” (VERGARA: 2003, p. 47), já que Oliveira e Gomes (2008a, 2008b, 2008c) chamaram a atenção para o fato de o estudo das escolas de samba com o recorte em sistemas de controle gerencial e processo de internacionalização ainda ser incipiente.

Quanto aos meios, a presente pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso. Segundo Gil (1999, p. 73) esse tipo de estudo é “caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados”. Para Yin (2002, p.21) o estudo de caso, além de ser importante para que se possa compreender os fenômenos sociais complexos, ele “permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como (...) processos organizacionais (...).

E ainda quanto aos meios, a pesquisa é participante uma vez que o pesquisador participa 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”.

Em relação às fontes de informações a pesquisa é de campo e bibliográfica. Vergara (2003, p. 47-48) comenta que pesquisa de campo é “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno para explicá-lo”, que no caso o “campo” são as quadras, os barracões, os ateliês, as ruas onde as escolas ensaiam e produzem fantasias e alegorias. A autora, ainda, explica que a pesquisa bibliográfica “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

Por fim, quanto à abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa. Raupp e Beuren (2003, p. 92) colocam que nas pesquisas qualitativas “concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado”.

Ademais, Collis e Hussey (2005, p. 65) argumentam que o tipo de metodologia que se escolhe, para realização de estudos, “deve refletir as suposições de seu paradigma de pesquisa”, que se classificam em dois: positivista, que se baseia em métodos estatísticos e abordagem quantitativa; fenomenológicos, que estuda qualitativamente fenômenos. Assim, o paradigma a que está inserida a metodologia desta pesquisa é o fenomenológico.

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 denominado de 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 denominado de Liga das Escolas do Grupo de Acesso (LESGA), formado em 2008 pela dissolução do antigo Grupo de Acesso A dos antigos Grupos de Acesso B, C, D e E, sendo formado por dez escolas de samba. Nesse grupo desfilam as escolas que são rebaixadas do grupo especial, onde atualmente estão União da Ilha do Governador, São Clemente, e outras. A campeã deste grupo sobe para o especial.

O terceiro, denominado de 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 dissertação, 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, por isso ter mais oportunidade para se internacionalizar, por exemplo.

É importante pontuar, ainda, que apesar de o grupo especial ser composto por doze escolas, o presente estudo contempla treze escolas de samba, 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.

O Quadro 14 mostra a relação das escolas de samba pesquisadas, suas bandeiras, cores, ano de fundação e bairro onde estão localizadas as suas quadras, cujas informações foram extraídas do sítio da LIESA na Internet.

Quadro 14 – Escolas de Samba pesquisadas

Bandeira	Escolas de Samba	Cores	Ano de Fundação / Bairro
	G.R.E.S. Beija-Flor de Nilópolis	azul e branco	25/12/1948 Nilópolis
	G.R.E.S. Acadêmicos do Grande Rio	verde, vermelho e branco	22/09/1988 Duque de Caxias
	G.R.E.S. Unidos da Tijuca	azul pavão e amarelo ouro	31/12/1931 Santo Cristo
	G.R.E.S. Estação Primeira de Mangueira	verde e rosa	28/04/1928 Mangueira
	G.R.E.S. Unidos do Viradouro	vermelho e branco	24/06/1946 Niterói
	G.R.E.S. Acadêmicos do Salgueiro	vermelho e branco	05/03/1953 Andaraí
	G.R.E.S. Unidos de Vila Isabel	azul e branco	04/04/1946 Vila Isabel
	G.R.E.S. Imperatriz Leopoldinense	verde, ouro e branco	06/03/1959 Ramos
	G.R.E.S. Portela	azul e branco	11/04/1923 Oswaldo Cruz
	G.R.E.S. Mocidade Independente de Padre Miguel	verde e branco	10/11/1955 Padre Miguel
	G.R.E.S. Unidos do Porto da Pedra	vermelho e branco	08/03/1978 São Gonçalo
	G.R.E.S. Império Serrano	verde e branco	23/03/1947 Madureira
	G.R.E.S. São Clemente	Amarelo e preto	25/10/1961 Centro (atual) Botafogo (origem)

Fonte: o autor, a partir de dados da LIESA

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.

Além disso, Collis e Hussey (2005) explicam que os dados podem ser descritos como qualitativos e quantitativos. Os dados qualitativos referem-se a “qualidades e características não-numéricas, enquanto os dados quantitativos são todos aqueles coletados em forma numérica”.

Segundo Cervo e Bervian (2002, p. 45) os dados de uma pesquisa podem ser coletados de diversas formas. “Na decisão do uso de uma forma ou de outra o pesquisador levará em conta o que menos desvantagens oferecer”. Os autores apontam a entrevista, o formulário e o questionário como instrumento para coletar dados.

Para pesquisas com abordagem qualitativa, Collis e Hussey (2005, p. 145) informam que a entrevista e a observação são dois dos mais importantes instrumentos para se coletar dados. Acrescenta-se que Hair Jr. et al. (2007, p.152) expuseram que “os dados são coletados por meio de uma ou mais das seguintes formas: observação, entrevistas e / ou questionários”.

Collis e Hussey (2005, p. 160-165) explicam que a entrevista “é um método de coleta de dados no qual perguntas são feitas a participantes selecionados para descobrir o que fazem, pensam ou sentem”. Quanto aos questionários, os autores definiram que “é uma lista de perguntas cuidadosamente estruturadas, escolhidas após a realização de vários testes, tendo em vista extrair respostas confiáveis de uma amostra escolhida”.

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, já relacionadas na seção 3.2 deste capítulo, 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 dessa não-resposta, o pesquisador pode lançar mão da entrevista telefônica, o que ocorreu na maioria dos casos.

O questionário que orientou as entrevistas foi elaborado contemplando questões abertas e fechadas. Collis e Hussey (2005, p. 165-169) informam que as “perguntas factuais provavelmente serão perguntas fechadas, enquanto perguntas que pedem opiniões provavelmente serão abertas”. Os autores explicam, ainda, que as perguntas abertas “oferecem a vantagem de que os respondentes podem dar suas opiniões da maneira mais precisa possível usando suas próprias palavras”.

Inicialmente, foi aplicado um questionário (Anexo A), de dezembro de 2007 a janeiro de 2008, que orientou as entrevistas, em grande maioria efetuada utilizando o recurso do telefone, uma vez a própria a natureza dos serviços realizados pelas escolas de samba ocorrem em ambiente que a produção tem data de início e término muito curtos, razão pela qual a maioria das escolas de samba solicitou o questionário, por *e-mail*, mas marcaram hora para responder as questões por telefone.

Além das entrevistas, orientadas pelo questionário, o pesquisador visitou os barracões na Cidade do Samba, as quadras e participou de eventos tipo festas e feijoadas que são realizadas pelas organizações pesquisadas. Os achados desse levantamento, inicial, resultaram em alguns ensaios, por meio de artigos, que foram apresentados em encontros, congressos e simpósios realizados pela Associação da Pós-Graduação em Administração - ANPAD (ENEO), Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (SIMPOI), pela Universidade Federal Rural no Rio de Janeiro (SIMGEN) e no Encontro do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ realizado em 2008, o que contribuiu para a realização desta dissertação.

Além do questionário, o pesquisador entrevistou pessoas do mundo do samba nos eventos realizados para os preparatórios do carnaval de 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) da Imperatriz Leopoldinense entrevistou-se, dentre outros, Paulinho Mocidade, cantor.

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), Neguinho da Beija-Flor (cantor), Pinah (destaque). Além desses, foram realizadas outras entrevistas em vários eventos nas quadras das escolas de samba. Nesses eventos, a entrevista se deu com perguntas abertas e sempre relacionadas com os ofícios dos entrevistados.

No tocante aos dados secundários, utilizou-se o acervo documental disponibilizado pelo Centro de Memória do Carnaval, da LIESA. Também foram coletados dados pela Internet, uma vez que já existem vários sítios relacionados ao carnaval, são eles: ocarnavalcarioca.com.br; galeriadosamba.com.br; odianafolia.com.br; carnavalesco.com.br, entre outros. O mestrando também assistiu a vários vídeos disponibilizados pelo You Tube (youtube.com) para, por exemplo, assistir desfiles de vários anos.

Portanto, o presente estudo se caracteriza como sendo exploratório, que se utiliza fonte de dados primários e secundários visando verificar as características do sistema de controle gerencial e o processo de internacionalização das escolas de samba.

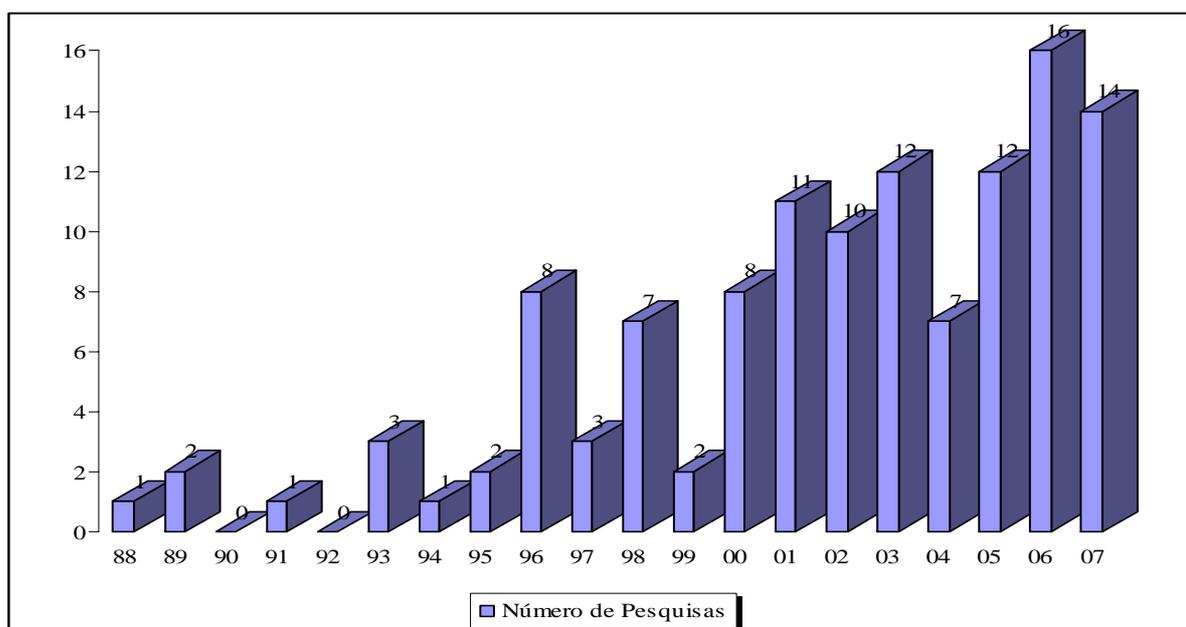
3.4 Pesquisas realizadas abordando temáticas sobre escolas de samba em Teses e Dissertações no Brasil

Conforme já abordado na Introdução desta dissertação e neste capítulo, Oliveira e Gomes (2008a, 2008b, 2008c) chamaram a atenção para o fato de que o tema carnaval, incluindo escolas de samba, já geraram algumas teses e dissertações, não se identificando trabalhos com foco em sistemas de controle gerencial e no processo de internacionalização de escolas de samba.

Nesse contexto, mesmo não sendo o propósito do trabalho, mas reforçando a idéia de que o presente estudo é exploratório, levantou-se no Banco de Teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), na internet (www.capes.gov.br), o volume de teses e dissertações já produzidos, nas diferentes áreas do conhecimento, tratando da temática “escolas de samba”.

O Banco de Teses da Capes reúne 409.160 trabalhos defendidos, no período de 1987 a 2007. Do levantamento efetuado, utilizando o artifício da busca pelo assunto “escolas de samba”, emergiram 128 trabalhos, dos quais 8 foram excluídos por não tratarem, necessariamente, do

tema. A Figura 10 mostra o período abrangido pela produção acadêmica que vai de 1988 a 2007. Os resultados evidenciam aumento de produção a partir do ano 2000.

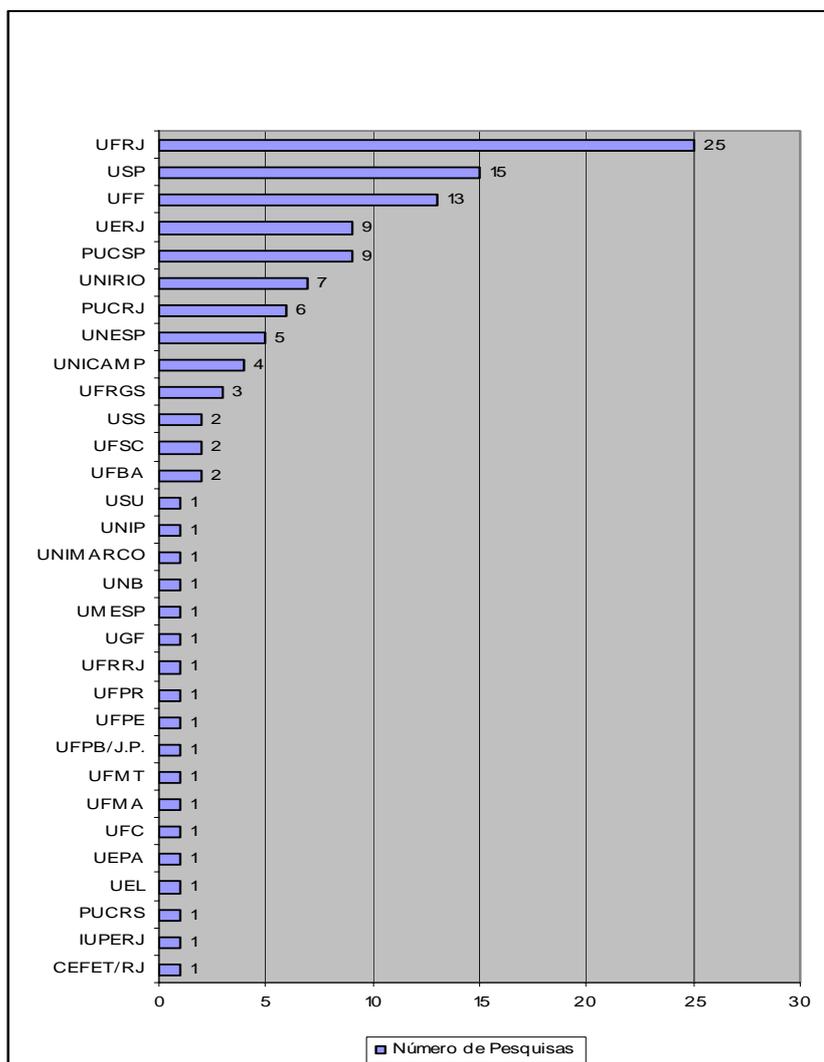


Fonte: Levantamento efetuado pelo autor no Banco de Teses da Capes

Figura 10 – Distribuição das Teses e Dissertações, por série histórica, tratando da temática “escolas de samba”

Vale ressaltar que o presente levantamento está limitado à busca, no banco de dados, apenas do assunto “escolas de samba”. Assim, outras buscas, com assuntos relacionados, podem evidenciar outros números.

Quanto às instituições em que as 120 teses e dissertações foram defendidas, são: federais (51%), estaduais (29%) e particulares (20%), a de maior concentração está na UFRJ (25 trabalhos), seguida de USP (15), UFF (13), UERJ (9), PUC-SP (9), UNIRIO (7), PUC-RJ (6), UNESP (5), UNICAMP (4) e UFRGS (3). Outras vinte e uma instituições apresentaram trabalhos que variam entre 2 e 1, conforme a Figura 11.



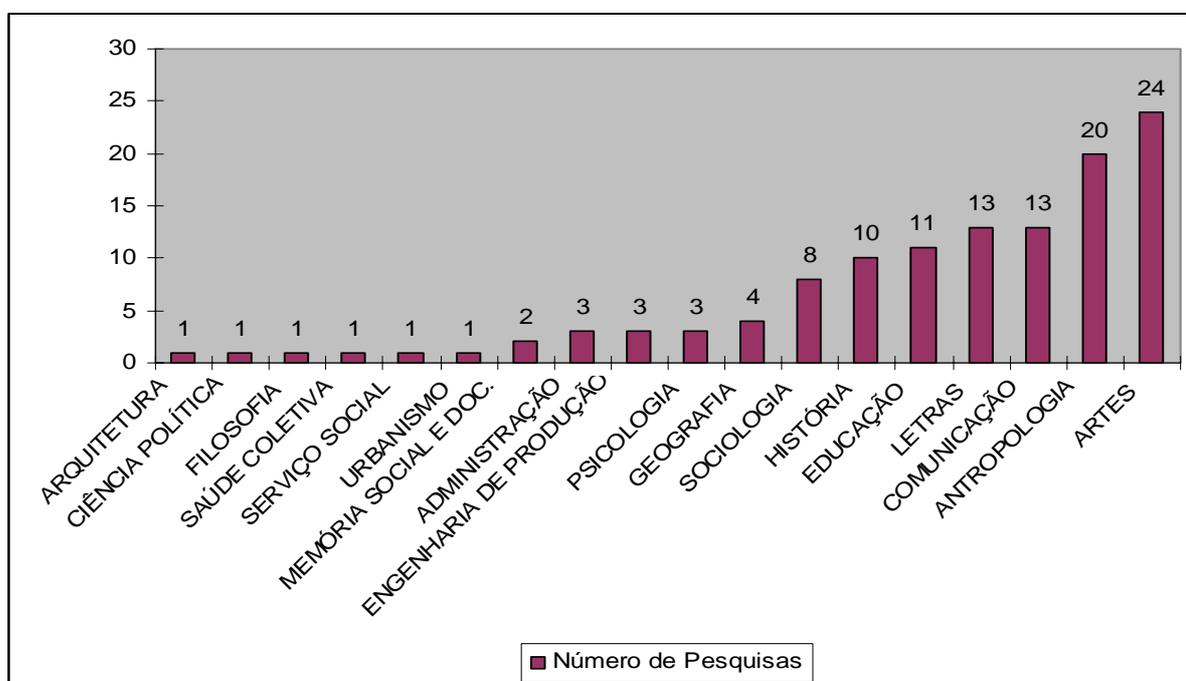
Fonte: Levantamento efetuado pelo autor no Banco de Teses da Capes

Figura 11 – Teses e Dissertações defendidas por Instituições

Os números mostram que as produções acadêmicas, que abrangem a temática pesquisada, concentram-se na Região Sudeste do Brasil, precisamente Rio de Janeiro e São Paulo, o que pode ser explicado pelo fato de a festa do carnaval, onde ocorre o desfile das escolas de samba, ser mais expressiva e divulgada nesses dois estados.

Dos 120 trabalhos, observou-se que 102 são dissertações de mestrado (85%), 16 são teses de doutorado (13%) e 2 são de mestrado profissional (2%).

A distribuição desses trabalhos por área de conhecimento revelou que a maioria está vinculada aos Programas de Artes (24), Antropologia (20), Letras e Comunicação (13 cada um), Educação (11), História (10), entre outros conforme a Figura 12.



Fonte: Levantamento efetuado pelo autor no Banco de Teses da Capes

Figura 12 – Teses e Dissertações defendidas por Áreas do Conhecimento

Por meio da Figura 12 é possível identificar que várias áreas do conhecimento pesquisam questões sobre as escolas de samba, abrangendo diferentes olhares. Por exemplo, Letras e Comunicação estudam as letras dos sambas-enredo, em Artes, discutem-se Artes Cênicas, Artes Visuais, História da Arte e Música. A Antropologia e Sociologia estudam a comunidade, o costume dos atores que fazem parte das agremiações, dentre tantas outras abordagens.

Nos Programas de Doutorado e Mestrado em Ciências Contábeis não foram realizados, ainda, trabalhos com foco nesse tema. Contudo, trabalhos já defendidos em Administração e Engenharia de Produção já perpassaram por abordagens de gestão, também estudadas em Contabilidade Gerencial, tais como administração estratégica, qualidade, produção, entre outros. A relação dos 120 trabalhos levantados consta do Anexo B.

Do exposto, esta dissertação pretende preencher a lacuna da não-localização de dissertações e teses em Ciências Contábeis abordando a temática: “escolas de samba”.

4 ESTUDOS DE CASO: HISTÓRICO E ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS DAS ESCOLAS DE SAMBA DO GRUPO ESPECIAL DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO

Inicialmente, registra-se o fato de o estudo dos casos estarem divididos em dois capítulos, o 4 e o 5, optou-se por esta divisão para que os mesmos ficassem melhor divididos em relação ao número de páginas que contém cada um, com os demais capítulos desta dissertação.

Neste capítulo, é efetuado um pequeno relato acerca do que é a festa do carnaval e os critérios de julgamento da competição. Depois, descreve-se um resumo da história de cada organização pesquisada a partir de informações coletadas por meio das entrevistas e também extraídas dos sítios das escolas de samba e da LIESA. E, também, se comentará a estrutura das escolas de samba.

Ressalta-se que embora o capítulo tenha o objetivo de fazer a descrição dos casos, lançou-se mão, por vezes, de citações de autores, que também pesquisaram o tema escolas de samba como forma de reforçar as narrativas.

4.1 A Festa do Carnaval e as Escolas de Samba do Rio de Janeiro

O Carnaval é uma festa popular que tem dia, mês e hora para acontecer. Joãozinho Trinta, carnavalesco, em entrevista concedida na festa dos 60 anos da Beija-Flor (11/10/2008) comentou que o “desfile proporcionado pelas escolas de samba é uma grande ópera popular, onde um grupo de pessoas desfila, em forma de parada, com fantasias agrupadas em uma mesma ala, cantando e dançando ao som de um samba-enredo, sem falar em uma grandiosa platéia que torce, e também canta e dança, pelas suas escolas de coração”.

Nessa mesma festa na Beija-Flor, Hiran Araújo, pesquisador do carnaval, comentou que “o carnaval no Rio de Janeiro transformou-se em mega-evento, que reúne milhares de pessoas do mundo inteiro”, especialmente para participarem, assistindo ou desfilando, do desfile das escolas de samba do grupo especial.

Na verdade o espetáculo é um campeonato onde, após o desfile, uma escola consagra-se campeã e outra é a última classificada, sendo esta rebaixada a um grupo inferior. Daí, a idéia de

as escolas de samba estarem agrupadas em diferentes blocos, tal como se faz com os clubes de futebol, que são agrupados na 1ª Divisão, 2ª Divisão, etc...

Quanto às escolas de samba que desfilam na cidade do Rio de Janeiro, o agrupamento é feito em seis blocos, que desfilam de sexta-feira a terça-feira de carnaval, na Marquês de Sapucaí, no Centro da Cidade do Rio de Janeiro, e na Rua Intendente Magalhães, no bairro de Campinhos, a saber:

Quadro 15 – Escolas de Samba por Grupo para o Carnaval de 2009 na cidade do Rio de Janeiro: Dias e Locais de Desfile

Especial Domingo e segunda-feira Marquês de Sapucaí	Acesso Sábado Marques de Sapucaí	Rio de Janeiro 1 Terça-feira Marquês de Sapucaí
Império Serrano Grande Rio Vila Isabel Mocidade Beija-flor Unidos da Tijuca Porto da Pedra Salgueiro Imperatriz Portela Mangueira Viradouro	São Clemente Estácio de Sá Inocentes de Belford Roxo Paraíso do Tuiuti Império da Tijuca União da Ilha do Governador Rocinha Renascer de Jacarepaguá Santa Cruz Caprichosos de Pilares	Alegria da Zona Sul Independente da Praça da Bandeira União de Jacarepaguá Parque Curicica Corações Unidos do Amarelinho Tradição Serenio de Campo Grande Unidos de Padre Miguel Lins Imperial Unidos do Jacarezinho Cubango Arrastão de Cascadura Boi da Ilha Arranco
Rio de Janeiro 2 Domingo Intendente Magalhães	Rio de Janeiro 3 segunda-feira Intendente Magalhães	Rio de Janeiro 4 Terça-feira Intendente Magalhães
Unidos de Lucas Acadêmicos da Abolição Unidos de Cosmos Unidos do Cabuçu Unidos da Ponte Unidos do Cabral Vizinha Faladeira Acadêmicos do Dendê Flor da Mina Difícil é o Nome Unidos de Manguinhos Acadêmicos de Vigário Geral Acadêmicos do Sossego Mocidade Alegre de Vicente Carvalho	Mocidade Independente de Inhaúma Em Cima da Hora Leão de Nova Iguaçu Delírio da Zona Oeste Mocidade Unida do Santa Marta Acadêmicos do Engenho da Rainha Unidos de Vila Kennedy Mocidade Independente de Inhaúma Imperial Unidos do Sacramento Unidos de Vila Santa Teresa Rosa de Ouro Unidos do Anil Arame de Ricardo Gato de Bonsucesso	Unidos de Villa Rica Boêmios de Inhaúma Unidos do Uraiti Infantes da Piedade Guaratiba Vaz Lobo Alvorada Favo de Acari

Fonte: Elaborado a partir de informação do site “O Carnaval Carioca” (<http://www.ocarnavalcarioca.com.br/>)

Assim, são setenta e três escolas de samba organizadas em três blocos de interesse, o primeiro denominado de Liga Independente das Escolas de Samba do Rio de Janeiro (LIESA), que é por doze escolas de samba do grupo chamado de especial.

O segundo é denominado de Liga das Escolas do Grupo de Acesso (LESGA), formado em 2008 pela dissolução do antigo Grupo de Acesso A dos antigos Grupos de Acesso B, C, D e E, sendo formado por dez escolas de samba.

O terceiro, denominado de 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.

Além dessas, na sexta-feira de carnaval, desfilam na Marquês de Sapucaí, as escolas de samba mirins, formadas, na maioria dos casos, por crianças das comunidades das escolas de samba do grupo especial e dos outros grupos. Também estão organizadas sob a forma de uma associação, a Associação das Escolas Mirins do Rio de Janeiro (AESM-RIO). Elas não competem entre si, apenas recebem subvenção da Prefeitura do Rio de Janeiro para confeccionarem os carros alegóricos e as fantasias das crianças.

As escolas de samba mirins são as seguintes: Miúda da Cabuçu; Corações Unidos do CIEP; Inocentes da Caprichosos; Estrelinha da Mocidade, Mangueira do Amanhã; Herdeiros da Vila; Nova Geração do Estácio de Sá; Tijuquinha do Borel; Pimpolhos da Grande Rio; Petizes da Penha; Golfinhos da Guanabara e Aprendizes do Salgueiro.

O desfile das escolas de samba do grupo especial, tal qual os dos outros grupos, diferentemente de outros espetáculos culturais e artísticos, como: uma peça teatral, um filme, um musical, um balé, é uma competição.

Nesse contexto, percebeu-se que um dos objetivos de uma escola de samba é atingir a perfeição, pois não basta ter confeccionado as melhores fantasias e alegorias, ter escolhido o melhor samba-enredo. Carnaval se ganha, quando se consegue atingir a perfeição em todos os quesitos avaliados pelos julgadores, inclusive pelas atuais regras, da LIESA, existem quatro julgadores em pontos diferentes da pista onde ocorre o desfile (Rua Marquês de Sapucaí) para o grupo especial, daí ela precisa ser uniforme em todo o desfile. É como se a escola começasse com uma nota 10 (máxima) e a cada erro cometido ela iria perdendo pontos.

Os quesitos em julgamento são os seguintes: Bateria; Samba-Enredo; Harmonia; Evolução; Enredo; Conjunto; Alegorias e Adereços; Fantasias; Comissão de Frente; Mestre-Sala

e Porta-Bandeira. Definições precisas acerca de cada um dos quesitos podem ser encontradas no site da LIESA, por meio do Regulamento das Escolas de Samba e do Manual do Julgador, além de Cavalcanti (1999, p. 107-108) ter elaborado um glossário com termos técnicos do carnaval.

Para ilustrar, extrair-se-á do Manual do Julgador de 2008, o que os julgadores devem ou não levar em consideração quando do julgamento:

Quadro 16 – Quesitos de Julgamento: Considerações que o julgador leva em consideração

O que o julgador leva em consideração:	O que o julgador não leva em consideração:
Bateria: Conjunto de pessoas tocando instrumentos musicais.	
<ul style="list-style-type: none"> • a manutenção regular e a sustentação da cadência da Bateria em consonância com o Samba-Enredo; • a perfeita conjugação dos sons emitidos pelos vários instrumentos; • a criatividade e a versatilidade da Bateria. 	<ul style="list-style-type: none"> • a quantidade de componentes de cada Bateria, no que se refere ao limite mínimo de integrantes fixado pelo Regulamento; • o fato de qualquer bateria não parar defronte às Cabines de Julgamento e/ou não estacionar no 2º Recuo (entre os setores 09 e 11), tendo em vista que não é obrigatória aquela parada e/ou esse estacionamento;
Samba-Enredo: É a música que se canta no desfile, são avaliadas letra e melodia.	
<ul style="list-style-type: none"> • a adequação da letra ao enredo; • sua riqueza poética, beleza e bom gosto; • a sua adaptação à melodia, ou seja, o perfeito entrosamento dos seus versos com os desenhos melódicos; 	<ul style="list-style-type: none"> • a inclusão de qualquer tipo de merchandising (explícito ou implícito) em Samba-Enredo; • a eventual pane no carro de som e/ou no sistema de sonorização da Passarela;
Bateria: conjunto de pessoas que tocam diversos instrumentos musicais	
<ul style="list-style-type: none"> • a manutenção regular e a sustentação da cadência da Bateria em consonância com o Samba-Enredo; • a perfeita conjugação dos sons emitidos pelos vários instrumentos; • a criatividade e a versatilidade da Bateria; 	<ul style="list-style-type: none"> • a quantidade de componentes de cada Bateria, no que se refere ao limite mínimo de integrantes fixado pelo Regulamento; • a utilização de instrumentos de sopro ou qualquer outro artifício que emita sons similares; • o fato de qualquer bateria não parar defronte às Cabines de Julgamento e/ou não estacionar no 2º Recuo (entre os setores 09 e 11), tendo em vista que não é obrigatória aquela parada e/ou esse estacionamento; • a eventual pane no carro de som e/ou no sistema de sonorização da Passarela
Harmonia: é o entrosamento entre o ritmo e o canto	
<ul style="list-style-type: none"> • a perfeita igualdade do canto do Samba-Enredo, pelos componentes da Escola, em consonância com o “Puxador” (Cantor Intérprete do Samba) e a manutenção de sua tonalidade; • -o canto do Samba-Enredo, pela totalidade da Escola; • a harmonia do samba. 	<ul style="list-style-type: none"> • a eventual pane no carro de som e/ou no sistema de sonorização da Passarela
Evolução: é a progressão da dança de acordo com o ritmo do Samba que está sendo executado e com a cadência da Bateria.	
<ul style="list-style-type: none"> • a fluência da apresentação penalizando, portanto, 	<ul style="list-style-type: none"> • a abertura de claros (buracos) que ocorram por

<p>a ocorrência de correrias e de retrocesso e/ou retorno de Alas, Destaques e/ou Alegorias;</p> <ul style="list-style-type: none"> • -a espontaneidade, a criatividade, a empolgação e a vibração dos desfilantes; • -a coesão do desfile, isto é, a manutenção de espaçamento o mais uniforme possível entre Alas e Alegorias, penalizando, portanto, a abertura de claros (buracos) e a embolgação de Alas e/ou Grupos (ex: uma Ala penetrando na outra). 	<p>necessidades técnicas naturais do desfile, dentro dos limites necessários, ou seja, os espaços exigidos para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • exibição de Mestres-Salas, Porta-Bandeiras, Comissões de Frente e coreografias especiais; • -colocação e retirada de Baterias de seus recuos próprios. • a eventual pane no carro de som e/ou no sistema de sonorização da Passarela; • -questões inerentes a quaisquer outros Quesitos.
<p><u>Enredo</u>: é a criação e a apresentação artística de um tema ou conceito</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • o argumento ou tema, ou seja, a idéia básica apresentada pela escola; • o desenvolvimento geral do tema proposto; • apresentação seqüencial das diversas partes (alas, alegorias, fantasias, etc.) que irá possibilitar o entendimento do tema ou argumento proposto, de acordo com o roteiro previamente fornecido pela Escola (Livro Abre-Alas); • criatividade (não confundir com ineditismo); • adaptação, ou seja, a capacidade de compreensão do enredo a partir da associação entre o Tema ou Argumento proposto e o seu desenvolvimento apresentado na Avenida (Fantasias, Alegorias e outros elementos plásticos). 	<ul style="list-style-type: none"> • a brasilidade do enredo, ou seja, se a Escola, por ventura, não apresentar enredo baseado em tema exclusivamente nacional; • -a inclusão de qualquer tipo de merchandising (explícito ou implícito) em Enredos;
<p><u>Conjunto</u>: é o “todo” do desfile, ou seja, a forma geral e integrada como a Escola se apresenta.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • a uniformidade com que a Escola se apresenta em todas as suas formas de expressão (musical, dramática, visual etc); • o equilíbrio artístico do conjunto. 	<ul style="list-style-type: none"> • a eventual presença de quaisquer espécies de animais vivos; • a eventual pane no carro de som e/ou no sistema de sonorização da Passarela.
<p><u>Alegorias e Adereços</u>: Alegorias (entendendo-se, como tal, qualquer elemento cenográfico que esteja sobre rodas) e os Adereços (entendendo-se, como tal, qualquer elemento cenográfico que não esteja sobre rodas).</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • o julgamento apenas das alegorias e/ou adereços apresentados em desfile; • a concepção e a adequação das Alegorias e dos Adereços ao Enredo, os quais, com suas formas, devem cumprir a função de transmitir o conteúdo desse Enredo; • a criatividade, mas devendo, necessariamente, possuir significado dentro do Enredo; • a impressão causada pelas formas e pelo entrosamento, utilização, exploração e distribuição de materiais e cores; • os acabamentos e cuidados na confecção e decoração, no que se refere ao resultado visual, inclusive das partes traseiras e geradores; • que os “destaques” e “figuras de composição”, com suas respectivas fantasias, devem ser julgados como partes integrantes e complementares das Alegorias. 	<ul style="list-style-type: none"> • a inclusão de qualquer tipo de <i>merchandising</i> (explícito ou implícito) em Alegorias e/ou Adereços; • a quantidade de Alegorias, no que se refere aos limites mínimo e máximo fixados pelo Regulamento; • o retorno e/ou retrocesso de Alegorias e/ou Adereços na pista, durante o desfile das respectivas Escolas;
<ul style="list-style-type: none"> • Fantasias: Neste Quesito estão em julgamento as fantasias apresentadas pela Escola, com exceção das que 	

estiverem sobre as alegorias, as fantasias do casal de Mestre-Sala e Porta-Bandeira e a fantasia da Comissão de Frente	
<ul style="list-style-type: none"> • a concepção e a adequação das Fantasias ao Enredo, as quais, com suas formas, devem cumprir a função de transmitir as diversas partes do conteúdo desse Enredo; • a capacidade de serem criativas, mas devendo possuir significado dentro do Enredo; • a impressão causada pelas formas e pelo entrosamento, utilização, exploração e distribuição de materiais e cores; • os acabamentos e os cuidados na confecção; • a uniformidade de detalhes, dentro das mesmas Alas, Grupos e/ou Conjuntos (igualdade de calçados, meias, shorts, biquínis, soutiens, chapéus e outros complementos, quando ficar nítida esta proposta). 	<ul style="list-style-type: none"> • a ausência significativa de chapéus, sapatos e outros complementos de Fantasias, quando ficar nítido que a proposta era originariamente com a presença desses elementos das indumentárias.
<u>Comissão de Frente:</u> é o primeiro contingente humano, a pé, ou sobre rodas, desde que individualmente, que poderá se apresentar fantasiado, dentro da proposta do Enredo ou tradicionalmente.	
<ul style="list-style-type: none"> • o cumprimento da função precípua de saudar o público e apresentar a Escola, sendo obrigatória a exibição em frente às cabines de julgamento deste Quesito; • a coordenação, a sintonia e a criatividade de sua exibição, que será obrigatória em frente às cabines de julgamento deste Quesito, podendo evoluir da maneira que desejar; • a indumentária da Comissão de Frente que poderá ser tradicional (fraques, casacas, summers, ternos, smokings etc, estilizados ou não) ou realizada de forma relacionada ao enredo, levando-se em conta, neste caso, sua adequação para o tipo de apresentação proposta. 	<ul style="list-style-type: none"> • o eventual desfile de componentes da Comissão de Frente que já tenham participado, individualmente ou em conjunto, no mesmo ano e na mesma função, de outros desfiles, mesmo que em grupos diferentes; • questões inerentes a quaisquer outros Quesitos.
<u>Mestre-Sala e Porta-Bandeira:</u> Casal que evolui com o pavilhão (bandeira) da escola de samba	
<ul style="list-style-type: none"> • a exibição da dança do casal, considerando-se que não “sambam” e sim executam um bailado no ritmo do samba, com passos e características próprias, com meneios, medidas, giros, meias-voltas e torneados, sendo obrigatória a sua exibição diante dos Módulos de Julgamento; • a harmonia do casal que, durante a sua exibição, com graça, leveza e majestade, deve apresentar uma seqüência de movimentos coordenados, deixando evidenciada a integração do casal; • que a função do Mestre-Sala é cortejar a Porta-Bandeira, bem como proteger e apresentar o Pavilhão da Escola, devendo desenvolver gestos e posturas elegantes e corteses, que demonstrem reverência à sua dama (Porta-Bandeira); • que a função da Porta-Bandeira é conduzir e apresentar o Pavilhão da Escola, sempre desfraldado e sem enrolá-lo em seu próprio corpo ou deixá-lo sob a responsabilidade do Mestre-Sala; 	<ul style="list-style-type: none"> • o eventual desfile de primeiro Mestre-Sala e/ou primeira Porta-Bandeira que já tenha participado, no mesmo ano e na mesma função, de outros desfiles, mesmo que em Grupos diferentes e, até mesmo, individualmente formando dupla com qualquer outro(a) parceiro(a); • a eventual substituição, durante o desfile, do Casal em julgamento;

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • a indumentária do casal, verificando sua adequação para a dança e a impressão causada pelas suas formas e acabamentos. | |
|--|--|

Fonte: Liesa (Manual do Julgador 2008)

Optou-se pela descrição dos Quesitos de Julgamento, extraídos do Manual do Julgador, pelo fato de as escolas de samba terem que elaborar estratégias visando ao cumprimento de todos os quesitos, daí a necessidade de se idealizar sistemas de planejamento para que erros não ocorram, pois a cada erro a escola de samba perde pontos, podendo não atingir os seus objetivos uma vez que o desfile é um campeonato.

4.2 Breve Histórico das Organizações Pesquisadas: As Escolas de Samba do Grupo Especial

Nesta seção descreve-se uma parte da história das escolas de samba pesquisadas que foram narradas pelas entrevistados e constam nos sítios das mesmas. Optou-se por relacioná-las pelas suas denominações completas, depois em todo o texto da pesquisa, elas aparecerão com as suas denominações resumidas. Quanto à seqüência em que aparecerão adotou-se a ordenação do ranking da LIESA, que será detalhado na seção que versa sobre Avaliação de Desempenho.

4.2.1 Grêmio Recreativo Escola de Samba Beija-Flor de Nilópolis

A Beija-Flor foi formada por um bloco carnavalesco, de Nilópolis. Nasceu no dia 25 de dezembro de 1948, nas comemorações do Natal. O nome da escola foi inspirado no rancho Beija-Flor, que existia na cidade de Marquês de Valença. A idéia nasceu de um grupo formado por Milton de Oliveira (Negão da Cuíca), Edson Vieira Rodrigues (Edinho do Ferro Velho), Helles Ferreira da Silva, Mário Silva, Walter da Silva, Hamilton Floriano e José Fernandes da Silva. Mas foi a mãe do Negão da Cuíca, a Dona Eulália, que sugeriu o nome da agremiação o que lhe valeu o direito de ser admitida como fundadora.

Somente em 1953, o bloco, que virou um vitorioso no bairro, se transformou no G.R.E.S. Beija-Flor de Nilópolis fazendo o seu primeiro desfile oficial em 1954 pelo Segundo Grupo,

quando obteve a primeira colocação. A história da agremiação, que tem como símbolo o beija-flor, pode ser dividida em duas partes: antes e depois de Joãozinho Trinta, carnavalesco.

Joãozinho Trinta assumiu a escola em 1976 com um enredo em homenagem ao jogo do bicho. Os desfiles assinados por ele se tornaram tão antológicos que mesmo quando não vencia deixava sua marca na avenida. Foi o que aconteceu em 1989 quando a escola, conhecida pelo luxo de suas alas e alegorias, surpreendeu o público com o enredo "Ratos e urubus, larguem a minha fantasia" levando para o Sambódromo carros e alas repletos de lixo, além do Cristo Redentor coberto, cena que marcou a história do carnaval no Rio de Janeiro. Naquele ano a Beija-Flor ficou com o segundo lugar.

Ao todo, a Beija-Flor venceu 11 dos desfiles de carnaval do Rio de Janeiro, nos anos de: 1976, 1977, 1978, 1980, 1983, 1998, 2003, 2004, 2005, 2007 e 2008. Foi vice campeã outras 10 vezes, nos anos de: 1979, 1981, 1985, 1986, 1989, 1990, 1999, 2000, 2001 e 2002.

4.2.2 Grêmio Recreativo Escola de Samba Acadêmicos do Grande Rio

No dia 22 de março de 1988 foi fundado o G.R.E.S. Acadêmicos de Duque de Caxias. Para que a agremiação fosse filiada à Associação das Escolas de Samba da cidade do Rio de Janeiro, teria que ser oriunda de um bloco carnavalesco. Para tal, surgiu o G.R.B.C. Lambe Copo, localizado no bairro Prainha, no Município de Duque de Caxias, e filiado à Federação dos Blocos Carnavalescos do Rio de Janeiro. Tendo apoio de quase todas as escolas de samba da Associação, de quase todos os políticos do município, da sociedade caxiense e, principalmente, dos sambistas. Reuniram-se os fundadores e foi feita a eleição para a primeira diretoria do Acadêmicos de Duque de Caxias.

O Sr. Milton Abreu do Nascimento, conhecido como Milton Perácio no mundo do samba, foi eleito presidente e decidiu que a Escola deveria ter um Patrono e um Presidente de Honra e que deveria ser uma pessoa de influência para ajudar ou até mesmo financiar o carnaval da escola. Depois de contatar vários empresários, do município, sem obter êxito, foi lembrado o nome da família Soares, que aceitou o convite e a partir daí o Sr. Antonio Jayder Soares da Silva passou a ser o Presidente de Honra e o Deputado Messias Soares Patrono.

O G.R.E.S Acadêmicos de Duque de Caxias iria disputar o quinto grupo de acesso das Escolas de Samba, no entanto surgiu a idéia de que a escola poderia disputar o segundo grupo e para tal teria que adotar o nome da antiga escola G.R.E.S. Grande Rio.

Depois de várias reuniões da Diretoria com os membros da antiga Escola Grande Rio, o Presidente de Honra determinou que se fizesse a fusão das duas agremiações e no dia 22 de setembro de 1988, passando a escola a ser chamar Acadêmicos do Grande Rio.

A Grande Rio jamais foi campeã no grupo especial, mas por duas vezes consecutivas, 2006 e 2007, foi a vice-campeã do carnaval.

4.2.3 Grêmio Recreativo Escola de Samba Unidos da Tijuca

O Grêmio Recreativo Escola de Samba Unidos da Tijuca foi fundado em 31 de dezembro de 1931 com sede própria na Rua São Miguel nº 430 no bairro da Tijuca, no Rio de Janeiro, é uma entidade jurídica, sem fins lucrativos, com Diretoria e Conselho Fiscal eleitos, sendo suas cores o azul-pavão e o amarelo ouro.

A Unidos da Tijuca é a terceira Escola de Samba mais antiga do Rio de Janeiro. Na origem da Escola seus componentes eram operários da Fábrica de Cigarros Souza Cruz, da Fábrica de Tecidos Maracanã, do Lanifício Alto da Boa Vista, da Fábrica de Tecidos Covilhã e de outras fábricas de menor porte localizadas nas proximidades da comunidade no bairro da Tijuca, o que explica a origem da Escola no bairro mais antigo e aristocrata do Rio, local das residências dos nobres, barões e afortunados, dos grandes parques fabris (cigarros, tecidos) e das fazendas de café e outros produtos, pontos fortes da economia brasileira na época.

A Unidos da Tijuca é a única representante da Colônia Portuguesa no maior evento do Mundo, o Carnaval Carioca. Em seus ensaios e solenidades é comum a presença de elementos da comunidade lusófona, dirigentes, associados e atletas de todas as Casas Portuguesas e do Club de Regatas Vasco da Gama, outro ícone da comunidade luso-brasileira no Brasil.

Nos últimos anos a Unidos da Tijuca cresceu em nível de torcida e simpatizantes e tal fato se deve a chegada, em 2004, do carnavalesco Paulo Barros que surpreendeu como o já clássico carro do DNA, tendo revolucionado a estética dos desfiles ao apresentar alegorias humanas, conquistando o vice-campeonato em 2004 e 2005. Mesmo com a saída de Paulo Barros para

outras escolas de samba, o estilo de Paulo Barros se manteve uma vez que a sua comunidade já havia incorporado o formato, com alegorias humanas, de se fazer desfile.

4.2.4 Grêmio Recreativo Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira

O Grêmio Recreativo Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira é uma das mais tradicionais escolas de samba do Rio de Janeiro, sendo uma das mais populares do mundo. Foi fundada no Morro da Mangueira, em 28 de abril de 1928, por Carlos Cachça, Cartola, Zé Espinguela, entre outros.

Quando o samba ainda não tinha nenhum valor e nem se pensava em escolas de samba, a comunidade da Mangueira já despontava como pioneira dos carnavais cariocas através dos seus cordões, onde um grupo de mascarados conduzidos por um mestre com um apito acompanhava uma verdadeira orquestra de percussão.

Na Mangueira existiam pelo menos dois cordões: o Guerreiros da Montanha e o Trunfos da Mangueira. Menos primitivos que os cordões, surgiram os ranchos, que se destacaram por permitir a participação das mulheres nos cortejos carnavalescos e por trazerem inovações tais como: alegorias, uso do enredo, instrumentação de sopro e cordas e o casal de dançarinos baliza e porta-estandarte, hoje conhecidos como mestre-sala e porta-bandeira. Três ranchos se destacaram em Mangueira: Pingo de Amor, Pérola do Egito e Príncipes da Mata. Por volta de 1920, surgiram os blocos com os elementos dos cordões e dos ranchos para mais tarde darem origem às escolas de samba.

Então, no dia 28 de abril de 1928, reunidos na Travessa Saião Lobato, 21, Zé Espinguela, “Seu” Euclides, Saturnino Gonçalves (pai de Dona Neuma), Massu, Cartola, Pedro Caim e Abelardo Bolinha fundaram o Bloco Estação Primeira. Este bloco esteve presente no primeiro concurso entre sambistas na casa de Zé Espinguela, em 1929, sendo um dos precursores das escolas de samba, junto com a Deixa Falar e a Portela.

Cartola, que mais tarde casou com Dona Zica, foi o primeiro mestre de harmonia da escola e deu a palavra definitiva na escolha do nome e das cores: Estação Primeira, porque era a primeira estação de trem a partir da Central do Brasil onde havia samba; verde e rosa como forma de homenagem a um rancho que existia em Laranjeiras, Os Arrepiados. Aos poucos todos os

outros blocos do morro foram se agregando e nos anos 30 e 40, a Mangueira já figurava no rol das grandes escolas de samba da cidade.

A Mangueira foi a escola que criou a ala de compositores e a primeira a manter, desde a sua fundação, uma única marcação do surdo de primeira na sua bateria. No símbolo da escola, o surdo representa o samba; os louros, as vitórias; a coroa, o bairro imperial de São Cristóvão; e as estrelas, os títulos.

A Estação Primeira de Mangueira detém 18 títulos, sendo 1 Super-Campeonato, exclusivo, oferecido no ano de 1984, na inauguração do Sambódromo. A Verde-e-Rosa fora campeã da segunda-feira de carnaval, a Portela do domingo. Três escolas foram para o sábado das campeãs, onde iriam disputar o Super-Campeonato. E a Mangueira foi aclamada a Super-Campeã.

4.2.5 Grêmio Recreativo Escola de Samba Unidos do Viradouro

A Unidos da Viradouro foi fundada em 24 de junho de 1946, por Nelson dos Santos, conhecido com Jangada, apaixonado por samba costumava organizar batucadas no quintal de sua casa em Capitão Roseira, no alto da Rua D. Mário Viana, conhecida como Rua do Viradouro porque naquele local o bonde fazia o retorno. Disputou os desfiles de Niterói por 39 anos, de 1947 a 1985. Depois, veio disputar o carnaval no Rio de Janeiro, precisamente 1964 e 1965, conseguindo não mais que um 26º lugar (último) no Grupo B, à época. Retornou para Niterói.

Após ser campeã niteroiense por 18 vezes, a Viradouro resolveu tentar a sorte novamente no Rio de Janeiro em 1986. Fez bons desfiles nos grupos inferiores e chegou ao Especial já em 1991.

Nos anos seguintes, a escola de Niterói continuou apresentando grandes espetáculos na Marquês de Sapucaí, até que, em 1997, conquistou o primeiro campeonato no Carnaval carioca, com enredo “Trevas! Luz! A Explosão do Universo”, do carnavalesco Joãozinho Trinta. Outras desfiles memoráveis fazem parte da história da vermelho e branco tanto que, nos últimos dez anos, a escola só não esteve no Desfile das Campeãs em dois carnavais.

4.2.6 Grêmio Recreativo Escola de Samba Acadêmicos do Salgueiro

O Acadêmicos do Salgueiro foi fundado em 5 de março de 1953 a partir da união de duas escolas de samba do Morro do Salgueiro: Azul e Branco e Depois eu Digo. A Unidos do Salgueiro, terceira escola existente naquela localidade e que tinha como representante maior o sambista Joaquim Calça Larga, não concordou com a fusão e, por esse motivo, ficou de fora. Mais tarde, a Unidos do Salgueiro desapareceu. Em seu primeiro desfile, com o enredo "Romaria à Bahia" em 1954, a Acadêmicos do Salgueiro surpreendeu o público e alcançou a terceira colocação, à frente da Portela.

O primeiro presidente do Salgueiro foi Paulino de Oliveira e nos anos que se seguiram, a escola ousou ao tratar de enredos que colocassem os negros em destaque, e não como figurantes. É exemplo marcante desse novo estilo, Navio Negreiro (1957). Mas foi em 1958, sob a presidência de Nelson Andrade, que a agremiação adotou o lema que traz até hoje: nem melhor, nem pior, apenas uma escola diferente.

Foi Nelson Andrade o responsável pela ida do carnavalesco Fernando Pamplona para o Salgueiro, em 1960, dando início a uma grande mudança no visual da escola. Pamplona criou uma equipe formada por ele, o casal Dirceu e Marie Lousie Nery, Arlindo Rodrigues e Nilton Sá, juntos, revolucionaram a estética dos desfiles das escolas de samba. Essa tendência foi reforçada com a chegada, posteriormente, de Arlindo Rodrigues, que resgataram personagens negros que enriqueceram a história do Brasil, embora fossem pouco retratados nos livros escolares, como Zumbi dos Palmares (Quilombo dos Palmares - 1960), Xica da Silva (Xica da Silva - 1963) e Chico Rei (Chico Rei - 1964).

Nos anos 70 a escola consagra o jovem artista plástico Joãosinho Trinta, que foi aluno de Pamplona, nos memoráveis desfiles de 1971 Festa para um Rei Negro (5º título do carnaval carioca) e o bicampeonato em 74/75 com Rei de França na Ilha da Assombração (6º título) e As minas do rei Salomão (7º título).

Nos anos 80 a escola amarga uma série de insucessos, disputas internas causaram afastamento de salgueirenses históricos e vê a ascensão de escolas como: Beija-Flor, Imperatriz e Mocidade Independente, cujos desfiles eram confeccionados por ex carnavalescos do Salgueiro, como Joãosinho Trinta, Arlindo Rodrigues e Rosa Magalhães.

O jejum de títulos é quebrado em 1993 com o surpreendente Peguei um Ita no Norte, de Mario Borrielo, Demá Chagas, Arizão, Celso Trindade, Bala, Guaracy e Quinho. Nos últimos anos seu carnaval foi feito pelo carnavalesco Renato Lage que foi discípulo de Fernando Pamplona e Arlindo Rodrigues. Em 2008, falando sobre a cidade do Rio de Janeiro, o Salgueiro conquista o vice-campeonato.

4.2.7 Grêmio Recreativo Escola de Samba Unidos de Vila Isabel

O futebol está ligado à fundação da Unidos de Vila Isabel, pois existia no bairro, em 1945, um bloco conhecido como Vermelho e Branco. O afastamento de alguns componentes resultou na criação de um time de futebol com as cores azul e branco, posteriormente transformado em um novo bloco carnavalesco. Antônio Fernandes da Silveira, o "China", registrou a sociedade na União Geral das Escolas de Samba, fundando, assim, no dia 4 de abril de 1946, a escola.

A casa de "China", primeiro presidente da escola, serviu até 1958 como sede administrativa da agremiação. Os ensaios eram realizados no Campo do Andaraí. O primeiro enredo da Vila, De escrava a rainha, contou com apenas 100 componentes desfilando na Praça Onze: 27 ritmistas, 13 baianas e mais 50 pessoas. Paulo Brazão, um dos fundadores da escola, foi um dos maiores ganhadores de samba-enredo da Vila Isabel, em 1960, a escola ficou em primeiro lugar no Grupo 3, com o enredo Poeta dos escravos.

Uma das figuras mais conhecidas da escola é Martinho da Vila, cantor e compositor da música popular brasileira. Sua entrada na agremiação aconteceu em 1965: ele fazia parte da Escola de Samba Aprendizes da Boca do Mato e já estava partindo para o Império Serrano, quando surgiu o convite para integrar a ala de compositores da Vila Isabel.

Na nova escola, Martinho reestruturou a forma de compor samba-enredos, com a introdução de letras e melodias mais suaves, emplacando 4 sambas consecutivamente. No carnaval de 1967, Martinho da Vila compôs Carnaval de Ilusões, em 1968 Quatro Séculos de Modas e Costumes, em 1969, Iaiá do Cais Dourado e em 1970, Glórias Gaúchas. Em 1979, a Vila saiu vitoriosa do Grupo 1B, com um enredo feito por Yêdda Pinheiro, falando sobre Os

dourados anos de Carlos Machado. Foi a primeira vez que uma escola homenageou um vulto da cultura ainda vivo. Hoje é lugar comum, mas esta foi a primeira vez em que isto foi feito.

No grupo especial, a Vila Isabel conquistou apenas seu primeiro campeonato, em 1988, desfile do samba-enredo Kizomba, a festa da raça. O desfile marcou a passarela do samba, por abusar de materiais alternativos, como a palha e sisal, e pela garra dos componentes da escola. Para muitos que conhecem bem os desfiles de escolas, este talvez tenha sido o melhor desfile de que se há notícia. Infelizmente, devido a um grave temporal que deixou a cidade do Rio de Janeiro em estado de calamidade pública, o Desfile das Campeãs não foi realizado.

Após a vitória de 1988, a escola ainda conseguiu uma boa colocação com “Direito é direito”, em 1989 (4º lugar). Nesse ano, foi marcante a comissão de frente formada por mulheres grávidas. Mas na década de 1990, a escola alternou entre a 7ª e a 12ª colocação. Em 2000, no entanto, a Vila Isabel ficou na 13ª colocação, descendo para o Grupo de Acesso A. Em 2002, com um enredo sobre Nilton Santos, a Vila deixou de subir ao Grupo Especial por engano de um julgador, que trocou a nota 10 que seria dada à Vila por uma nota menor, que seria dada à União da Ilha. Com isso, a Acadêmicos de Santa Cruz, sagrou-se campeã.

Em 2004 com um enredo sobre a cidade de Paraty, a Vila retorna ao especial, sagrando-se campeã do Grupo de Acesso, superando as favoritas Santa Cruz e Acadêmicos da Rocinha. Em 2005, tendo Joãozinho Trinta à frente, que vítima de um derrame cerebral não pode continuar os trabalhos, a Vila trouxe um enredo sobre navios que lhe deu a 10ª colocação, permanecendo no grupo especial.

Em 2006, a Vila Isabel levou para a avenida o enredo "Soy loco por ti América - A vila canta a latinidade", do carnavalesco Alexandre Louzada, e conseguiu seu segundo título. A empresa PDVSA, estatal petrolífera da Venezuela, financiou parte do carnaval da Vila Isabel.

4.2.8 Grêmio Recreativo Escola de Samba Imperatriz Leopoldinense

Fundado em 06 de março de 1959, o Grêmio Recreativo Escola de Samba Imperatriz Leopoldinense teve seu nome inspirado na Linha ferroviária da Leopoldina. As onze estrelas que douram sua bandeira são representações das estações que compunham esse ramal, que ligava o Centro ao Subúrbio do Rio de Janeiro.

Foi a primeira escola a criar um Departamento Cultural e conseguiu obter no mesmo ano de sua fundação um alvará de localização. Sua sede por cinco anos foi a casa de Amaury Jório, farmacêutico e grande idealizador da Imperatriz.

Com suas cores verde, branco e ouro a Imperatriz já conquistou oito campeonatos no Grupo Especial das Escolas de Samba do Rio de Janeiro. Ficou conhecida, por meio da mídia, como a escola de samba “tecnicamente perfeita”, pois ela realizava seus desfiles apenas para ser campeã e não para se comunicar com o povo no momento do desfile.

4.2.9 Grêmio Recreativo Escola de Samba Portela

No início do século XX, em Oswaldo Cruz, havia o bloco “Quem Fala de Nós Come Mosca”, de Dona Ester. Uma dissidência desse bloco deu origem em 1922 a outro bloco, o Baianinhas de Oswaldo Cruz. E por sua vez, uma dissidência do Baianinhas criou o Conjunto Carnavalesco Oswaldo Cruz em 11 de Abril de 1923. Apesar dos seus fundadores serem de Oswaldo Cruz, a escola foi fundada no número 412 da Estrada do Portela, no bairro de Madureira, no então Bar do Nozinho.

Em 1929 acontece o primeiro concurso de sambas conhecido. Organizado pelo "pai-de-santo" Zé Espinguela, este concurso contou com a participação de sambistas do Estácio, da Mangueira e da Portela. Os sambistas da Portela foram os vencedores.

Após esta vitória, o bloco muda de nome para “Quem nos Faz é o Capricho”. Em 1931, quando as escolas de samba ainda estão sendo definidas, o grupo muda novamente de nome, desta vez para Vai como Pode (na verdade, "Vae Como Pode", na grafia da época).

Esta denominação foi usada até 1935, quando, dois dias antes do desfile das escolas de samba, no dia 1º de março de 1935, por ocasião da renovação da licença da escola na polícia, o delegado Dulcídio Gonçalves recusa-se a renová-la com este nome, considerado por ele como chulo e indigno de uma escola de samba. O mesmo delegado sugere no lugar a denominação atual Grêmio Recreativo Escola de Samba Portela, em referência à rua de Madureira onde os sambistas se reuniam, bem como a um de seus componentes mais ilustres, Paulo da Portela. A mudança agradou bastante à comunidade, mesmo porque muitos já se referiam anteriormente ao grupo como "o pessoal da Portela".

A partir dos anos 80, a escola enfrentou muitos problemas internos, que se refletiram nos desfiles e em suas colocações. Culminando com a criação de uma dissidência, que originou a Tradição, desde então, a Portela nunca mais conseguiu sagrar-se campeã. Seu melhor momento foi em 1995, com o enredo "Gosto que me enrosco". A Portela foi a vice-campeã.

Em 2005, em seu pior momento, a escola ficou em 13º lugar. Devido a um atraso durante sua apresentação, seu presidente, Nilo Figueiredo, barrou a entrada da velha-guarda da escola nos momentos finais do desfile. Essa polêmica atitude do dirigente, que causou grandes constrangimentos no mundo do samba, foi tomada pois naquele ano a escola teve diversos problemas com alegorias, que fizeram com que seu desfile atrasasse. Caso a velha guarda entrasse no Sambódromo, na visão de seu presidente, a agremiação estouraria o tempo máximo de desfile e perderia pontos, podendo ser rebaixada. De fato, isto só não ocorreu pois naquele ano a Tradição, terminou em 14º lugar (último) e apenas uma escola seria rebaixada.

Em 2006, a Portela se recuperou, ficando em 7º lugar, e em 2007, com um enredo falando sobre os Jogos Panamericanos de 2007, ficou em 8º lugar. Em 2008, ficou em 4º lugar com um enredo exaltando a preservação da natureza, voltando para os desfile das campeãs, fato que não ocorria desde 1998.

4.2.10 Grêmio Recreativo Escola de Samba Mocidade Independente de Padre Miguel

A Mocidade Independente de Padre Miguel participou pela primeira vez, do desfile oficial, com o enredo "O Baile das Rosas", quando alcançou o 5º lugar. No ano de 1958, foi campeã do segundo grupo com o enredo "Apoteose ao Samba". De 1959 em diante, assumiu o Grupo 1, atual grupo especial, e não desceu mais.

Em 1959, a bateria, sob a batuta de Mestre André, deu pela primeira vez a célebre "paradinha" em frente à comissão julgadora, mantendo o ritmo para que a escola continuasse evoluindo. Durante este período, a Mocidade era conhecida como "uma bateria que carregava a escola nas costas", pois a bateria era mais conhecida do que a própria escola, que só alguns anos depois iria se tornar uma escola que competisse com as grandes da época (Portela, Império Serrano, Salgueiro e Mangueira).

No ano de 1974, Arlindo Rodrigues apresentou o enredo "A festa do Divino", ficando em 5º lugar. Mas neste ano ela poderia ter ganhado o campeonato, se não tirasse uma 4 em fantasia e um 9 em harmonia. A diferença de pontos do Salgueiro para a Mocidade eram de 6, portanto haveria empate somente se a Mocidade ganhasse 10. Mesmo se houvesse empate, o Salgueiro sagraria-se campeão, pois obteve 10 em harmonia.

Desde então, a escola deixava de ser conhecida apenas por sua bateria, para impor-se como grande escola de samba. Em 76, a Mocidade empatou em segundo lugar, com a Mangueira, e perdeu o desempate por ter um ponto a menos na nota da tão famosa bateria nota 10. Em 1979, ainda com Arlindo Rodrigues, a Mocidade conquista o seu primeiro campeonato com "O Descobrimento do Brasil".

Ano seguinte, assumiu o carnaval da escola o carnavalesco Fernando Pinto, produzindo carnavais que marcaram história e projetando-se como um dos mais criativos e inventivos carnavalescos já conhecidos.

No primeiro ano de Fernando Pinto na Mocidade, em 1980, a escola conquistou um segundo lugar com o enredo "Tropicália Maravilha". Em 1983, a Mocidade recebe o estandarte de melhor comunicação com o público com o enredo "Como era verde o meu Xingu". Fernando permaneceu na escola até 88 e fez grandes carnavais na Mocidade na década de 80: além de "Tupinicópolis e Como era verde meu Xingu", deu à escola o título de 85, com "Ziriguidum 2001". Nesse carnaval, a Mocidade entrou na Avenida com um enredo futurista, projetando o carnaval do próximo século.

4.2.11 Grêmio Recreativo Escola de Samba Unidos do Porto da Pedra

O Grêmio Recreativo Escola de Samba Unidos do Porto da Pedra tem suas origens no antigo Porto da Pedra Futebol Clube, entidade que, já usando as cores vermelho e branco, reunia moradores do bairro Porto da Pedra, de São Gonçalo, nos anos setenta. Entre os integrantes do pequeno Clube de Futebol surgiu a idéia da formação de um Bloco de Arrastão, que desfilou em 75 e 76 pelas ruas da cidade, com imenso sucesso.

Foi em 8 de março de 1978 que adquiriu personalidade jurídica e transformou-se em Bloco de Enredo. Assim surgia o Bloco Carnavalesco Unidos do Porto da Pedra, que teve como seu primeiro Presidente o Sr. Haroldo Moreira e ainda como fundadores os Srs. José Carlos Rodrigues, José Paulo de Oliveira Chaffin, Jorair Ferreira, Jorge Brum e Nilton Belomino Bispo.

A escola foi campeã diversas vezes em sua cidade natal, transferiu-se para o Rio de Janeiro em 1994, quando apresentou o enredo "O Novo Sol do Amanhã", sendo vice-campeã do "Grupo de Acesso", nome que era dado na época ao Grupo D (quinta divisão do Carnaval Carioca). Em 1995, a Porto da Pedra foi convidada a disputar o Grupo de acesso A (segunda divisão), sagrando-se campeã e sendo promovida ao Grupo Especial.

A escola foi a grande revelação da década de 90. Nona entre 18 escolas em 1996. Em 1997, a Porto da Pedra ficou em quinto lugar, o que a colocou no desfile das campeãs.

Em 1998, a Porto da Pedra trouxe um polêmico enredo intitulado "Samba no pé e mãos ao alto, isto é um assalto", e que acabou não sendo bem recebido, cabendo à escola a última colocação entre 14 escolas, o que causou seu rebaixamento ao Grupo Especial.

Contudo, a Porto da Pedra retornou ao grupo principal ao ser vice-campeã do Grupo A em 1999, porém só ficou um ano. Em 2001, vence novamente o Grupo de Acesso e volta ao grupo de elite do samba carioca, onde tem se mantido desde então, com destaque para o ano de 2005, quando conseguiu um 7º lugar com a reedição do enredo "Festa Profana", que retrata a história do carnaval, da sua escola-madrinha: a União da Ilha do Governador.

4.2.12 Grêmio Recreativo Escola de Samba Império Serrano

O Império Serrano nasceu em 23 de março de 1947 a partir de uma dissidência da antiga escola de samba Prazer da Serrinha. Sua Ala de Compositores é uma das mais respeitadas, tendo em sua história nomes como Silas de Oliveira, Mano Décio, Aniceto do Império, Molequinho, Dona Yvone Lara (primeira mulher a fazer parte da ala de compositores de escola de samba), Beto sem Braço, Aluizio Machado, Arlindo Cruz, além de outros.

Sua história é coroada por clássicos do samba enredo como "Aquarela Brasileira" (1964) e (2004), "Exaltação a Tiradentes" (1949), "Os Cinco Bailes da História do Rio" (1965), "Heróis da Liberdade" (1969), "Bumbum Paticumbum Prugurundum" (1982), entre outros.

Na década de 90, a escola enfrentou sérios problemas políticos que redundaram em três rebaixamentos (1991, 1997, 1999).

A escola voltou ao grupo especial do carnaval do Rio de Janeiro em 2001, mas ainda permaneceu lutando com dificuldade para permanecer no grupo. Nesse ano, trouxe um samba de Arlindo Cruz, Maurição, Carlos Sena e Elmo Caetano, que foi considerado pela crítica como o mais bonito do ano, que contava a história da “Resistência”, como era chamado o Sindicato dos Estivadores do Rio de Janeiro, com o qual vários dos primeiros integrantes da escola tiveram ligação.

Porém um defeito no principal carro alegórico, formado por um contêiner que se abria durante o desfile, estragou a surpresa que a escola havia preparado, o que pode ter contribuído para que a escola perdesse alguns pontos.

Em 2004, o Império reeditou "Aquarela do Brasil", considerado um dos sambas-enredo mais bonitos da história, e mesmo com problemas financeiros e disputas internas, levantou o público no Sambódromo, mas acabou longe do título na classificação final. Em 2007, a escola caiu novamente para o grupo de acesso A, sagrando-se a campeã desse grupo em 2008, desfilando em baixo de chuva, com o enredo “Taí, eu fiz tudo pra você gostar de mim”, contando a história de Carmem Miranda.

A escola regressará ao grupo especial no próximo carnaval, o de 2009, quando reeditará o enredo “Lenda das sereias rainha do mar” que utilizou no carnaval de 1976, mas que foi alterado para “Lendas das sereias, mistérios do mar”.

4.2.13 Grêmio Recreativo Escola de Samba São Clemente

Em 1953, um grupo de jovens do bairro de Botafogo, Rio de Janeiro, praticantes de futebol do São Clemente Futebol Clube, cujo nome do time, posteriormente da escola de samba, se deu em homenagem a rua em que se reuniam: Rua São Clemente.

Esse time de futebol, com certa frequência, fazia excursão para jogar em outras cidades. Numa dessas viagens, com destino à Bananal, Estado do Rio de Janeiro, o grupo se reuniu em frente a Vila Gauí, existente até hoje na rua São Clemente 176, e enquanto aguardavam o início

da viagem, Ivo da Rocha Gomes avistou na porta de uma quitanda, duas barricas vazias de uvas, que foram utilizadas como instrumentos musicais para uma animada batucada.

A partir desse momento, e diante de tamanha empolgação, o Sr. Ivo resolveu criar um “bloco de sujos”, que passou a desfilando no carnaval pelo bairro de Botafogo, à época, com cores azul e branca, cores do time de futebol.

Posteriormente, quando o Sr. Ivo estava assistindo a um jogo de futebol entre as equipes do Fluminense e o time uruguaio do Penharol, gostou muito da combinação de cores da camisa do time adversário, resolvendo, então, após consulta a seus companheiros, substituir o azul e branco do então bloco carnavalesco pelas atuais cores da escola: o preto e amarelo.

Desde 1984, a São Clemente optou por uma linha de enredo que, comprovadamente, a define como uma escola de samba preocupada com a problemática do povo brasileiro. Naquele ano, no 2º Grupo, apresentou "Não corra, não mate, não morra - O diabo está solto no asfalto", enredo que mostrava a violência do trânsito nas grandes cidades. Dando continuidade à proposta, em 1985, no 1º Grupo, desfilou com o enredo "Quem casa, quer casa"; em 1986, apresentou "Pouca saúde e muita saúva, os males do Brasil são"; em 1987, desfilou com "Capitães do asfalto", abordando o tema da infância abandonada; em 1988, "Quem avisa amigo é", um grito de alerta contra a violência e, em 1989, "Made in Brazil!!! Yes, nós temos banana", um hino de amor e fé ao Brasil, e finalmente "E o samba sambou", de 1990 (uma crítica aos próprios desfiles atuais das Escolas).

Carlos D'Andrade, juntamente com Roberto Costa, são os autores dos enredos citados, à exceção do de 1989, quando Roberto Costa se afastou para coordenar os jurados da LIESA, retornando, novamente, à escola em 1990.

A São Clemente tem sofrido a crise do “io-io”, expressão metaforicamente utilizada no mundo do samba para referir-se a escola que sobre e desce de um grupo para o outro, como o brinquedo infantil, não conseguindo, assim, permanecer no grupo especial. Quando da entrevista com um de seus diretores para a realização desta dissertação, ele comentou que o objetivo da escola era sair desse “io-io”, e permanecer no grupo especial. Contudo, não conseguiu, foi rebaixada ao grupo de acesso para o carnaval de 2009.

4.3 Estrutura de uma Escola de Samba

Para Vergara, Moraes e Palmeira (2007, p. 240) a escola de samba “está dividida em instâncias distintas: barracão, quadra e alas. Assim, por conta dessa definição descrever-se-à cada uma dessas instâncias. Esta seção começa pela descrição das características dessas organizações, que adotam um modelo isofórmico de organização, possivelmente pelo conjunto de atividades que precisam realizar em determinados prazos, pois existem regras, com datas, para, por exemplo, escolherem o samba, entregarem a sinopse (Anexo C) para os jurados, tem hora cronometrada para que as alegorias deixem os barracões, dentre tantas outras.

4.3.1 Características das Organizações: Um modelo isofórmico

As escolas de samba, por força de estatuto social, são criadas sob a forma de associação sem fins lucrativos, de caráter sócio-cultural. Assim, toda a sua arrecadação é revertida para a produção do carnaval e investimentos, em projetos sociais, culturais, educacionais e de saúde, na comunidade a que ela está inserida.

A estrutura organizacional dessas organizações se alteram, geralmente de 4 a 6 anos, por meio de eleição, onde são formadas chapas compostas por membros-sócios das escolas de samba, ocorre um processo similar ao que é feito pelos candidatos ao governo, ou seja distribuição de panfletos (santinhos), festas, plataforma e programa de governo, discussões, acusações, etc...

Desse modo, a cada mudança, possivelmente uma nova cultura organizacional se insere, novas propostas, novas crenças, novos valores. Contudo, algumas agremiações, por exemplo, Beija-Flor e Imperatriz Leopoldinense se tornaram empresas familiares, ou seja: a cada mandato é eleito um membro da família, ou alguém indicado por eles.

Por outro lado, a reeleição também é possível pelos estatutos das organizações. Em 2008, ocorreram eleições em seis escolas de samba, na maioria dos casos os presidentes foram reeleitos, foram os casos de: Farid Abrão David, na Beija-Flor; Marco Lira, na Viradouro; Humberto Carneiro, no Império Serrano; Uberlan Jorge de Oliveira, na Porto da Pedra; e Wilson Vieira

Alves (Moisés), na Vila Isabel. No Salgueiro, Regina Celi Fernandes Duran foi eleita para o lugar do marido, Luiz Augusto Duran.

Quanto à estrutura organizacional das escolas de samba, dada a complexidade em decorrência da transformação de um desfile em mega-evento, nacional e internacional, ocorreu sofisticação no desenho organizacional. Atualmente, contam com conjunto de pessoas que são responsáveis por diversos segmentos. Além das diretorias que são comuns a qualquer organização, quer sejam: Presidência, Vice-Presidência, Diretores Administrativos e Financeiros, Tesoureiros, Assessoria Jurídica, ainda contam com Assessoria de Imprensa, uma Assessoria Técnica em Engenharia, para realizarem os cálculos estruturais dos carros alegóricos, Departamento Médico, dentre outras. Ainda contam com Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e Conselho de Carnaval.

Percorrendo as páginas, dessas escolas, na internet ainda são relacionados outros atores considerados em escalão próximo as diretorias anteriormente citadas. São eles: os Diretores de Harmonia e de Bateria, o interprete do samba e o casal de mestre-sala e porta bandeira.

Observa-se nos ensaios, que as atividades, desses diferentes atores, são bem recortadas, definidas. Cada um sabe efetivamente qual é o seu papel no ambiente organizacional. Chama atenção o quadro de diretores da Mangueira, são cinqüenta e cinco membros.

Muitas dessas organizações divulgam a sua visão e missão, por exemplo, a da Mangueira é formar cidadãos. O objetivo da grande maioria é vencer, ser a campeã do carnaval. O Quadro 17 mostra os objetivos que foram relatados por essas organizações, quando das entrevistas realizadas em 2007 e 2008.

Quadro 17 - Objetivos das Escolas de Samba

Escolas de Samba	Objetivos
Beija-Flor	1. ganhar o carnaval; 2. ser efetivamente um produto; 3. Trabalhar o ano inteiro visando manter-se, financeiramente, como empresa e aplicar em projetos sociais
Grande Rio	1. vencer
Imperatriz	1. informar à população por meio das histórias cantadas no samba
Mangueira	1. formar cidadãos
Mocidade	1. levar ao público o melhor espetáculo; 2. Almejar o campeonato
Portela	não informou
Porto da Pedra	1. ser campeã
Salgueiro	1. desfilar bem visando ao campeonato
São Clemente	1. permanecer no grupo especial; 2. chegar entre as seis
Unidos da Tijuca	1. ser campeã
Vila Isabel	1. fazer história com a comunidade da Vila
Viradouro	1. vencer
Império Serrano	1. permanecer no grupo especial

Fonte: Informações prestadas pelas escolas de samba.

Em suma, as características acerca da estrutura organizacional remetem a um modelo isofórmico, em que tais agremiações precisam se organizar da mesma forma, pois cumprem os mesmos prazos, por exemplo, para escolherem o samba-enredo, gravarem o CD com os sambas vencedores, entregarem informações à Liesa, dentre outras, o que na realidade vão diferenciá-las serão as culturas organizacionais, as estratégias que cada uma adotará no seu desfile, o que elas chamam de “segredo” ou “surpresa”, que seria algo para causar um impacto no momento de seus desfiles.

Outro aspecto que também difere uma escola de samba de outra é a composição do capital intelectual artístico, em umas prevalece a figura de um idealizador da concepção artística, que é o carnavalesco, e em outras o encargo fica por conta de uma comissão, em que cada membro desta é responsável por uma atividade. Por exemplo, a Comissão artística de carnaval da São Clemente, para o carnaval de 2008, era composta por três membros: 1. Milton Cunha, responsável pela pesquisa do tema e por escrever a sinopse; 2. Mauro Quintaes, responsável pela confecção de alegorias, e Fábio, responsável pela concepção e confecção de fantasias. Desse modo, cada um trabalha dentro da sua especialidade, não obstante um poder interferir no trabalho do outro, pois trata-se de uma comissão, em que as decisões devem ser tomadas em conjunto.

A idéia de formar uma equipe de carnaval existiu no passado, depois foi abolida. A figura do carnavalesco ganhou força, pois é ele que detém o conhecimento do enredo, é ele quem idealiza as alegorias e fantasias. A formação de uma equipe para realizar o desfile de uma escola

de samba foi retomada pela Beija-Flor, em 1998, no enredo “Pará, o mundo místico dos Caruanas, nas águas do Patu-Anu”, quando a escola foi campeã.

De 1998 até o carnaval de 2009, a Beija-Flor manteve uma equipe, muito embora alguns membros tenham sido substituídos. O Quadro 18, cujos dados levantados referem-se ao carnaval de 2009, mostra quais as escolas de samba adotam uma comissão para a concepção artística do carnaval e quais adotam apenas um carnavalesco.

Quadro 18 – Concepção Artística: Comissão de Carnaval ou Carnavalesco?

Escolas de Samba	Comissão de Carnaval	Carnavalesco
Beija-Flor	X	
Grande Rio		X
Unidos da Tijuca		X
Mangueira		X
Viradouro		X
Salgueiro		X
Vila Isabel	X	
Imperatriz		X
Portela	X	
Mocidade Independente		X
Porto da Pedra		X
Império Serrano		X

Fonte: Escolas de Samba

4.3.2 Os Barracões: Fábricas de Sonho e Ilusões

Atualmente todos os barracões estão concentrados em um único local, sobre essa conquista, consta no *site* da LIESA:

Os dias 17 e 18 de setembro de 2005 ficarão guardados para sempre no coração do sambista. Um sonho de mais de meio século se transformou em realidade: sob uma chuva fina que caía em toda a Região Metropolitana, as 14 Escolas de Samba do Grupo Especial deixaram seus antigos barracões, espalhados ao longo da Zona Portuária, para ocupar as modernas fábricas de carnaval recém-construídas na Cidade do Samba. Agora, além de co-irmãs, elas são vizinhas e moram todas no mesmo endereço: na rua Rivadávia Correa n.º 60, Gamboa, Rio de Janeiro – CEP 20.220-290. Este é o espaço definitivo do samba, um sonho sonhado por idealistas como Paulo da Portela, Cartola e Ismael Silva desde a década de 30

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.

A Cidade do Samba ocupa uma área de 114.000m², foi construída pela Prefeitura do Rio, 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”,

O desenho da Cidade do Samba forma uma figura geométrica, com as fábricas ao redor de uma praça central. Registra-se, ainda, a forma lúdica com a qual a Prefeitura do Rio de Janeiro concebeu a Cidade do Samba:

“partes de um grupo de mãos dadas, formando uma grande roda. É como se o mundo do samba estivesse abraçando os seus ancestrais que estiveram por aqui nos séculos XVII e XVIII, trazendo a arte da dança e da música africanos, hoje incorporada às tradições culturais brasileiras”.
(RIOTUR)

Esse desenho do “grupo de mãos dadas” pode ser visto por meio da Figura 13:



Figura 13 - Visão Aérea da Cidade do Samba

A Beija-Flor, no carnaval de 2007, com o enredo "Áfricas, Do Berço Real À Corte Brasileira" cantou e registrou esse momento por meio do seu samba-enredo: “(...) Gamboa, a

pequena África de Oba [oba significa rei, na língua africana denominada de yorubá,]/ Da Pedra do Sal, viu despontar a Cidade do Samba (...)

As fábricas de samba, conhecidos pelo nome de Barracões, possuem portões de 10m de largura por 7,5m de altura, possibilitam a passagem dos carros alegóricos completamente montados.

A Secretaria de Obras da Prefeitura do Rio de Janeiro informa que foram investidos R\$ 102.632.241,20 para a construção da cidade. Quanto aos barracões foram projetados conforme mostra o Quadro 19.

Quadro 19 - Estrutura dos Barracões na Cidade do Samba

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

Fonte: Secretaria de Obras da Prefeitura do Rio de Janeiro

Uma novidade, que contribuiu para a confecção das alegorias com o advento das fábricas na Cidade do samba, fato que foi relatado por todas as escolas de samba, foi a existência de um elevador de carga que atende aos 4 pavimentos, a um vão de 12m de altura, pois permite que as alegorias sejam montadas em tamanho natural (Foto 2 da Figura 14).

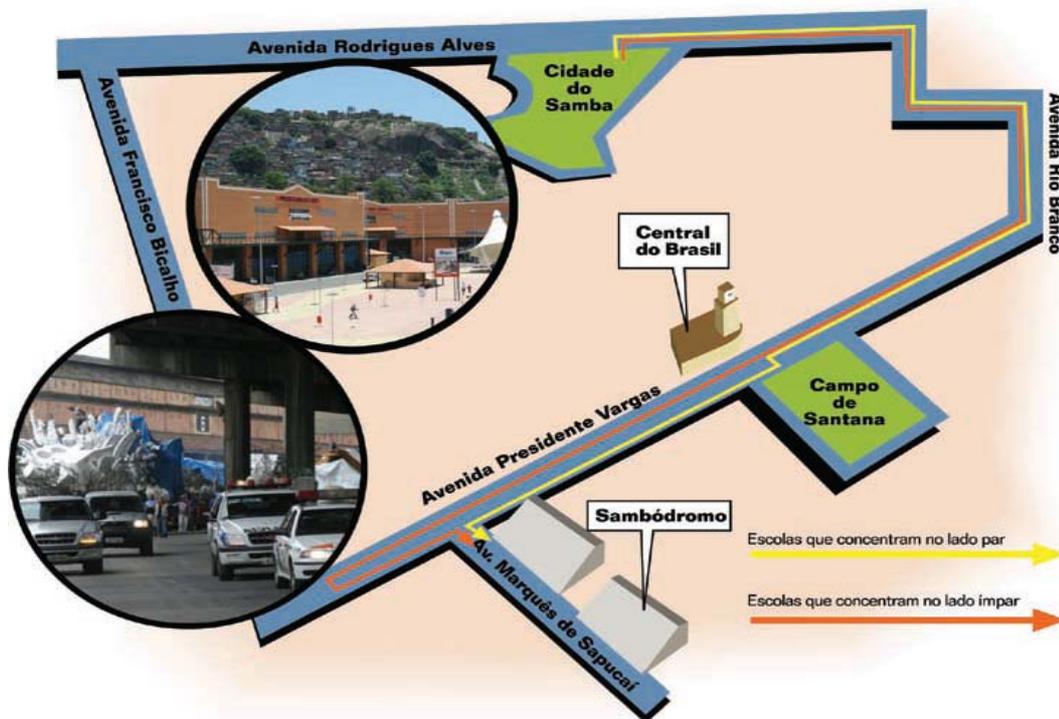
Por meio da Figura 14, é possível comparar a mudança entre os antigos barracões e os atuais na Cidade do Samba. Antes os barracões (Foto 1 da Figura 14), a maioria localizados no Caís do Porto, Rio de Janeiro, eram pequenos, amontoados, não se tinha espaço suficiente para trabalhar e a altura dos galpões comprometia confecção dos adereços e esculturas que são colocados em cima dos carros alegóricos.



Figura 14 – Barracões: Antes e depois da Cidade do Samba

A Cidade do Samba também corrigiu um problema enfrentado pelas escolas de samba anteriormente, que era o transtorno no tráfego em virtude do traslado das alegorias. A questão era que cada barracão estava situado em locais não tão próximos e os carros alegóricos tinham dia e hora marcados para saírem dos barracões e estacionarem na Avenida Presidente Vargas, Rio de Janeiro, já na ordem do desfile.

Assim, a construção da Cidade do Samba atendeu essa demanda. A Figura 15 mostra os caminhos que as alegorias percorrem antes do desfile, que agora já vão saindo dos barracões de forma mais sincronizada e já na ordem do desfile.



Fonte: Liesa

Figura 15 – Logística – Caminho das Alegorias da Cidade do Samba à Presidente Vargas

Os carros alegóricos saem dos barracões na madrugada que antecede ao desfile, quando são escoltados pela Polícia Militar do Rio de Janeiro, e pela manhã, após a última escolar terminar o seu desfile, as alegorias retornam para a Cidade do Samba.

4.3.3 As Quadras: Diversão e Alegria

Lugar destinado aos concursos de samba, festas e ensaios das escolas de samba. Em geral composto de palco, bar, espaço para dança e camarotes para acomodação dos membros da diretoria, convidados e pessoas ilustres.

A Figura 16 mostra a quadra da Beija-Flor em dia de ensaio. No palco ficam os puxadores de samba e a bateria, com seu mestre e a rainha. No meio da quadra ficam os foliões dançando, ensaiando as coreografias que vão apresentar no dia do desfile. Os camarotes ficam no jirau.



Fonte: Beija-Flor

Figura 16 – Quadra da Beija-Flor de Nilópolis

As quadras mesmo instaladas em locais complexos, geralmente favelas, elas atraem admiradores do mundo inteiro. Muitas se sofisticaram em nível de infra-estrutura, a da Mangueira, por exemplo, tem telhado móvel, camarotes, serviço médico com ambulância, serviço de segurança. A do Salgueiro é climatizada, dentre outras sofisticações. Tudo para receber bem os foliões, sobretudo os turistas.

O carnaval é um produto que alavanca alguns outros. Por meio de levantamento efetuado nos *sites* das escolas de samba e de visita às quadras, observou-se que na maioria existe uma boutique, onde são vendidas camisetas oficiais dos enredos, várias suvenirs, além de bares.

Quanto às informações nos *sites*, observou-se que a maioria possui loja virtual ou contato para aquisição de produtos e para a realização de shows. O Quadro 20 relaciona os produtos que são comercializados:

Quadro 20 – Outros Produtos das Escolas de Samba

Escolas de Samba	Produto
Beija-Flor	Camisas oficiais e acessórios: boné, chinelo personalizado, toalha Shows
Grande Rio	Não consta divulgação de produtos na página
Imperatriz	Não consta divulgação de produtos na página
Mangueira	Loja virtual: camisas oficiais e brindes (bonés e outros)
Mocidade	Shows Loja virtual: acessórios, boutique e kit praia
Portela	Shows
Porto da Pedra	Loja virtual: camisas oficiais
Salgueiro	Loja virtual: camisas oficiais
São Clemente	Camisas oficiais
Unidos da Tijuca	Camisas oficiais e acessórios: relógio e bolsa Shows
Vila Isabel	Shows com a Velha Guarda Musical
Viradouro	Camisetas do enredo e da bateria
Império Serrano	Shows e camisetas

Fonte: *sites* das escolas

Obs. Levantamento efetuado em dez./2007

A Unidos da Tijuca já começou a quebrar as barreiras culturais, no que se refere à questão da língua, possibilitando que estrangeiros, ao acessarem o seu *site*, tenham informações sobre os seus ensaios, produtos em outro idioma, no caso o inglês.

4.3.4 As Alas: Comunidade e Comercial

As alas se dividem em alas da escola, conhecidas como alas da comunidade, e em alas comerciais, que funcionam como se fossem concessionárias de serviço público, ou seja, a escola concede a um terceiro, as suas expensas, o direito de reproduzir um protótipo de fantasia e comercializá-lo. As fantasias das alas da comunidade são confeccionadas no 3º piso dos galpões da Cidade do Samba ou em ateliês e as das alas comerciais em ateliês ou nas residências dos responsáveis pelas alas.

O termo comunidade tem sido empregado no mundo do samba, como sendo as pessoas que são agrupadas por alas, cada ala veste uma fantasia simbolizando algum contexto do enredo, semanalmente ensaiam nas quadras, ruas e barracões. Como forma de pagamento, as agremiações

doam fantasias para as pessoas que fazem parte dessas alas, são as escolas de samba que as confecciona ou contrata ateliês para confeccioná-las.

Antropologicamente, o termo comunidade, no contexto do carnaval, possui definição imprecisa, segundo Pavão (2005):

O termo ‘comunidade’, de uso corrente entre os sambistas, tem definição imprecisa, remetendo-nos sempre às contradições do processo de inclusão ou exclusão do grupo. Embora se mantenham latentes na maior parte do tempo, as tensões e os conflitos acompanham as relações entre os indivíduos ligados à agremiação por proximidade geográfica, aqui classificados como ‘comunidade tradicional’, e aqueles que, mesmo vindo de outras regiões, elegem as escolas como importante traço em suas identidades, que aqui denominaremos ‘comunidade eletiva’. Fatores endógenos e exógenos ao espetáculo carnavalesco estão progressivamente alterando as relações comunitárias no interior das escolas de samba, mas isso não significa, como se poderia imaginar, o abandono dos valores tradicionais. Os novos grupos herdaram e re-elaboraram os aspectos já existentes, incorporando os símbolos e a história construída ao longo da trajetória da agremiação.

Inicialmente, as escolas de samba eram formadas por familiares e vizinhos das comunidades onde estão instaladas as quadras das escolas de samba (comunidade tradicional) e “torcidas de time de futebol”, conforme relatou Maria Augusta (ex-carnavalesca, pesquisadora e comentarista de televisão). Depois novos grupos sociais foram se integrando ao evento, inclusive personalidades, artistas e a “alta sociedade”.

Em face da escassez de recursos financeiros, a comunidade tradicional (PAVÃO: 2005) foi colocada à margem em detrimento de componentes que podiam pagar as suas fantasias. Esse problema, inclusive, virou enredo de escolas de samba.

As escolas de samba Império Serrano e São Clemente já desenvolveram enredos sobre o carnaval em que se questionava que a comunidade – o pobre – não tem mais vez no carnaval, pois as fantasias foram ficando a cada ano mais caras em decorrência da sofisticação de materiais que são utilizados. As letras do samba assim dizem:

Super-Escolas de Samba S.A. / Super-Alegorias / **Escondendo gente bamba** / Que covardia / Bumbum Paticumbum Prugurundum (Império Serrano, 1982) (grifo nosso)

Vejam só! / O jeito que o samba ficou e (sambou) / **Nosso povão ficou fora da jogada** / Nem lugar na arquibancada / Ele tem mais pra ficar (São Clemente, 1990)

Contudo, a Beija-Flor, em 1989, parecia já estar prenunciando que a comunidade tradicional também faz parte do espetáculo.

Reluziu... É ouro ou lata / Formou a grande confusão / Qual areia na farofa / É o luxo e a pobreza / No meu mundo de ilusão / Xepá, de lá pra cá xepei / **Sou na vida um mendigo / Da folia eu sou rei.** (Beija-Flor, 1989) (grifo nosso)

É a comunidade que faz o espetáculo, é ela quem canta, dança, evolui, pois uma escola de samba nada mais é do que um conjunto de pessoas que compõem a sua comunidade tradicional e eletiva, conforme ensinou Pavão (2005). É como em um concerto musical, peça teatral e balé em que os músicos, atores e bailarinos precisam ensaiar para que o espetáculo seja harmônico.

Discute-se, no mundo do samba, a inserção de turistas nacionais e estrangeiros, que chegam para desfilar no carnaval, sem terem ensaiado, às vezes sem saber cantar o samba, o que compromete o julgamento dos quesitos harmonia, evolução e conjunto.

Por conta disso, acredita-se que os verdadeiros atores do desfile das escolas de samba são a sua comunidade, que está na escola em todos os eventos, absorvendo a sua cultura. Antes, as escolas de samba doavam fantasias, melhor dizer, pagavam em forma de fantasia, para uma comunidade bastante restrita, que eram bateria, baianas, baianinhas, passistas, ala infantil, comissão de frente e velha guarda.

Por meio de entrevista realizada nas escolas de samba, perguntou-se qual era a importância de se ter uma comunidade na escola a ponto de se ter que doar fantasias. Eis algumas respostas:

“Nós somos uma escola que apostamos na comunidade. A nossa comunidade desfila com disposição de vencer, tem garra. Já desfilamos debaixo de muita chuva, no enredo o mundo é uma bola, e mesmo assim, cantamos, dançamos. Não fomos campeões, ficamos em segundo lugar, mas aquele desfile ficou marcado na mente de muitas pessoas”. (Beija-Flor)

“A nossa comunidade é a essência da escola. Está todo ano participando do desfile. É uma troca, um dá para o outro, processo de doação e integração” (Porto da Pedra)

“É a alma da escola”. (Mocidade Independente de Padre Miguel)

“Aliar e agregar. Caminhar. É o chão”. (Salgueiro)

“Não é a que mora no morro do Borel, é a que está envolvida com a escola. É o principal sustentáculo”. (Unidos da Tijuca)

“Importante, levanta a escola, participa, canta o samba na avenida”. (Imperatriz)

“A escola faz a roupa da comunidade, por isso **tem maior controle**. A comunidade ensaia, daí a diferença, melhora no quesito evolução e harmonia”. (São Clemente) (grifei)

Da narrativa das escolas de samba, percebe-se a importância de se vestir uma comunidade. A Tabela 1 mostra que as escolas de samba estão em processo de retorno às origens, ou seja: volta à comunidade e diminui-se a quantidade de pessoas não próximas à escola, pois se acredita que para que uma escola de samba possa atingir o seu objetivo, que na maioria dos casos é sair vencedora da competição, é necessário que ela esteja integrada à sua comunidade, pois é a comunidade que canta e está atenta a todas as regras relacionadas ao que se pode ou não fazer no momento do desfile.

Tabela 1 – Relação número de Desfilantes e Alas da Comunidade – Carnaval 2008

Escolas de Samba	Desfilantes	Comunidade	%
Beija-Flor	4158	2723	65,49
Grande Rio	3800	1500	39,47
Imperatriz	3200	590	18,44
Mangueira	4500	2200	48,89
Mocidade	4000	1200	30,00
Portela	3600	2200	61,11
Porto da Pedra	3500	500	14,29
Salgueiro	3800	1400	36,84
São Clemente	4000	1800	45,00
Unidos da Tijuca	4000	2800	70,00
Vila Isabel	3600	2200	61,11
Viradouro	4000	2200	55,00

Fonte: Dados fornecidos pelas Escolas de Samba

Da Tabela 1, observa-se Beija-Flor, Portela, Unidos da Tijuca e Vila Isabel são as que mais doam fantasias para a comunidade. Informa-se que na Tabela 1 não consta dados do Império Serrano pelo fato de no carnaval de 2008 a escola se encontrar no grupo de acesso.

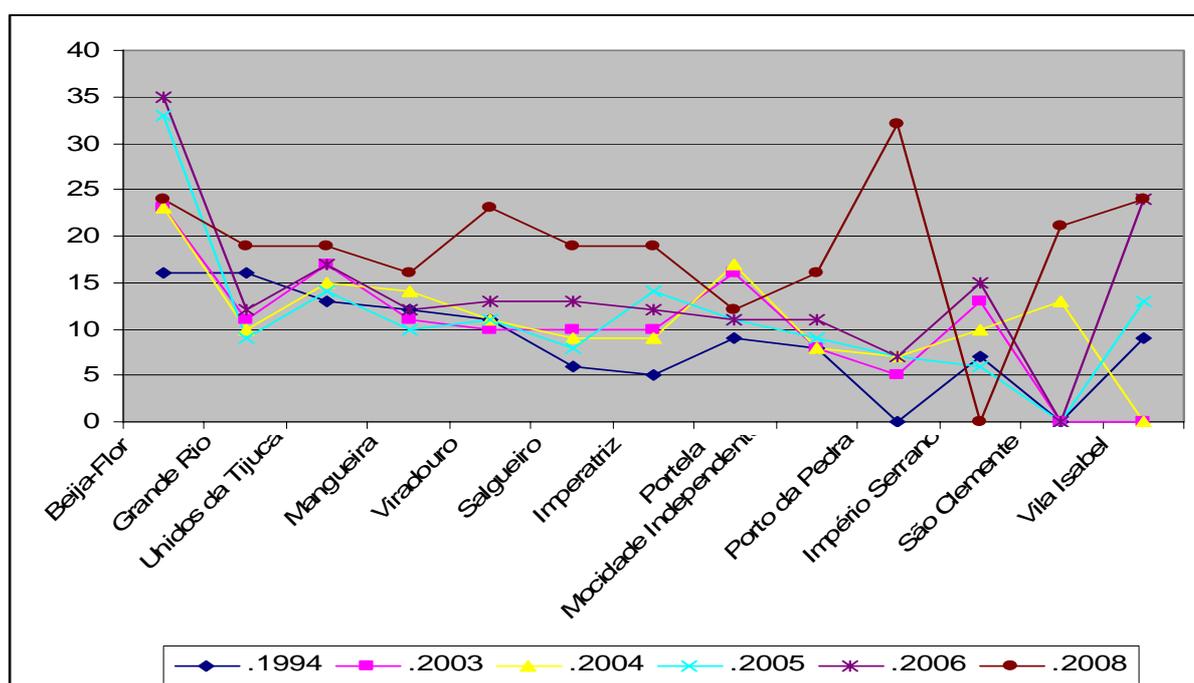
Impressiona o controle que a Beija-Flor tem acerca de seus números, foi a única escola a apresentar um quantitativo pormenorizado do pessoal que iria desfilar no carnaval de 2008.

Já há algum tempo, a Beija-Flor tem adotado a estratégia de vestir a sua comunidade, cuja comunidade é considerada, no mundo do samba, como uma das melhores pela força e garra para cantar, dançar e, sobretudo, defender a escola de samba em baixo de chuva ou sol e usando qualquer fantasia.

Para ilustrar, optou-se por levantar também o quantitativo de alas da comunidade, aqui consideradas aquelas que a escola patrocina, em uma série histórica a partir do documento fornecido pelo Centro de Memória do Carnaval da Liesa de denominado de Abre-Alas, cujo

documento é encaminhado para o jurados e para a Rede Globo, para que os repórteres possam fazer comentários sobre a escola, o enredo, as fantasias, os carros alegóricos, algumas personalidades, dentre outras informações.

Consta do Anexo C uma cópia do Abre-Alas referentes às informações da Beija-Flor do Carnaval de 2008. Ressalta-se, ainda, que se utilizou o período mencionado na Figura 17, em decorrência de o Centro de Memória apenas ter disponibilizado tais períodos.



Fonte: O autor, a partir de dados levantados no Livro Abre-Alas dos períodos específicos.

Figura 17 – Quantitativo de Alas da Comunidade no Período

Da Figura 17, observa-se que ao longo do tempo a Beija-Flor foi a escola que mais investiu na sua comunidade em matéria de vestir a sua comunidade. Em 2008, apresenta resultados inferiores aos de 2005 e 2006 em decorrência de ela ter reduzido o número de alas, mas aumentando o número de componentes por alas. A Porto da Pedra, de acordo com o Abre-Alas, foi a que apresentou o maior número de alas. Contudo, após informações decorrentes das entrevistas com a escola, apurou-se que a escola produziu todas as fantasias, mas não necessariamente, as doou em todo o seu quantitativo.

As escolas Porto da Pedra, Império Serrano, São Clemente e Vila Isabel apresentaram resultados iguais a zero, em alguns períodos pesquisados, mas, na verdade, as escolas se

encontravam no grupo de acesso, razão pela qual não tiveram seus dados computados nos períodos.

Uma outra dimensão, ainda no contexto da comunidade, aquela que Pavão (2005) chamou de comunidade tradicional por estarem geograficamente próximas das agremiações, é a responsabilidade social, que se faz presente em todas as escolas, com exceção à Imperatriz Leopoldinense. Muitas delas, durante todo o ano, investem em projetos sociais que contam ou não com a participação financeira de empresas como a Petrobrás, Xerox do Brasil, entre outras, além da participação de governos federal, estadual e municipais.

Assim, para Tramonte (2003) “as escolas de samba, longe de serem apenas um belo espetáculo plástico-musical, representam a verdadeira trajetória de luta de resistência do povo brasileiro contra a exclusão e os estereótipos de toda ordem”.

5 SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL E PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ESCOLAS DE SAMBA DO GRUPO ESPECIAL DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO

Este capítulo é uma extensão do Capítulo 4, refere-se à continuação do estudo dos casos das escolas de samba da cidade do Rio de Janeiro. Aqui consta a descrição de aspectos coletados acerca das temáticas percebidas em relação aos sistemas de controle gerencial em que se discorreu sobre a cultura organizacional das escolas de samba, a questão dos intangíveis e os sistemas de controle gerencial, o Sistema de Controle Gerencial e o processo de Criação de Enredos, Alegorias e Fantasias, o Sistema de Controle Gerencial e Avaliação de desempenho e por fim, o processo de internacionalização.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas realizadas nas treze escolas de samba, já relacionadas no Capítulo 3 desta dissertação. Além disso, o pesquisador se fez presente a vários eventos realizados pelas escolas de samba, momentos em que realizou entrevistas com pesquisadores do carnaval, carnavalescos, ex-carnavalescos, cantores, diretores, dentre outras personagens, cujas falas desses agentes se farão presente no decorrer deste capítulo.

5.1 Cultura Organizacional das Escolas de Samba: Algumas Dimensões

Toda organização é construída, essencialmente, de relações sociais que emergem a partir de identidades individuais e da conexão das expectativas, valores e visões dessas organizações. As pessoas que participam do universo organizacional passam a fazer parte da história, assumem papéis, compartilham valores e, por meio das práticas, rituais e símbolos criam e institucionalizam um comportamento característico que pode ser interpretado como cultura organizacional.

Nesse contexto, a cultura organizacional representa para os seus participantes um referencial do certo e do errado, do que pode ou não ser feito na organização, orientando as ações das pessoas, com base na interpretação dos eventos, discursos e práticas.

A cultura organizacional, das escolas de samba, perpassa algumas dimensões, umas são mais formais outras nem tanto; umas mais tradicionais, nos sentido de organização do carnaval, outras se dizem mais modernas.

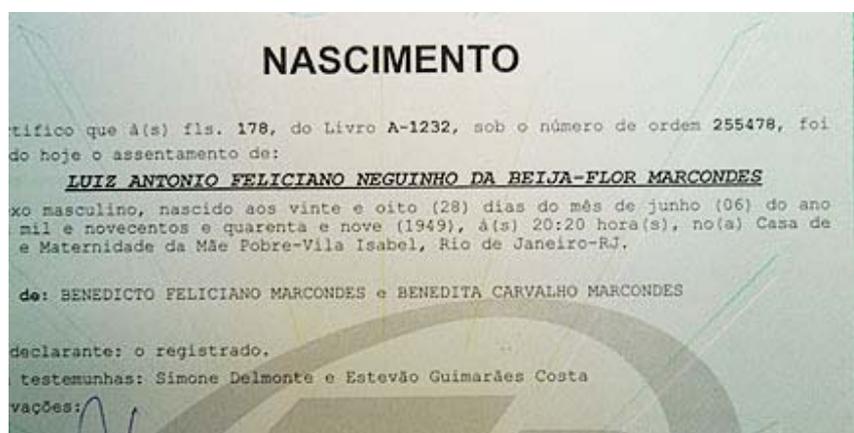
Contudo, existem alguns aspectos que aparecem, comumente, nas agremiações carnavalescas, delineando traços culturais específicos. Podem existir outros, mas nesta pesquisa serão abordados os seguintes: a organização como provedora de identidade individual; a organização orientada por cores, símbolos e crenças; a questão dos intangíveis nos trabalhos culturais e artísticos e a inserção de recursos públicos; o sistema de controle gerencial no processo de produção do carnaval; avaliação de desempenho e processo de internacionalização das escolas de samba.

5.1.1 A organização como provedora de identidade individual: A questão do nome

As pessoas que fazem parte de qualquer organização podem se identificar com a mesma a partir da imagem que é assimilada por estas. No caso das escolas de samba, alguns de seus componentes extrapolam esse conceito de identificação, levando para o seu nome, o da organização.

Neguinho da Beija-Flor (cantor e compositor), Xangô da Mangueira (cantor e compositor recentemente falecido), Martinho da Vila (cantor e compositor), Luiz Carlos da Vila (compositor, recentemente falecido, e autor do lendário samba “Kizomba” da Vila Isabel, em 1988) são exemplos de pessoas que trouxeram para a sua identidade o nome das escolas de samba que pertencem.

Nesse contexto, um caso especial é o de Luiz Antonio Feliciano Marcondes, conhecido no mundo do samba como Neguinho da Beija-Flor. O cantor relatou na festa dos 60 anos da Beija-Flor que tentou, por inúmeras vezes, alterar o seu nome de registro, não conseguindo. Assim, ele precisou recorrer a justiça, tendo o seu nome alterado para Luiz Antonio Feliciano Neguinho da Beija-Flor Marcondes, conforme a figura 18, em que o jornal O Dia divulgou, em 07/11/2008, cópia de sua Certidão de Nascimento alterada



Fonte: http://odia.terra.com.br/carnaval/htm/neguinho_inclui_seu_nome_de_guerra_na_certidao_de_nascimento_211384.asp

Figura 18 – Certidão de Nascimento do Neguinho da Beija-Flor

Outros artistas, incorporaram à sua identidade o nome das escolas de samba, as quais faziam parte. Atualmente, eles estão trabalhando em outras escolas. Contudo seus nomes ainda incorporam o nome das antigas agremiações que pertenceram. É o caso, por exemplo, de Dominginhos do Estácio (cantor e compositor), da Estácio de Sá, depois da Viradouro, e no carnaval de 2009 puxará o samba da Inocentes de Belford Roxo, escola do Grupo de Acesso, que, se vencedora, sobe para o Grupo Especial. Nesse mesmo contexto, encontra-se Paulinho Mocidade, ex Mocidade Independente de Padre Miguel, atual Imperatriz Leopoldinense (cantor e compositor do samba “Sonhar não Custa Nada” para a Mocidade em 1992). Ele assim se pronunciou sobre o assunto:

“Em 1980, quando fui gravar um disco pela Gravadora RCA, fui batizado com esse nome, Paulinho Mocidade, que passou a ser um nome artístico. Agora não dá para mudar de nome”. O cantor ainda frisou: “Sou Paulinho Mocidade, e não, dá Mocidade”. (Paulinho Mocidade, da Imperatriz Leopoldinense)

Outras personalidades do samba, mesmo não tendo incorporado o nome das agremiações, possuem a sua imagem vinculada às escolas de samba que participam: Dona Zica e Dona Neuma

(personalidades femininas, já falecidas), Alcione, Rosemary e Beth Carvalho (cantoras e compositoras), Cartola (cantor e compositor), todos da Mangueira, além de Paulinho da Viola (cantor e compositor) e Clara Nunes (cantora e compositora já falecida) ambos da Portela, dentre outros.

Além desses, Júlio Machado, destaque de luxo de carro alegórico, recentemente falecido, e conhecido como Xangô do Salgueiro, tinha a sua identidade associada ao Salgueiro e à figura de xangô, que é um orixá nos cultos afro-brasileiros. Júlio Machado desfilou de 1969 a 2007, vestido de xangô, qualquer que fosse o enredo do Salgueiro.

5.1.2 Organizações orientadas por cores, símbolos e crenças: Identidade Coletiva e a questão do profano e do sagrado

As escolas de samba são conhecidas pelas suas cores. Se alguém fala: “Lá vem a verde e rosa”, quem é do samba já sabe que se trata da Mangueira. É muito comum, também, na mídia os repórteres comentarem e escreverem “ a azul e branco de Madureira”, a “verde e branco de Madureira”, a “verde e branco de Ramos”, querendo tratar, respectivamente, das escolas de samba Portela, Império Serrano e Imperatriz Leopoldinense. As cores das escolas de Samba constam no Quadro 14, no capítulo que trata da Metodologia.

Além das cores, essas organizações estão intimamente ligadas a um símbolo, na grande maioria: animais, coroas e instrumentos musicais. Possuem símbolos representados por animais a Beija-flor (pássaro beija-flor), Portela (águia), Unidos da Tijuca (pavão), Porto da Pedra (tigre). Grande Rio, Império Serrano, Imperatriz Leopoldinense e Vila Isabel são representadas simbolicamente com uma coroa. Salgueiro e Mangueira por instrumentos musicais e São Clemente possui como símbolo o Pão de Açúcar. Um pouco da história e da sua relação com os símbolos poderão ser encontradas no capítulo 4 desta dissertação. A Figura 19 mostra os símbolos das escolas de samba.



Figura 19 – Símbolos das Escolas de Samba do Grupo Especial

Ademais, anualmente, as escolas de samba lançam as logomarcas do seu enredo, utilizando símbolos que retratam o tema, cuja narrativa pretendem contar por meio do desfile. A Figura 20 mostra as logomarcas de dez escolas de samba para o carnaval de 2009.



Figura 20 – Algumas das Logomarcas dos Enredos das Escolas de Samba do Grupo Especial: 2009

Quais seriam os porquês de tanta simbologia? É que as cores, os símbolos e as logomarcas geram identidade coletiva, ou seja, toda a comunidade da escola precisa absorvê-los, utilizando indumentárias das cores da escola, com símbolos das escolas e, ainda, utilizando as logomarcas, são confeccionadas camisetas que são utilizadas pela grande maioria que frequenta os ensaios na

quadra e os ensaios técnicos na Marquês de Sapucaí. Daí, quando um grupo de componentes de uma agremiação chega para ensaiar, por exemplo, nos ensaios técnicos da Marquês de Sapucaí, outras pessoas, que não as da escola de samba, já as reconhecem.

Ainda com relação aos símbolos, muitas escolas de samba confeccionam os seus abre-alas, que são o primeiro carro alegórico de um desfile, utilizando tais símbolos. É o caso da Portela, do Império Serrano e da Porto da Pedra. Assim, confeccionar a águia da Portela, a coroa do Império Serrano e o tigre da Porto da Pedra é motivo de orgulho, de recompensa para os artesãos, colaboradores e comunidade que os confecciona, foi o que comentou todos os entrevistados que trabalham nos barracões.

Em visita aos barracões dessas escolas de samba, observou-se o carinho, o respeito, sobretudo, a emoção dos trabalhadores ao falarem de tais alegorias. Além desses, um outro símbolo utilizado pelas escolas de samba é o seu pavilhão, que é a bandeira, símbolo máximo, quase sagrado, pois envolve devoção da comunidade, cujos guardiões são o mestre-sala e a porta-bandeira.

A Figura 21 mostra o 3º casal de mestre-sala e porta-bandeira da São Clemente no desfile da escola no carnaval de 2008, Leo (19 anos) e Vanessa (16 anos). O casal evolui e mostra a bandeira da escola. Por vezes, eles beijam a bandeira e a levam para que a comunidade e personalidades, inclusive de outras escolas de samba, também a beijem. É uma forma de carinho e, sobretudo, respeito.



Figura 21 – O Pavilhão, símbolo da escola de samba guardado por um casal

Por fim, um outro símbolo, perceptivelmente utilizado pelas escolas de samba são imagens de santos, São Jorge, é um dos mais cultuados. Em todas as quadras e barracões que se visitou, viu-se a imagens de santos. No barracão do Império Serrano (visita em 21/11/2008) existe uma imagem gigantesca, possivelmente do mesmo tamanho da que consta na quadra da Beija-Flor.

Em 23 de abril, dia em que se comemora São Jorge, a maioria das quadras realiza alvorada às 5 horas da manhã, com queima de fogos, seguida de missa celebrada por padres das igrejas católicas das comunidades locais. Depois, as baianas preparam feijoada. Outros santos cultuados são: São Sebastião (20 de janeiro) e São Cosme e São Damião (27 de setembro) com distribuição de doces e brinquedos para as crianças da comunidade.

A Figura 22 evidencia um pouco da festa e da crença por São Jorge. A primeira imagem representa uma missa que foi realizada em 23/04/2008 na quadra da União da Ilha, a segunda refere-se a uma faixa colocada, pela galeria da velha-guarda (pessoas mais antigas da escola) da Imperatriz Leopoldinense, no dia do santo, em Madureira, saudando o Império Serrano, sua escola de samba madrinha, e o padroeiro da mesma. A terceira é uma foto de Joãozinho Trinta, na frente da imagem de São Jorge, na quadra da Beija-Flor, na festa de comemoração dos 60 anos da Beija-Flor, em 11/10/2008.



Figura 22 – O Poder do Mito: o Padroeiro São Jorge

As escolas de samba são organizações que possuem padrinhos e padroeiros santos. No *site* da Portela consta a seguinte informação acerca do batismo da escola:

O Batismo da PORTELA foi realizado por dona Esther Maria de Jesus (do Bloco Come Mosca), que consagrou Nossa Senhora da Conceição (Oxum) como madrinha e São Sebastião (Oxóssi) como padrinho. Hoje, Nossa Senhora da Conceição é a padroeira da escola, e São Sebastião é o santo protetor da bateria. Todo dia 20 de janeiro a PORTELA sai às ruas em procissão a São Sebastião. Muitos afirmam que as características peculiares da bateria da PORTELA foram inspiradas nas batidas dos atabaques para Oxossi. (*site* da Portela)

Outra escola de samba devota de São Jorge é a Beija-Flor, basta ver o tamanho da imagem desse santo na sua Quadra em Nilópolis (Figura 22, a que Joãozinho Trinta foi fotografado tendo-a como cenário de fundo). Láíla, diretor de carnaval, em entrevista na quadra em Nilópolis, explicou que “o culto ao santo se deve ao fato de ele ser o padroeiro da escola”.

E ainda, na festa dos protótipos do Império Serrano para o carnaval de 2008, onde foram apresentadas as fantasias que iriam, à época, para do desfile, Márcia Lage, carnavalesca, explicou que a bateria viria vestida de São Jorge, para dar proteção à escola e fazer dela a campeã do grupo de acesso. Não se pode afirmar, aqui, se realmente foi a proteção do santo que fez com que a escola de samba tenha sido efetivamente campeã.

Mas Rachel Valença, vice-presidente do Império Serrano, agora na festa dos protótipos do Império Serrano para o carnaval de 2009, no grupo especial, assim comentou:

“Ao preparar esta festa de apresentação de protótipos, vem-me à memória a de um ano atrás, organizada como se dela dependesse nossa classificação no carnaval. Pode ser exagero, mas temos a sensação de que a festa foi o primeiro passo para a vitória no carnaval de 2008, sob uma chuva torrencial, que caiu sobre a escola como uma lavagem mística”. (Rachel Valença – Império Serrano: 22/11/2008)

Do exposto, é possível perceber que as escolas de samba são organizações místicas. A idéia do misticismo pode estar atrelada à sua gênese, ou seja, elas já nasceram inseridas em contextos africanos, de danças africanas e da religião afro-brasileira.

Contudo, a fala de uma porta-bandeira possibilitou o entendimento dos porquês de as escolas de samba estarem tão ligadas a crenças e sincretismos:

“Aquele lugar [o Sambódromo, como qualquer outra pista de desfile] é amaldiçoado. Do nada, o chapéu cai, a bandeira quebra, as penas da

fantasia também quebram, pode-se pisar na barra da saia e cairmos. Tudo pode acontecer. Daí perdermos pontos e a escola não ser campeã”. (Priscila Rosa – Porta-Bandeira União da Ilha 2008 e ex-Porta-Bandeira do Salgueiro e Mocidade Independente)

Além disso, para a elaboração desta dissertação, o mestrando assistiu a muitos vídeos de desfiles de carnaval por meio do site *You Tube*, onde muitos vídeos são postados por qualquer pessoa do mundo inteiro. Os do carnaval, basta efetuar busca utilizando as palavras: “desfile de escolas de samba”, “nome da escola de samba”, “carnaval ano X” e similares.

Nos vídeos examinados, encontrou-se:

- a) em 1992 carro alegórico da Viradouro, no enredo sobre ciganos, pega fogo em plena passarela;
- b) em 1998, Patrícia, porta-bandeira da viradouro, desfilou grávida de 5 meses. Quando ela dançava o seu chapéu caiu, o que fez a escola perder pontos;
- c) em 2005, alguns carros da Portela quebraram. Para que a escola ainda não perdesse pontos em cronometragem (tempo que ela tem para desfilar), o presidente da escola mandou fechar os portões da avenida, deixando de fora a velha-guarda, inclusive Tia Surica, cuja cena foi comentada por toda a imprensa à época.

Estes são alguns exemplos de misticismo, dentre tantos. Daí, objetivando afastar tais problemas, as escolas de sambam saúdam e invocam o nome de santos e orixás, alguns componentes acreditam que a reza, a invocação aos santos traz sorte. Um dos componentes assim resumiu essa discussão: “Se São Jorge foi à guerra e matou o dragão, simbolicamente chamamos o seu nome para que ele proteja a nossa escola, tirando todos os obstáculos que possam surgir. Acreditamos, sinceramente, nisso”. (Passista – Beija-Flor).

5.2 Intangíveis e a inserção de recursos públicos

Um sistema de controle gerencial em organizações artísticas e culturais, que é o caso das escolas de samba, deve levar em consideração os recursos intangíveis para o sucesso financeiro e artístico do seu negócio.

Quanto à questão financeira, as escolas de samba do grupo especial, segundo informações prestadas pela Diretoria de Operações da Riotur, órgão da prefeitura responsável pela promoção da cidade do Rio de Janeiro, recebem uma subvenção da municipalidade na ordem de 2,5 milhões, além de merchandising pelo direito à imagem, transmitida via televisão e outras empresas que se instalam no Sambódromo e que pagam pela utilização do espaço, vendas de ingresso e do CD com os sambas e arrecadação com a venda de ingressos, bebidas e comidas nos ensaios e festas. Esse montante gira em torno de 4 a 6 milhões.

Posteriormente, as escolas de samba precisam prestar contas de como gastaram os recursos da subvenção, anexando a um processo os documentos fiscais comprovando os pagamentos efetuados no montante dos 2,5 milhões, valor repassado para o carnaval de 2008. Para fazerem este controle, eles contratam escritórios de contabilidade, segundo Ricardo, da São Clemente.

Com esse volume de recursos, as escolas contratam os seus profissionais ou os mantêm. Assim, como em qualquer outra organização os melhores profissionais são assediados por outras escolas. Logo após o resultado do desfile, ocorre o que a imprensa, do carnaval, chama de “troca-troca”. Para o carnaval de 2009, ocorreram substituições de pessoas em diversos segmentos das escolas de samba. O Quadro 21 cita as mudanças ocorridas entre as escolas com carnavalescos, intérpretes, mestre-salas e portas-bandeiras, não obstante terem ocorrido outras substituições em outros segmentos da escola:

Quadro 21 – Substituição de Profissionais do samba nos seguimentos Carnavalesco, Intérpretes e Mestre-Salas e Portas-Bandeiras para o Carnaval de 2009

Carnavalesco	<ul style="list-style-type: none"> • Cahê Rodrigues deixou a Portela e foi para a Grande Rio; • Roberto Szaniecki deixou a Grande Rio e foi para a Mangueira; • Max Lopes deixou a Mangueira e foi para a Porto da Pedra; • Cláudio Cavalcante entrou para a Mocidade Independente; • Lane Santana e Jorge Caribe, que estavam no grupo de Acesso, assumem a Portela; • Paulo Barros saiu da Viradouro, transferindo-se para a Vila Isabel, onde fará parceria com Alex de Souza; • Milton Cunha saiu da São Clemente e foi para a Viradouro.
Intérpretes (cantores)	<ul style="list-style-type: none"> • Wantuir deixou a Unidos da Tijuca e foi para a Grande Rio; • Wander Pires deixou a Grande Rio e retornou à Mocidade; • Bruno Ribas deixou Mocidade e foi para a Unidos da Tijuca; • Paulinho Mocidade retorna à Imperatriz, substituindo Preto Jóia. • Nego, recentemente, foi demitido da Viradouro, retornando ao Império Serrano; • David do Pandeiro, que estava no Grupo de Acesso, foi admitido na Viradouro.
Mestres-Salas e Portas Bandeiras	<p>Ocorreram trocas na:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Portela, Porto da Pedra, Viradouro, Mocidade, Unidos da Tijuca, Imperatriz.

Fonte: Liesa

Estas trocas de personagens do mundo das escolas de samba ajudam a quebrar esteriótipos e criam novas possibilidades artísticas para o carnaval. Hiram Araújo, por meio de um artigo publicado na Revista Cultura, do Distrito Federal, cuja revista foi oferecida ao mestrando por Joãozinho Trinta, na Festa dos 60 anos da Beija-Flor, comenta alguns marcos do carnaval que foram possibilitados por substituições de pessoas. Citam-se alguns:

- a) Em 1976, Joãozinho Trinta chega a Beija-Flor, introduzindo o luxo nas fantasias e alegorias e a verticalização das alegorias em função da visão da platéia que assiste ao desfile (de cima para baixa), transformando o carnaval carioca em *show business*. Mais tarde, precisamente 1989, em “Ratos e Urubus larguem minha fantasia” ele mostrou que também consegue ser alternativo, introduzindo materiais bem simples, inclusive lixo, mesmo, coletado pela comunidade da escola.
- b) em 1978, a Portela iniciou o costume da queima de fogos de artifício antes do desfile;
- c) em 1982, a Imperatriz leopoldinense e a Beija-Flor perderam pontos por terem trazido figuras vivas nos carros, abrindo espaço posteriormente para que todas as escolas também fizessem. Na época era proibido figuras humanas nos carros alegóricos;

- d) em 1986, Monique Evans, ex-modelo e apresentadora de programa de televisão, foi a primeira mulher a ser madrinha de bateria, cuja idéia foi absorvida por todas as escolas;
- e) em 2004, Paulo Barros, na Unidos da Tijuca, revolucionou a estética dos desfiles ao apresentar alegorias humanas. (Hiran Araújo: 2008)

Assim, a criatividade de um carnavalesco ou da própria escola pode remodelar a estética artística dos desfiles das escolas de samba. Os marcos anteriormente relacionados são apenas alguns exemplos de idéias, que foram isoformicamente incluídos no espetáculo de todas. A Unidos da Tijuca se popularizou de 2004 para cá, com a chegada de Paulo Barros. A idéia da alegoria humana surpreendeu a todos. A mídia, à época, apontou a escola como a favorita para o carnaval. Seus integrantes absorveram a idéia, nova cultura, e se vêem naquelas alegorias.

No mesmo ano, a Beija-Flor também apresentou componentes humanos no seu abre-alas, eram homens que representavam a vela de um navio. A Figura 23 mostra duas alegorias: a primeira é o abre-alas da Beija-Flor e a segunda o carro alegórico que ficou conhecido como o “DNA”



Figura 23 - Alegorias Humanas: Beija-Flor e Unidos da Tijuca

O que fez uma alegoria ter revolucionado a estética do carnaval e a outra não? Possivelmente a criatividade do artista que construiu apenas uma estrutura de ferro e a diferença

ficou por conta da evolução dos componentes. Além disso, muitos sambas-enredo são compostos e tornam-se referência, considerados, assim, como os melhores de todos os tempos, ainda que as escolas de samba que os cantaram não tenham sido campeãs. É o caso, por exemplo, dos sambas da União da Ilha: “Domingo” (1977), “Festa Profana” (1989), “É Hoje” (1982, reeditado em 2008). Alguns desses sambas foram cantados por artistas da música popular brasileira, tais como Simone e Fernanda Abreu.

Nesse contexto, o valor intangível das organizações estudadas pode revelar talentos artísticos e musicais não contabilizados nas demonstrações contábeis dessas organizações.

Com relação ao capital intelectual, observou-se que a maioria das escolas de samba criam aulas de música, onde a comunidade aprende a tocar os instrumentos musicais; aula de samba, geralmente com os passistas da escola (Mangueira); aulas para se aprender a dança de mestre-sala e porta bandeira, Lucinha Nobre na Unidos da Tijuca e Claudinho e Selminha Sorriso na Beija-Flor ensinam a arte de dançar, repassando a forma de tocar e dançar, sobretudo repassando a cultura da organização.

5.3 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. O Quadro 22 mostra o ciclo de vida típico a que as escolas de samba estão sujeitas.

Quadro 22– Ciclo de Vida típico do produto carnaval das escolas de samba

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

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 desenham os figurinos das fantasias e dos carros alegóricos. A Figura 24 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 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 24 – Criação dos Carnavalescos: o tradicional e o virtual

Com a inserção de tecnologia, o trabalho de cores utilizadas nas fantasias podem ser mais bem trabalhados, a combinação de cores dentro de um setor poderá ser melhor concebido. 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.

Para ilustrar este processo, extraiu-se parte da sinopse do enredo da Beija-Flor, que em 2009, contará a história do banho. A história começa com o banho nas civilizações antigas e termina com os banhos místicos.

O trecho do enredo extraído foi denominado por eles de “Banhos alternativos”, conforme transcrito no Quadro 23.

Quadro 23 – Parte do Enredo para o Carnaval de 2009 da Beija-Flor

7- O Banho Vira Moda: de Sol, de Lua, de Gato, de Loja e de Cheiro. Dançando na Chuva e Cantando no Chuveiro

Ao longo da História, o banho já foi considerado sagrado e profano, artigo de luxo e diversão das massas, receita de saúde e até causador de doenças e mortes. Este ritual, tal como o conhecemos hoje, é resultado de uma mescla dos costumes de diferentes povos ao longo dos tempos.

Atualmente, o banho é associado ao cuidado com a pele e ao bem-estar em todo o mundo. Além de deixar o corpo limpo e cheiroso, as composições dos sabonetes, sais e óleos são enriquecidos com essências que podem transmitir sensações diferentes como relaxamento ou vigor que, associados às diferentes temperaturas da água, têm seu efeito potencializado.

Ou seja: refrescar, seduzir, relaxar e estimular são apenas algumas das variadas finalidades dos mais diferentes tipos de banho, que propiciam vastos benefícios para o corpo e para a mente das pessoas.

Muitas são as delícias que esta experiência é capaz de proporcionar; são efeitos estimulantes, afrodisíacos e relaxantes, dentre outros. Com isso, o banho terminantemente virou moda: no chuveiro, em banheiras, e ofurôs. Banho de cheiro, de sol e de sais, de mar e de piscina; banho de cachoeira e banho de lua, banho de loja e banho de gato; dançando na chuva, cantando no chuveiro!

Fonte: Sinopse do Enredo da Beija-Flor de Nilópolis de 2009

Após a elaboração e divulgação da sinopse, o texto precisa se materializar em fantasias e quando do processo de avaliação, os julgadores observam a relação entre o que está escrito e o que está carnavalizado por meio das fantasias. Assim, se uma fantasia representa o sol, ele deve conter elementos que possibilitem o imaginário das pessoas que estão assistindo ao desfile e, sobretudo, dos julgadores, de verem o sol ali representado, com formatos e cores.

Na Beija-Flor, o setor do banho alternativo (Quadro 23) será composto por oito fantasias, representando, na seqüência em que são mostradas na Figura 25: o banho de mar, de sol, de lua, de chuva, na banheira, no chuveiro e banho de gato, como banho alternativo simbolizando a sexualidade.

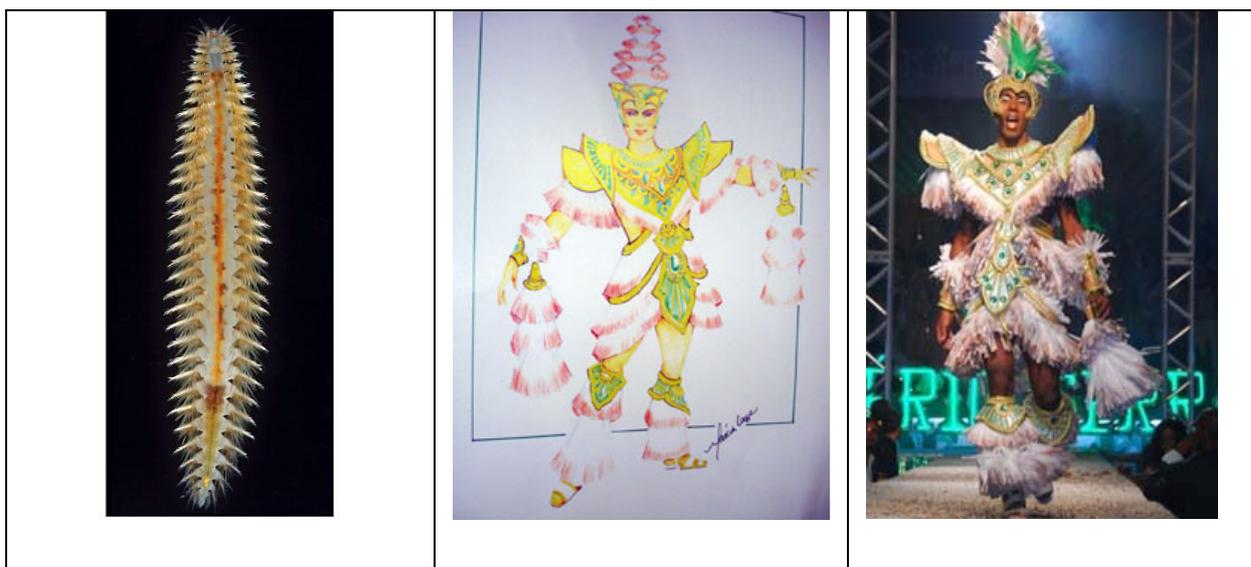


Figura 25 – Fantasias do Setor 6 para o Carnaval de 2009 da Beija-Flor

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 26, que representa uma fantasia do Império Serrano para o carnaval de 2009, uma releitura do enredo de 1976, que contará “a lenda das sereias e os mistérios do mar”. A fantasia representa uma poliqueta.

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”



Fonte: Wikipédia e Império Serrano

Figura 26 – Processo de criação de uma fantasia: o real, o desenho, o carnavalizado

Na Figura 26, 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 desta dissertação.

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 carnavaalizam diferentes contextos percebidos nas visitas. A Figura 27 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 carnavaaliza 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 27 – Dois momentos do Equinócio Solar: O real na Cidade de Macapá e o carnavaalizado 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. Para se fazer a decoração de carros alegóricos, é necessário colar milhares de materiais, tudo é muito grandioso (Anexo D). Alexandre Louzada, que além de carnavalesco, confessou na entrevista que é contabilista também, 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, 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 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 maioria das escolas de samba respondeu que elas têm noção de quanto vão gastar em cada fantasia e na confecção de carros alegóricos.

A Figura 28 mostra os dois momentos de um carro alegórico, a primeira parte da imagem, apresenta um carro ainda na ferragem; a segunda, o abre-alas (1.º carro do desfile) da Portela no carnaval de 2008, já iluminado e com trabalho de hidráulica (chafariz).



Figura 28– Produção de Carros Alegóricos: do ferro à arte

Conforme já mencionado na seção 5.2, as escolas de samba do grupo especial recebem recursos públicos, da municipalidade; particulares, por meio de patrocínios, quando são conseguidos; os arrecadados nas quadras, dentre outros, para prepararem o desfile com carros alegóricos e fantasias.

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, 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 multiplicava-se 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*.

Observou-se também, que as escolas de samba adotam alguns aspectos que estão sendo agregados ao sistema de controle gerencial, relacionados por Chenhall (2003), tais como:

orçamento participativo e a incidência de reuniões para discussão de estratégias financeiras, artísticas e outras afetas ao desfile, com os “segmentos da escola”, termo bastante utilizado no mundo do samba se referindo à Bateria, Harmonia, Alas, Baianas, Casal de Mestre Sala e Porta Bandeira e também a área administrativa.

5.4 Os Resultados: Avaliação de Desempenho

As escolas de samba são impactadas pelo seu desempenho, em face disso, elas adotam estratégias visando fazer o maior dos espetáculos. Possivelmente, três indicadores são os que elas mais observam: (a) a classificação do carnaval, que é decorrente das notas dos jurados, pois estar entre as seis classificações gera prestígio, poder e premiação em dinheiro; (b) o da LIESA; (c) troféus fornecidos pelos jornais O Globo e O Dia, respectivamente, Estandarte de Ouro e Tamborim de Ouro.

Segundo o artigo 43 do Regulamento da LIESA para o carnaval de 2008, a premiação das campeãs é custeada com a receita auferida decorrente da venda de ingressos de arquibancadas, cadeiras de pista e frisas, para o desfile das campeãs, que após 5% de taxa de administração da LIESA, 60% será dividido igualmente e repassado para as seis escolas de samba primeiras colocadas no grupo especial, a título de ajuda de custos; e os 40% restantes serão divididos em 40 cotas (11 para a primeira, e na seqüência 8, 7, 6, 5, 3 cotas) a serem rateadas entre as mesmas seis escolas de samba, a título de Prêmio,

Ainda, no contexto da classificação do carnaval, as escolas de samba possuem aversão ao rebaixamento, pois a última colocada desce para o grupo imediatamente anterior, que é o Grupo de Acesso, perdendo-se prestígio e recursos financeiros para a produção do próximo carnaval.

Quanto ao ranking da LIESA, é elaborado considerando as classificações dos últimos cinco anos, a primeira colocada recebe 20 pontos, a segunda, 15 e vai diminuindo até a última. A pontuação total é o somatório desses pontos nos cinco anos. A Tabela 2 mostra como está o ranking dessas escolas até o carnaval de 2008.

Tabela 2 - Ranking da LIESA - 2008

Ordem	Escola	Total
1 ^a	Beija-Flor	88
2 ^a	Grande Rio	55
3 ^a	Unidos da Tijuca	54
4 ^a	Mangueira	41
5 ^a	Viradouro	37
6 ^a	Salgueiro	33
7 ^a	Vila Isabel	29
8 ^a	Imperatriz	28
9 ^a	Portela	21
10 ^a	Mocidade Independente	9
11 ^a	Porto da Pedra	5
11 ^a	Império Serrano	5
13 ^a	Caprichosos de Pilares	0
14 ^a	Estácio de Sá	0
15 ^a	São Clemente	0

Fonte: LIESA

Caprichosos de Pilares, Estácio de Sá e São Clemente foram rebaixadas para o grupo de acesso. Império Serrano ascendeu do grupo de acesso para o especial no carnaval de 2008.

5.5 Processo de Internacionalização das Escolas de Samba

O carnaval 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. Prova disso, segundo a Wikipédia, é que o carnaval pode ser considerado como um produto globalizado, ocorrendo em diversas partes do mundo, como: Áustria, Bélgica, Estados Unidos (Long Beach, Nova Orleans, Covington, New Jersey e Filadélfia), Granada (país-ilha do Caribe), México, Reino Unido, Suíça, Alemanha, Veneza, Itália, Japão, dentre outros, geralmente com a presença de brasileiros convidados para participar das festas: Neguinho da Beija-Flor, Bruno Ribas (cantor da Unidos da Tijuca), Tathiana Pagung (rainha da Bateria da Mocidade), o ex Rei Momo Alex, entre outras personalidades do samba.

Outro dado importante fornecido por Patrícia Alqueres, da Gerência de Promoção Internacional da Riotur, foi o de que a empresa municipal concede credencial de imprensa para

250 jornalistas de todos os países do mundo. Com isso, é, não apenas a imagem da festa, mas a imagem do Brasil que é veiculada no mundo inteiro.

Segundo dados do Ministério de Turismo, referentes ao exercício de 2006, o Brasil recebeu 5.018.991 turistas durante todo o ano, sendo: 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%).

Tratando especificamente do carnaval, o Curso de Turismo da Univercidade e a empresa *Planet Work*, com apoio da Secretaria Especial de Turismo da Prefeitura do Rio de Janeiro, da Fundação Cesgranrio e do *Centre International de Recherches et Etudes Touristiques*, realizaram uma *survey*, em fevereiro de 2006, com 1000 turistas estrangeiros, que estavam na cidade do Rio de Janeiro, especificamente em Copacabana, Ipanema, Leblon, Barra, visando levantar o perfil dos turistas.

Os resultados da pesquisa mostram o perfil dos estrangeiros foliões:

- a) sexo: 60% homens, 40% mulheres;
- b) grau de instrução: 25% nível fundamental, 45 % nível médio e 30% nível superior;
- c) idade: de 18 a 27 anos – 35%, de 28 a 39 anos – 20%, de 40 a 60 anos – 30% e mais de 60 anos – 15%;
- d) procedência dos turistas entrevistados: americanos (28%), portugueses (17%), alemães (14%), franceses (13%), italianos (12%), espanhóis (8%), canadenses (5%), ingleses (3%);
- e) foram ao Sambódromo? sim (80%), não (20%);
- f) avaliação do desfile: excelente (65%), muito bom (10%), bom (20%), ruim (5%);
- g) razões da escolha da viagem para o Rio de Janeiro: carnaval (52%), belezas naturais (23%), clima (18%), riqueza cultural (7%);
- h) pontos positivos do carnaval do Rio de Janeiro: animação nas ruas (40%), população hospitaleira (27%), qualidade na prestação de serviço (20%), comércio (8%), guia de turismo (5%);
- i) pontos negativos do carnaval do Rio de Janeiro: informação turística (30%), preço dos ingressos no Sambódromo (25%), taxi (20%), segurança (12%), transporte urbano (8%), sinalização turística (5%).

Os dados mostram que a avaliação da estada dos turistas, em época de carnaval, é positiva. A pesquisa também revela que 92% deles pretendem voltar para o Rio de Janeiro e para a festa do carnaval.

Nesse contexto, o carnaval brasileiro abre portas para brasileiros (costureiras, cantores, sambistas, pagodeiros, passistas, escultores), além de materiais aqui produzidos (penas, aviamentos, pedrarias) serem internacionalizados.

Com exceção da Porto da Pedra, todas as demais agremiações já realizaram shows em outros países. Conforme Quadro 24, as escolas se internacionalizam por processo indireto, geralmente elas são convidadas por agentes de *shows*, e contatos por telefone e internet.

Quadro 24 – Internacionalização das escolas de samba

Escolas de Samba	Sim	Não	Países	Modelo de Entrada
Beija-Flor	X		Japão, África, França, Itália, Dinamarca, outros	Convites e shows do Neguinho da Beija-Flor
Grande Rio	X		Vários	Convites
Imperatriz	X		Há dois anos deixou de excursionar, se dedicando exclusivamente para o espetáculo da Sapucaí	Convites
Mangureira	X		França, Dinamarca, outros	Convites
Mocidade	X		França, Guiana Francesa, Japão, outros	Contato telefônico e contato de agentes de shows
Portela			Não informou	não informou
Porto da Pedra		X	-----	-----
Salgueiro	X		Portugal, Holanda, vários	Convites
São Clemente	X		Peru	Convite
Unidos da Tijuca	X		Portugal Romênia, outros	Convite
Vila Isabel	X		Noruega, outros	Convite
Viradouro	X		França	não informou
Império Serrano	X		Alemanha	Convite à Mestre Átila (bateria)

As escolas de samba informaram que os convites que elas recebem para realização dos shows em outros países objetivam a inauguração de casas de espetáculo e cassinos, eventos em feiras de negócios, shows de comemorações tipo *Brazilian Day* nos Estados Unidos (Los Angeles e Manhattan) e em Tóquio, carnaval em outros países, e outros.

Além do *show*, outros produtos podem ser adquiridos nas quadras e com o auxílio da internet, os produtos podem ser enviados para qualquer país, os produtos constam do Quadro 20.

Contudo, Ismar (2009), coloca que a crise financeira global, que teve início em março de 2007, nos Estados Unidos, em face do aquecimento do mercado imobiliário, em que as financeiras americanas passaram a confiar de modo excessivo em pessoas que não tinham bom histórico de pagamento de dívidas, o *subprime*, está comprometendo a inserção de estrangeiros para o próximo carnaval, tendo, inclusive, os materiais para a produção das fantasias ficado mais caros.

A crise financeira mundial não pára de gerar más notícias. E elas também chegaram ao carnaval. Os ingressos dos setor 9, que é turístico e vendido pela ABAV (Associação Brasileira das Agências de Viagens), para os desfiles das escolas de samba no domingo e na segunda de folia, além do sábado das campeãs, não tiveram tanta procura em comparação com outros anos.

()

Nos barracões, faltando um mês para o carnaval, o cenário começa a preocupar. Muitas agremiações sentem os efeitos da crise, que gerou um considerável aumento no valor da matéria-prima para confecção de carros alegóricos e fantasias. Com o fator negativo da ausência de patrocinadores para os enredos de 2009, elas correm contra o tempo para a finalização de seus desfiles.

Nesse contexto, a crise financeira mundial pode ser uma barreira ao ingresso de turistas estrangeiros no próximo carnaval, sem falar no impacto dessa crise no custo dos materiais para a produção de alegorias e fantasias.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Neste capítulo, destinado às considerações finais, as questões e os objetivos da pesquisa serão revisitados de forma que se possam descortinar as considerações finais a que se chegaram a respeito de cada um deles. Depois, serão apresentadas sugestões para futuras pesquisas.

Optou-se por organizar a apresentação das considerações finais em tópicos, por seções, como se verá adiante.

6.1 Considerações acerca do alcance dos objetivos da pesquisa

Nesta pesquisa estabeleceu-se um objetivo geral e seis específicos, sendo três relacionados ao sistema de controle gerencial e, igualmente, três relacionados ao processo de internacionalização das escolas de samba do grupo especial da cidade do Rio de Janeiro.

O Quadro 25 evidencia os objetivos desta dissertação que se deram mediante a estudo de casos realizado com treze escolas de samba, relacionadas no Quadro 14.

Quadro 25 – Objetivos da Pesquisa

Objetivos Específicos	Onde foi discutido?
1) Descrever a relação entre os sistemas de controle gerenciais e a estrutura organizacional das escolas de samba, especialmente cultura organizacional.	Capítulo 4
2) Descrever a relação entre os sistemas de controle gerenciais e avaliação de desempenho, objetivando conhecer que indicadores financeiros e não-financeiros as escolas de samba adotam.	Seção 5.4
3) Descrever como estão estruturados ou desenhados os sistemas de planejamento e controle da produção de alegorias e fantasias.	Seção 5.3
4) Descrever o processo de internacionalização adotado pelas escolas de samba bem como as estratégias e modelos de entrada em campo estrangeiro;	Seção 5.5
5) Identificar quais foram os benefícios que a internacionalização trouxe ou pode trazer para as escolas de samba;	Seção 5.5
6) Levantar, caso haja, as mudanças ocorridas no sistema de controle gerencial das escolas de samba em decorrência ao processo de internacionalização.	Capítulos 4 e 5

O objetivo geral: investigar a realidade dos sistemas de controle gerenciais e do processo de internacionalização das escolas de samba do grupo especial da cidade do Rio de Janeiro,

evidenciando o grau de distanciamento e/ou proximidade entre a teoria acerca dessas temáticas baseadas na literatura consultada com as práticas narradas e observadas nessas escolas de samba foi apresentado nos Capítulos 4 e 5.

Quanto ao grau de distanciamento e/ou proximidade entre a teoria e a prática foi apresentado nas seções 6.2.1 e 6.2.2.

6.2 Considerações sobre as questões de pesquisa

Propôs-se uma questão geral e duas específicas. As questões específicas são: 1) Quais são as principais características dos sistemas de controle gerencial das escolas de samba da cidade do Rio de Janeiro? 2) Como se dá o processo de internacionalização das escolas de samba da cidade do Rio de Janeiro?

6.2.1 Considerações sobre a questão 1

As principais características dos sistemas de controle gerencial das escolas de samba da cidade do Rio de Janeiro foram descritas nos capítulos 4 e 5. Aqui, serão resumidas as principais.

As escolas de samba da cidade do Rio de Janeiro se organizam sob a forma de uma liga, a LIESA, e se relacionam com os seus fornecedores e clientes, na maioria das vezes, informalmente, sem contratos. Formam um arranjo produtivo com esses agentes, tal qual foi apontado por Matos (2007).

São organizações provedoras de identidade individual, conforme explicado por Carter (1998) e Weick (1995), alguns membros chegam a ponto de trazerem para o seu nome o da organização, é o caso do Neguinho da Beija-Flor, que inclusive utilizou a justiça para poder alterar a sua certidão de nascimento inserindo o seu nome artístico. Paulinho Mocidade, Xangô da Mangueira, Dominginhos do Estácio, dentre outros que também trouxeram para os seus nomes o da organização.

Adotam cores, símbolos e crenças em santos, sobretudo São Jorge, Morgan (1996), Gomes e Salas (2001, p. 141) Pavão (2007). A questão é que esses símbolos e crenças são motivações que levam a comunidade das escolas, os trabalhadores das quadras, do barracão e das alas a trabalharem, às vezes, além dos seus limites em decorrência dos curtos prazos para a produção de alegorias e fantasias e também os cantores, passistas, baianas, portas bandeiras e mestres-salas a ensaiarem muitas horas, de forma a atenderem aos seus objetivos (por exemplo, a porta bandeira tirar boa nota, o artesão concluir uma alegoria) bem como os da organização, proporcionando o atingimento de *goal congruence*, abordado por Flamholtz (1979)

Utilizam controles informais (Chenhal, 2002; Horngren, Foster e Datar, 2000), controles orientados para resultados e familiares (Gomes e Salas, 2001) e adotam descentralização da estrutura organizacional compatível com centros de responsabilidade (Anthony e Govindarajam, 2001; Aguiar e Frezati, 2007).

Barbato e Mio (2007) e Donato (2003) concluíram em suas pesquisas que as atividades culturais não sobrevivem sem subsídios do governo, o que também ocorre com as escolas de samba da cidade do Rio de Janeiro que, em face da estrutura de grande evento também necessitam de repasses financeiros governamentais. Posteriormente, elas prestam contas aos órgãos públicos repassadores dos numerários. O trabalho de Donato (2003) ainda aponta que nas organizações artísticas e culturas os sistemas de controle gerenciais não podem desprezar a questão dos intangíveis, também observado no contexto das escolas de samba.

As organizações pesquisadas, no tocante à produção de alegorias e fantasias, adotam a elaboração de orçamentos, controle de estoques e dos custos da produção, ainda que os controles sejam informais. Além de adotarem procedimentos contra o desperdício de materiais, compatíveis com a filosofia *just in time*, conforme tratado na literatura por Ching (2006), Hansen e Mowen (2003), Horngren, Sundem e Stratton (2004), Jiambalvo (2001).

As pesquisas de Chiapello (1997) e de Donato (2003) mostraram que os artistas, de modo geral, estão inseridos em um mundo mais lúdico, romântico. Por conta disso, alguns deles rejeitam o gerenciamento, cuja teoria não se aplica no contexto dos trabalhos artísticos dos carnavalescos das escolas de samba, conforme relatado em entrevistas por 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). Maria Augusta, ainda, frisou que o trabalho do carnavalesco e da equipe de carnaval “é 10% inspiração e 90% transpiração”.

No que se refere à avaliação de desempenho, as escolas de samba não utilizam os indicadores financeiros tradicionais, por exemplo, indicadores de rentabilidade, de financiamento, de investimentos. O *Return on Investment* (ROI) e o *Return on Equity* (ROE) que foram abordados por Atkinson et al (2000) e Anthony e Govindarajan (2002). O *Economic Value Added* (EVA) que foi explicado por Ehrbar (1999), tampouco outros. Utilizam mais os indicadores não financeiros, conforme defendidos por Johnson e Kaplan (1987), cujos indicadores são mais voltados para questões de qualidade e tempo de produção. São impactadas por política de premiação.

6.2.2 Considerações sobre a questão 2

Com relação ao processo de internacionalização das escolas de samba da cidade do Rio de Janeiro, mostrou-se que são organizações já internacionalizadas, conforme levantado na pesquisa empírica, pois todas já exportaram shows para diversos países conforme mostra o Quadro 24, a exceção é a Porto da Pedra.

Quanto aos modelos de entrada, a internacionalização das escolas de samba, difere dos demais casos de internacionalização de empresas brasileiras já estudadas, por exemplo, Rubim e Rocha (2004), Urbasch (2004), Pereira, Araújo e Gomes (2006), que se dão de forma direta por meio de exportação, abertura de escritórios no exterior, parcerias, *joint venture*, dentre outras.

As escolas de samba não abrem quadras e barracões em outros países, elas, apenas, exportam um show, composto por integrantes da escola: grupo de componentes da bateria, baianas, passistas, mestre-sala e porta-bandeira, além do cantor (puxador de samba). Ainda que, por exemplo, a Beija-Flor decidisse abrir uma filial em Hong-Kong, ela não seria a Beija-Flor de Nilópolis e sim a Beija-Flor de Hong-Kong, em decorrência de os componentes daqui serem diferentes dos de lá. São culturas diferentes.

O processo de internacionalização das escolas de samba não traz, necessariamente, as vantagens enumeradas por Urbasch (2004), para estas e possivelmente não alteram diretamente

os indicadores econômicos do Brasil (PIB, Balança Comercial), mas servem de pano de fundo para a internacionalização de outras empresas brasileiras que produzem bens e prestam serviços relacionados ou não à produção de carnaval, além de quebrar barreiras culturais.

Esses shows abrem portas para brasileiros (costureiras, cantores, sambistas, pagodeiros, assistas, escultores) exportarem os produtos dos seus trabalhos, além de materiais aqui produzidos (penas, aviamentos, pedrarias) chegarem em várias partes do mundo.

Quanto à questão geral da pesquisa: Os sistemas de controle gerenciais das escolas de samba da cidade do Rio de Janeiro são influenciados pelo fenômeno da internacionalização? Os achados da pesquisa mostram que não, da mesma forma que Martinewisk e Gomes (2003) por meio de nove casos estudados de empresas brasileiras internacionalizadas, observaram que existem circunstâncias em que o processo de internacionalização não implica, necessariamente, em grande complexidade e sofisticação do sistema de controle de gestão.

6.3 Sugestões para futuras pesquisas

Este trabalho não dá conta de responder a tantas outras abordagens já conhecidas na literatura sobre internacionalização que possam ser aplicáveis à organizações do setor cultural e artístico, por exemplo as escolas de samba. Aqui, o objeto de estudo limitou-se as escolas de samba do grupo especial do carnaval do Rio de Janeiro.

Entretanto, futuros estudos podem desvelar estas e outras questões relacionadas ao carnaval no contexto do objeto deste estudo. Além disso, estudos exploratórios podem resultar na formulação questões a serem investigadas. Nesse contexto:

- a) Outros paradigmas de carnaval brasileiro, por exemplo, o baiano, já passaram por processo de internacionalização?
- b) Quais são as características dos sistemas de controles gerenciais de outras organizações culturais e artísticas localizadas em outros estados brasileiros?
- c) Existem semelhanças no processo de internacionalização das escolas de samba com outros espetáculos culturais, por exemplo, as apresentações do *Cirque du Soleil*?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agenda do Samba & Choro: O boteco virtual do samba e do choro. Disponível em <http://www.samba-choro.com.br/s-c/tribuna/samba-choro.0502/0022.html>. Acesso: dez/2007.
- AGUIAR, A. B.; FREZATTI, F. (2007) Escolha apropriada da estrutura de um sistema de controle gerencial: uma proposta de análise. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Contábeis, 1., 2007, Gramado. **Anais**. São Paulo: ANPCONT, 2007. 1 CD-ROM.
- AHRENS, T.; CHAPMAN, C. (2007) **Management accounting as practice**. Accounting, Organizations and Society, Orlando, v. 32, n. 1-2, p. 1-27, Jan./Feb. 2007.
- ANDERSEN, O. (1993). **On the internationalization of firms: a critical analysis**. Journal of International Business Studies, Hampshire, v. 24, n. 2, p. 209-232, 1993.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ANTHONY, Robert N. (1965). **Planning and Control Systems: A Framework for Analysis**. Boston, Harvard Business School.
- ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo, Atlas, 2002.
- ARAÚJO, Hiram. **A estética dos desfiles das escolas de samba**. In: Cultura DF, n. 3, out2008.
- _____. **Carnaval: seis milênios de história**. Rio de Janeiro: Gryphus, 2003.
- ATKINSON, A. et al. **Contabilidade gerencial**. Tradução de André Olimpio Mosselman Du Chenoy Castro. São Paulo: Atlas, 2000.
- BARANSON, J. **Technology and Multinationals**. Lexington, Mass.: Lexington Books, 1978.
- BARBATO, Maria Bergamin; MIO, Chiara. (2007). **Accounting and the development of Management Control in the Cultural Sphere: The Case of the Venice Biennale**. Accounting, Business & Financial History, v. 17, n. 1, p. 187-208.
- BARROS, Luana Paula de Souza. **Estudo Comparativo na área de Contabilidade Gerencial entre Brasil, México e Espanha**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2008.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia Científica: um guia para a iniciação científica**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.

BECKERMAN, W. (1956). **Distance and the pattern of infra-European trade**. Review of Economics and Statistics, Cambridge, v. 28, p. 28-40, 1956.

BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

BOUQUIN, Henry; FIOL Michel. (2006), **Contrôle de gestion: repères perdus, espaces à retrouver**, communication au congrès AFC, Poitiers.

CANALS, J. **La internacionalizacion de la empresa**. Madrid: McGraw-Hill, 1994.

CARTER, Suzanne M. (1998) **Corporate Responses to Changes in Reputation**. Corporate Reputation Review, v 1, n 3, p. 250-270.

CARVALHO, E. G. (2005). **Uma contribuição para o debate sobre a globalização da indústria automobilística internacional**. *Economia e Sociedade*, Campinas, v. 14, n. 2, p. 287-317, jul./dez. 2005.

CARVALHO, Giselle da Silva. **A Influência da Internacionalização Sobre o Controle Gerencial de uma Empresa Brasileira: O Caso Sabó Ltda**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2008.

CAVALCANTI, Maria Laura Viveiros de Castro. **Carnaval Carioca: Dos Bastidores ao Desfile**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2006.

_____. **O rito e o tempo: ensaios sobre o carnaval**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.

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

CHENHALL, Robert H. (2003). **Management Control Systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future**. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 127-168.

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

CHILD, J. et al. **Psychic distance and internationalization: a critical examination**. In: 2000 Annual Meeting of the Academy of International Business, 17-20 Nov. 2000, Proceedings... Phoenix, Arizona, 2000.

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.

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Disponível em <http://servicos.capes.gov.br/capesdw>. Acesso: 2008-2009.

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

COVALESKI, M. A; DIRSMITH, M. W; SAMUEL, S. (1996). **Managerial accounting research: the contributions of organizational and sociological theories**. Journal of Management Accounting Research, Sarasota, v. 8, p. 1-35, 1996.

DA MATTA, Roberto. **Carnavais, malandros e heróis**. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

_____. **O carnaval como rito de passagem**. In: Ensaios de Antropologia estrutural. Petrópolis, Vozes, 1973.

DYMENT, John J. (1987). **Strategies and management controls for global corporations**. The journal of business strategy, v.7, n.4, p.20-26, Spring 1987.

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

DUNNING, John. **The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions**. Journal of international Marketing Business Studies, Londres, v 19, n.1, p.1-31, springs, 1988.

EDVINSON, L.; MALONE, M. **Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.

EHRBAR, A. **Valor econômico agregado (EVA): a verdadeira chave para a criação de riqueza**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

EVANS, J. et al. (2000). **Explaining export development through psychic distance**. International Marketing Review, London, v. 17, n. 2, p. 164-168, 2000.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias. Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas. **São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001**.

FERREIRA, Felipe. **Inventando carnavais: o surgimento do Carnaval carioca no século XIX e outras questões carnavalescas**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2005.

_____. **O marquês e o jegue: estudo da fantasia para escolas de samba.** Rio de Janeiro: Altos da Glória, 1999.

Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (**Firjan**). Disponível em: <http://www.firjan.org.br/notas/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm>. Acesso: 2008-2009.

FILIPPO, Bruno. Acadêmicos do Samba: A profecia de Antônio Caetano. **O Dia Online**. Disponível em: http://odia.terra.com.br/carnaval/htm/academicos_do_samba_a_profecia_de_antonio_caetano_141046.asp. Acesso em 17/12/2007.

FILGUEIRAS, Aline de Almeida Filgueiras. **Impacto do Sistema de Contrtole Gerencial de Empresas Internacionalizadas: Estudo de Caso Marcopolo S.A.** Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2008.

FINA, E.; RUGMAN, A. N. (1996). **A test of internalization theory: the Upjohn Company.** Management International Review, v.36, n.3, p.199-123, 1996.

FLAMHOLTZ, Eric G. (1996). **Effetive Organizational Control: A Framework, Aplications, and Implications.** European Management Journal, vol. 14, n.º 06, p. 596-611.

_____. (1979). **Organizationcontrol systems as managerial tool.** California Management Review, v. 22, n. 2.

FLAMHOLTZ, Eric G.; TSUI, Anne S. (1985). **Toward an integrative framework of organizational control.** Accounting Organizational and Socyety, vol. 10, n.º 01, p. 35-50.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Brasil e China: caminhos cruzados em seus processos de internacionalização. In: FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. (Org.). **Internacionalização e os Países Emergentes.** São Paulo Atlas, 2007a.

_____. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **The Role of Manufacturing in the Internationalisation Strategies of Firms from Emerging Economies.** In: In: VI Workshop em Internacionalização de Empresas. Coppead, Rio de Janeiro, 2007b.

FORTE, Sérgio Henrique; SETTE Jr., Arruda Cavalcante. **Estágio e Grau de Internacionalização de Empresas: Um Estudo no Setor de Rochas Ornamentais e de Revestimento no Estado do Ceará.** Revista Econômica do Nordeste, Fortaleza, v. 37, nº 3, jul-set. 2006.

FRAULOB, Savana Macedo. **Controle Gerencial em Empresas Internacionalizadas: Caso Petrobras Uruguay Distribución.** Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2008.

GALERIA DO SAMBA. Disponível em: www.galeriadosamba.com.br. Acesso em 2007 a 2009.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W. **Contabilidade gerencial**. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

GOMES, Josir Simeone. –**Um estudo exploratório sobre controle gerencial em empresas estatais brasileiras**. Tese (Doutorado). Rio de Janeiro: Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, COPPEAD, 1983.

GOMES, Josir Simeone et al. **Controle gerencial em empresas internacionalizadas: o caso da Embraer**. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 26., 2002, Salvador. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD 2002.

GOMES, Josir Simeone; FILGUEIRAS, A. A.; SEQUEIRA, F. **O impacto da internacionalização no sistema de controle gerencial - caso da empresa Marcopolo S/A**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE COSTOS, 14., 2007, Lyon. Anais, Lyon. 2007.

GOMES, Josir Simeone; GOMES, J. S.; MANDIM, J. **Descentralização em unidades de negócios: um estudo de caso no setor de confecção**. Revista Universo Contábil, Blumenau, v. 1, n. 2, p. 58-71, maio/ago. 2005.

GOMES, Josir Simeone; ROCHA, E. **Controle gerencial, simbolismo e cultura**. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1996. Relatório n. 310.

GOMES, Josir Simeone; RODRIGUES, A. **Controle gerencial em empresas internacionalizadas: o caso da Construtora Norberto Odebrecht S.A**. Revista Contemporânea de Contabilidade, Florianópolis, ano 3, v.1, n. 5, p. 75-96, jan./jun. 2006.

GOMES, Josir Simeone; SALAS, Joan M. Amat. **Controle de Gestão: Uma abordagem Contextual e Organizacional**, textos e casos. 3. ed. São Paulo, Atlas, 2001. Grêmio Recreativo Escola de Samba Beija-Flor de Nilópolis. Disponível em: 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. Acesso em 2007 a 2009.

Grêmio Recreativo Escola de Samba Unidos da Tijuca. Disponível em: www.unidosdatijuca.com.br. Acesso em 2007 a 2009.

Grêmio Recreativo Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira. Disponível em: www.mangueira.com.br. Acesso em 2007 a 2009.

Grêmio Recreativo Escola de Samba Unidos do Viradouro. Disponível em: www.unidosdoviradouro.com.br. Acesso em 2007 a 2009.

Grêmio Recreativo Escola de Samba Acadêmicos do Salgueiro. Disponível em: www.salgueiro.com.br. Acesso em 2007 a 2009.

Grêmio Recreativo Escola de Samba Unidos de Vila Isabel. Disponível em: www.gresunidosdevilaisabel.com.br. Acesso em 2007 a 2009.

Grêmio Recreativo Escola de Samba Imperatriz Leopoldinense. Disponível em: www.imperatrizleopoldinense.com.br. Acesso em 2007 a 2009.

Grêmio Recreativo Escola de Samba Portela. Disponível em: 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. Acesso em 2007 a 2009.

Grêmio Recreativo Escola de Samba Unidos do Porto da Pedra. Disponível em: www.gresuportodapedra.com.br . Acesso em 2007 a 2009.

Grêmio Recreativo Escola de Samba Império Serrano. Disponível em: www.imperioserrano.com. Acesso em 2007 a 2009.

Grêmio Recreativo Escola de Samba São Clemente. Disponível em: www.saoclemente.com.br. Acesso em 2007 a 2009.

GUILHOTO, Lúcia de Fátima Martins. **A influência do país na percepção do consumidor sobre a qualidade dos produtos**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo: 2001.

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.

HAIR Jr. Joseph F. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisas em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

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

HEMAIS, Carlos A.; Hilal, Adriana. Teorias, paradigma e tendências em Negócios Internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. p. 17-39. In: HEMAIS, Carlos A. (Org). **O desafio dos mercados externos: Teoria e prática na Internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004

HOFSTEDE, Geert. (1981). **Management Control of Public and Not-for-Profit Activities**. Accounting Organizational and Socyety, vol. 6, n. 3, p. 193-211.

_____. (1978). **The Poverty of Management Control System.** The Academy of Management Review, p. 450.

HOFSTEDE, Geert; NEUIJEN, Bram; OHAYV, Denise Daval; SANDERS, Geert. (1990). **Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases.** Administrative Science Quarterly, v.35, n.2; p. 286-316.

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. M. **Contabilidade de custos.** Tradução Robert de Brian Taylor. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

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

HYMER, S. **The international operations of national firms: a study of direct foreign investment.** Cambridge, MA: MIT Press, 1960.

_____. (1968) **La grand corporation multinationale.** Revue Economique, Paris, v. 19, n. 9p. 949-973.

IANNI, Octavio. **A era do globalismo.** 8.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004.

_____. **Teorias da Globalização.** 13. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

ISMAR, Isaac. Menos turistas no Sambódromo. SRZD-Carnavalesco. 2009 Jan 21. Disponível em: <http://www.sidneyrezende.com/noticia/28047+menos+turistas+no+sambodromo>

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

JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. (1987). **Relevance lost: the rise and fall of management accounting.** Massachusetts: Harvard Business School Press.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. (1977). **The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment.** Journal of International Business Studies, Basingstoke, v. 8, no. 1, p. 23-32, 1977.

_____; (1990). **The mechanisms of internationalization.** International Marketing Review, London, v. 7, no. 4, p. 11-24, 1990.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975). **The intenationalization of the firm: four Swedish cases.** Journal of Management studies, v. 12, n. 3, p. 305-322, Oct. 1975.

KALLAS, D. **Balanced Scorecard: aplicação e impactos. um estudo com jogos de empresas.** Dissertação (Mestrado em Administração)- Faculdade de Administração, Economia e Atuárias, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

- KAPLAN, R. S. (1994). **Management accounting (1984-1994): development of new practice and theory**. Journal of Management Accounting Research, Sarasota, v.5, no. 3-4, p. 247-260, Sept./ Dec. 1994.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.. **Mapas Estratégicos**. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 2004.
- KEEGAN, Warren J. **Marketing Global**. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- KLEIN, S.; ROTH, V. J. (1990). **Determinants of export channel structure: the effects of experience and psychic distance reconsidered**. International Marketing Review, London, v. 7, n. 5, p. 27-38, 1990.
- KOTABE, Mike. **Localization of Global Strategy**. In: VI Workshop em Internacionalização de Empresas. Coppead, Rio de Janeiro, 2007.
- LACERDA, Antônio Corrêa de. **Globalização e Investimento Estrangeiro no Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- LANGFIELD-SMITH, K. (2006) **Management control systems and strategy: a critical review**. Accounting, Organizations and Society, Orlando, v. 31, n. 6, p. 529-558, Aug. 2006.
- LIESA (Liga Independente das Escolas de Samba do Rio de Janeiro). <http://liesa.globo.com>. Acesso em: 2008-2009.
- LIESA (Liga Independente das Escolas de Samba do Rio de Janeiro). **REGULAMENTO ESPECÍFICO DOS DESFILES DAS ESCOLAS DE SAMBA DO GRUPO ESPECIAL DA LIESA Carnaval/2008**. Disponível em <http://liesa.globo.com/>. Acesso em jan/2008
- LOVELOCK, C. H.; YIP, G.S. (1996). **Developing global strategies for services businesses**. California Management Review. Berkeley, v. 38, n.2, p. 64-86.
- _____. **Regulamento Específico dos Desfiles das Escolas de Samba do Grupo Especial da Liesa Carnaval/2008**. Disponível em <http://liesa.globo.com/>. Acesso em jan/2008.
- LORANGE, P.; MORTON, M.S.S. (1974) **A framework for Management Control Systems**. Sloan Management Review.
- MANSFIELD, E. ROMEO, A. **Technology transfer to overseas subsidiaries by US based firms**. The Quarterly Journal of Economics, Cambridge, Mass, v. 95, n.4, p. 737-750, April, 1980.
- 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.

MARTINEWISK, André Luís; GOMES, Josir Simeone. **Control of Global Enterprises Management Control in Internationalized Brazilian Companies: A Nine Case Comparative.** Adm. Made, Rio de Janeiro, v.1, n.2, p. 33-59, 1999.

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.

MELO, Rafaela. **Modelos de Estratégia em Internacionalização de Empresas e a Prática de Empresas Brasileiras.** In: Cadernos Discentes Coppead. n. 26, p. 45-54, 2005.

MERCHANT, K. A. (1998). **Modern management control systems: text & cases.** Upper Saddle River: Prentice Hall, p. 851

MINISTÉRIO DO TURISMO (Embratur)
http://200.189.169.141/site/br/dados_fatos/conteudo/emissores_turistas.php?in_secao=404
Acesso em abr.08.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura organizacional e Cultura Brasileira.** São Paulo: Atlas, 2007.

NIXON, William A. J.; BURNS, John. (2005).
Management control in the 21st century. Management Accountin Research, jan.mar2005.

O CARNAVAL CARIOCA. Disponível em <http://www.ocarnavalcarioca.com.br>. Acesso: 2007 a 2009.

O DIA NA FOLIA. Disponível em: www.odianafolia.com.br. Acesso em 2007 a 2009.

O Dia on Line. Neguinho inclui seu nome de guerra na certidão de nascimento. O Dia on Line. 2008 Nov 07. Disponível em:
http://odia.terra.com.br/carnaval/htm/neguinho_inclui_seu_nome_de_guerra_na_certidao_de_nascimento_211384.asp.

O'GRADY, S.; LANE, H. (1996). **The psychic distance paradox.** Journal of International Business Studies, Washington, v. 27, n. 2, p. 309-333, 1996.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. (Org.) **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Contabilidade.** São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, Robson Ramos; GOMES, Josir Simeone. **Carnaval e Internacionalização dão samba: Quebrando Barreiras e Atravessando Fronteiras as Escolas de Samba do Rio de**

Janeiro ganham o Mundo. In: Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios, 2008, Seropédica, RJ. Anais do VI Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios. Rio de Janeiro : UFRural, 2008(a).

_____. **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(b).

_____. **Narrativas em Controle Gerencial e Internacionalização de Empresas Brasileiras a partir de publicações. Que pesquisas realizar?.** In: IX Encontro de Contabilidade do Mestrado da UERJ e II Congresso Ibero-Americano de Contabilidade de Gestão, 2007, Rio de Janeiro. IX Encontro de Contabilidade do Mestrado da UERJ e II Congresso Ibero-Americano de Contabilidade de Gestão, 2007(a).

_____. **Processo de Internacionalização das Escolas de Samba do Grupo Especial da Cidade do Rio de Janeiro.** Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis (UERJ), v. 12, p. 1-11, 2007(b).

_____. **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(c).

PADOVEZE, C.L.. **Controladoria Estratégica e Operacional: Conceitos, Estrutura e Aplicação.** São Paulo: Thomson, 2004.

PAVÃO, Fábio. (2007) **O Império da Fé: a carreta de São Jorge do Império Serrano.** Os Urbanistas: Revista de Antropologia Urbana. v. 4, n.6, dez.2007

_____. **Uma comunidade em transformação. Modernidade, organização e conflito nas escolas de samba.** 100 f. Dissertação (Mestrado em Antropologia). Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2004.

PEINADO, Jurandir. **O papel do sistema de abastecimento kanban na redução dos inventários.** Rev. FAE, Curitiba, v.2, n.2, maio/ago., 1999, p.27-34. Disponível em: http://www.sfrancisco.edu.br/pdf/revista_da_fae/fae_v2_n2/o_papel_do_sistema_de.pdf

PEREIRA, Antonio Jose Patrocínio; ARAÚJO, Geraldo Pereira de; GOMES, Josir Simeone. **Um estudo exploratório sobre as características do sistema de controle gerencial em empresas brasileiras internacionalizadas: Um Estudo de Caso da PETROFLEX.** In: ENANPAD, 2006, SALVADOR. 30º ENANPAD, 2006

PERLMUTTER, Howard. (1969) **The tortuous evolution of the multinational corporation.** Columbia Journal of World Business, v. 4, n. 1, p. 9-18, Jan./Fev. 1969.

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.

RIO DE JANEIRO (Município). **Código e Regulamento Geral de Administração Financeira e Contabilidade Pública do Município do Rio de Janeiro**. SMA: Rio de Janeiro, 1997.

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.

ROCHA, Angela da. O Constructo da Distância Psicológica: Componentes, Mediadores e Assimetria. In : Hemais, Carlos A. (Org.). **O desafio dos mercados externos: Teoria e prática na internacionalização da firma**. v. 1. Rio de janeiro: Mauad, 2004.

ROCHA, Angela da. et al. Empresas que nascem globais: Estudo de Casos no setor de software. In : Hemais, Carlos A. (Org.). **O desafio dos mercados externos: Teoria e prática na internacionalização da firma**. v. 1. Rio de janeiro: Mauad, 2004.

ROCHA, Angela da; SILVA, Jorge Ferreira da; CARNEIRO, Jorge. Expansão internacional das empresas brasileiras: expansão e síntese. In: FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme (Org). **Internacionalização e os Países Emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

ROSA, P. R. ; RHODEN, M. I. S. . **Internacionalização de uma empresa brasileira: um estudo de caso**. REAd. Revista Eletrônica de Administração, v. 13, p. 9, 2007.

ROSSI, George B.; SACCHI, Mário G. **Marketing Internacional**. IN: RACY, Joaquim Carlos (Org). **Introdução à Gestão de Negócios Internacionais**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

RUBIM, Monique. A internacionalização da moda brasileira: um estudo de casos. Dissertação (Mestrado em Administração) - Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

RUBIM, Monique; ROCHA, Angela da. A internacionalização de empresas brasileiras de moda praia. In: Hemais, Carlos A. (Org.). **O desafio dos mercados externos: Teoria e prática na internacionalização da firma**. v. 1. Rio de janeiro: Mauad, 2004.

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

SANTOS, Sérgio Cabral. **As escolas de samba do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Lumiar, 1996.

SCHEIN, E. H. **Organization Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1988.

SCHREIBER, Dusan. **A influência da Cultura Organizacional sobre a gestão do conhecimento em P&D**. In: XV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2008, Brasília. **Anais**. Brasília: ANPAD, 2008.CD-ROM.

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

SILVA, Janaína Senra. **O Capital Intelectual nos Sistemas de Planejamento e Controle de Empresas Internacionalizadas: Um Estudo de Caso**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2008.

SOUZA, Edela L. P. **Clima e Cultura organizacional: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgard Blücher, 1978.

SRZD CARNAVALESCO. Disponível em: www.ocarnavalesco.com.br. Acesso em 2007 a 2009.

STÖTTINGER, B.; SCHEGELMILCH, B. (1998). **Explaining export development through psychic distance: enlightening or elusive?** International Marketing Review, London, v. 15, n. 5, p. 357-372, 1998.

_____. (2000). **Psychic distance: a concept past its due date?** International Marketing Review, London, v. 17, n. 2/3, p. 169-173, 2000.

SZUSTER, Flávia Rechtmn. (2005) **A Internacionalização de Empresas de Material Esportivo**. In: Cadernos Discentes. COPPEAD n. 26.

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.

TRAMONE, Cristiana. **Muito além do desfile carnavalesco: escolas de samba e turismo educativo no Brasil**. Revista de Turismo e Patrimônio Cultural, v. 1, n.1, p. 85-96, 2003. Disponível em <http://www.pasosonline.org>.

UNIVERCIDADE. Perfil do turista estrangeiro que visita o Rio no Carnaval – 2006. Disponível em: Disponível em: http://www.universidade.edu/uc/cursos/graduação/tur/pesquisas_ipetur/turintercarnaval20. Acesso em abr.08.

URBASCH, Gerhard. **A Globalização Brasileira: A conquista dos mercados mundiais por empresas nacionais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

VALENÇA, Raquel Teixeira. **Carnaval: para tudo se acabar na quarta-feira**. Relume-Dumará: Prefeitura, 1996.

VEIGA, P.M.; IGLESIAS, R.A. Institucionalidade da Política Brasileira de Comércio Exterior. In: PINHEIRO, A.C. et al. (Org.) **O Desafio das Exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

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

VERGARA, Sylvia Constant; MORAES, Cintia de Melo; PALMEIRA, Pedro Lins. A cultura brasileira revelada no barracão de uma escola de samba: o caso da Família Imperatriz. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2007.

VERNON, R. (1966). **International investment and international trade in the product cycle**. Quarterly Journal of Economics, Cambridge, Mass., p. 190-207, May, 1966.

_____. (1979). **The product cycle hypothesis in a new international environment**. Oxford Bulletin of Economics and Statistics, Oxford, v. 41, n. 4, p. 255-267.

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

WEICK, Karl E. **Sensemaking in organization**. London: Sage, 1995.

WELCH, Lawrence; LOUOSTARINEN, Reijo. (1998). **Internacionalization: evolution of a concept**. Journal of General Management, v. 14, n. 2, p. 34-55.

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

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002

YOU TUBE. Disponível em: www.youtube.com. Acesso em 2007 a 2009.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA
UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

À Escola de Samba...,

Em virtude de pesquisa sobre o tema Controle Gerencial e Processo de Internacionalização das Escolas de Samba, solicito a colaboração de V.Sa. no sentido de responder a algumas questões que estão na seqüência.

O levantamento efetuado por meio deste questionário resultara na dissertação de mestrado em Ciências Contábeis da UERJ do mestrando Robson Ramos Oliveira, sob a orientação do Prof. D.Sc Josir Simeone Gomes. Além de os achados deste levantamento poderem resultar em trabalhos a serem apresentados em congressos e encontros científicos.

Dada a urgência requerida pela pesquisa solicito prioridade para a devolução do questionário respondido ou não. A sua resposta será muito importante para a pesquisa. Desde já, grato.

Josir Simeone Gomes
Orientador

Respondaer para:

Robson Ramos Oliveira

roliveira@sef.rj.gov.br ou oliveira.robs@terra.com.br

Tel. 2203-7881, / 9629-2959

QUESTIONÁRIO

1. Essa Escola de Samba elabora um orçamento e controla os seus custos do carnaval?

Não.
 Sim.

2. De que forma esse controle é feito?

Por pessoal do Departamento Financeiro.
 Pelo Barracão.
 Pelo Carnavalesco / Comissão.
 Pelo(a) Presidente e/ou Diretoria.
 Outro. Qual: _____

3. Esse controle é feito com auxílio de sistema informatizado?

Não.
 Sim.

4. Em relação às questões financeiras, qual é o maior desafio para a Escola de Samba?

5. A Escola de Samba conseguiu patrocínio de alguma empresa ou órgão?

Não.
 Sim. Qual: _____

6. Cada segmento da escola (harmonia, bateria, carnavalesco) possui autonomia para tomar decisões?

Sim, com a anuência do (a) Presidente da Escola ou Diretoria.

Não, realizamos reuniões com os representantes dos seguimentos e tomamos decisão conjunta.

Outra..Qual: _____

7. Quantas pessoas estão previstas para desfilar no próximo carnaval: _____. Dessas, quantos serão vestidos pela escola (comunidade) _____.

8. A Escola de Samba, ou grupo da escola, já se apresentou em outros países?

Não.

Sim. Quais: _____

9. Como a Escola de Samba conseguiu se apresentar nesses outros países?

Por meio do site da escola na internet;

Contato telefonico: _____

Outra: Qual? _____

10. Qual é a regularidade de apresentações da Escola de Samba no exterior?

Anualmente

A cada 2 anos

Raramente

Outra:Qual? _____

11. Qual é o principal objetivo da escola?

12. A Escola de Samba mantém projetos sociais?

Não.

Sim. Qual: _____

13. Como a Escola de Samba vê a sua comunidade?

Respondido por: _____

ANEXO B – RELAÇÃO DAS TESES E DISSERTAÇÕES DEFENDIDAS SOBRE ESCOLAS DE SAMBA

DISCENTE	IES	DEPENDÊNCIA	MDP	LOCAL	ÁREA DO CONHECIMENTO	ANO DEFESA
ALBERTO BOSCARINO JUNIOR	UNIRIO	F	M	RJ	MÚSICA	2006
ALCYR MESQUITA CAVALCANTI	UFF	F	M	RJ	ANTROPOLOGIA	2001
ALFEU GARCIA JÚNIOR	UNESP	E	D	SP	LETRAS	2002
ALOISIO LUIZ DOS REIS	UFSC	F	M	SC	ANTROPOLOGIA SOCIAL	1996
AMAILTON MAGNO AZEVEDO	PUCSP	P	D	SP	HISTÓRIA	2006
ANA CAROLINA VIANA GUIMARÃES	UERJ	E	M	RJ	GEOGRAFIA	2007
ANA PAULA PEREIRA DA GAMA ALVES RIBEIRO	UERJ	E	M	RJ	CIÊNCIAS SOCIAIS	2003
ANDRÉA BRAGA PESSANHA	USS	P	M	RJ	HISTÓRIA	2007
ANTONIO EUGENIO ARAUJO FERREIRA	UFRJ	F	M	RJ	ARTES VISUAIS	2000
ANTONIO HENRIQUE DE CASTILHO GOMES	PUCRJ	P	M	RJ	LETRAS	2006
AUGUSTO CÉSAR GONÇALVES E LIMA	PUCRJ	P	M	RJ	EDUCAÇÃO	2001
ÁUREA DEMARIA SILVA	UNESP	E	M	SP	MÚSICA	2006
BERENICE CURTIS MÉRCIO PEREIRA	PUCRS	P	M	RS	COMUNICAÇÃO SOCIAL	2001
CÂNDIDA ROSA FERREIRA COSTA	UERJ	E	M	RJ	PSICOLOGIA SOCIAL	2004
CARLA MARIA DE OLIVEIRA VIZEU	UNICAMP	E	M	SP	MÚSICA	2004
CARLINDO FAUSTO ANTONIO	UNICAMP	E	M	SP	EDUCAÇÃO	1997
CARLOS ALBERTO ALVES NOGUEIRA	UNIRIO	F	M	RJ	MEMÓRIA SOCIAL E DOCUMENTO	2001
CARLOS MANUEL ALMEIDA RIBEIRO	USP	E	M	SP	COMUNICAÇÃO	1998
CARMEM IZABEL RODRIGUES	UFPE	F	D	PE	ANTROPOLOGIA	2006
CASSIO DIAS DOS SANTOS	UFRRJ	F	P	RJ	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	2006
CELI BONINA DE NORONHA	USP	E	M	SP	ARTES	1994
CÍCERO CESAR SOTERO BATISTA	UFRJ	F	M	RJ	LETRAS	2005
CINTIA MELO MORAES	PUCRJ	P	M	RJ	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	1996
CLAUDELIS DUARTE DE SOUSA	UNB	F	M	DF	HISTÓRIA	2006
CLÁUDIA LÚCIA LANDGRAF PEREIRA VALÉRIO DA SILVA	UFMT	F	M	MT	LETRAS	2007
COREY ANN COTTRELL	UFBA	F	M	BA	ARTES CÊNICAS	2007
CRISTIANA TRAMONTE VIEIRA DE SOUZA	UFSC	F	M	SC	EDUCAÇÃO	1995

CRISTINA CHATEL VASCONCELLOS	UFF	F	M	RJ	ANTROPOLOGIA	1999
CYNTHIA ARANTES FERREIRA LUDERER	PUCSP	P	M	SP	COMUNICAÇÃO	2007
DIONÍSIA FEROLLA VAREJÃO	UNIRIO	F	M	RJ	TEATRO	2007
EDUARDO ANTONIO DUQUE	UFRJ	F	M	RJ	MÚSICA	2007
ELIANE SANTOS DE SOUZA.	UFF	F	M	RJ	ARTES	2003
ELIETE EÇA NEGREIROS	USP	E	M	SP	FILOSOFIA	2003
ELOIZA MARIA NEVES SILVA	USP	E	M	SP	HISTÓRIA SOCIAL	2002
ELSA MARIA NITSCHÉ ORTIZ	PUCSP	P	D	SP	LETRAS	1995
ESTÉLIO GOMBERG	UFRGS	F	M	RS	ANTROPOLOGIA SOCIAL	1998
FABIANA LOPES DA CUNHA	USP	E	M	SP	HISTÓRIA SOCIAL	2000
FÁBIO CAVICCHIO PARRA	UNESP	E	M	SP	ARTES	2005
FÁBIO OLIVEIRA PAVÃO	UFF	F	M	RJ	ANTROPOLOGIA	2005
FRANCISCO DE ASSIS MARCIAL GUARISA	UFF	F	P	RJ	ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	2005
GABRIELA CORDEIRO BUSCÁCIO	UFF	F	M	RJ	HISTÓRIA	2005
GERALDA MAGELA DA PURIFICAÇÃO LANGHI	UERJ	E	M	RJ	LETRAS	1997
GUILHERME ARAUJO DE FIGUEIREDO	UFRJ	F	M	RJ	ARQUITETURA	2003
GUILHERME FERREIRA VARGUES	IUPERJ	P	M	RJ	SOCIOLOGIA	2005
GUILHERME GABRIEL BALLANDE ROMANELLI	UFPR	F	M	PR	EDUCAÇÃO	2000
HAMILTON MOSS DE SOUZA	UFRJ	F	M	RJ	ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	1988
HARUE TANAKA	UFPA/J.P.	F	M	PB	EDUCAÇÃO	2003
HELENA OLIVEIRA DE PAULA	USS	P	M	RJ	HISTÓRIA	2003
HELENISE MONTEIRO GUIMARAES	UFRJ	F	M	RJ	ARTES VISUAIS	1991
HELENISE MONTEIRO GUIMARAES	UFRJ	F	D	RJ	ARTES VISUAIS	2006
IARA GOMES DE BULHÕES	UFF	F	M	RJ	ANTROPOLOGIA	2007
INES TEIXEIRA VALENCA	UFRJ	F	M	RJ	COMUNICAÇÃO	2003
IVANA MARIA FRANCO RIBEIRA	PUCSP	P	M	SP	EDUCAÇÃO	2000
JANAINA ANDRADE DA SILVA	UFRJ	F	M	RJ	ANTROPOLOGIA	1993
JOÃO PAULO MACEDO E CASTRO	UFRJ	F	M	RJ	ANTROPOLOGIA SOCIAL	1998
JOSE LUIZ DE OLIVEIRA	UFRJ	F	M	RJ	HISTÓRIA	1989
JOSÉ MAURÍCIO CONRADO MOREIRA DA SILVA	PUCSP	P	M	SP	COMUNICAÇÃO	2005
JULIANA DOS SANTOS BARBOSA	UEL	E	M	PR	LETRAS	2007
JULIANA MARIA JABOR GARCIA SANTOS	UFRJ	F	M	RJ	URBANISMO	2007
JÚLIO CESAR DA SILVA VIANA	UFRJ	F	M	RJ	ANTROPOLOGIA	1998

KELLY ADRIANO DE OLIVEIRA	USP	E	M	SP	ANTROPOLOGIA SOCIAL	2002
LILIANE SOUZA E SILVA	UERJ	E	M	RJ	CIÊNCIAS SOCIAIS	2003
LILIANE STANISÇUASKI GUTERRES	UFRGS	F	M	RS	ANTROPOLOGIA SOCIAL	1996
LÚCIA MARIA MARTINS	UFRJ	F	M	RJ	ARTES VISUAIS	1998
LUCIANA BARBOSA DE SOUZA	PUCRJ	P	M	RJ	COMUNICAÇÃO VISUAL	2001
LUCIANA DA CUNHA E SOUZA	UFRJ	F	M	RJ	COMUNICAÇÃO	1997
LUCIANA FERREIRA MOURA MENDONÇA	USP	E	M	SP	ANTROPOLOGIA SOCIAL	1996
LUCIANA PRASS	UFRGS	F	M	RS	MÚSICA	1998
LUCIMAR DA ROSA PELLEGRINI	UERJ	E	M	RJ	CIÊNCIAS SOCIAIS	2004
LUIZ FELIPE FERREIRA	UFRJ	F	M	RJ	HISTÓRIA DA ARTE	1996
MARCELO PEREIRA DE MELO	UFF	F	M	RJ	COMUNICAÇÃO	2000
MARCELO PEREIRA MATOS	UNESP	E	M	SP	GEOGRAFIA	2005
MARCELO SIMON MANZATTI	PUCSP	P	M	SP	CIÊNCIAS SOCIAIS	2005
MÁRCIA HELENA LOPES	PUCSP	P	M	SP	LETRAS	1999
MÁRCIA HELENA LOPES	PUCSP	P	D	SP	LETRAS	2006
MARCIO ALBUQUERQUE VIANNA	USU	P	M	RJ	EDUCAÇÃO MATEMÁTICA	2001
MARIA ALICE CHAVES NUNES COSTA	UFF	F	M	RJ	CIÊNCIA POLÍTICA	2002
MARIA ALICE REZENDE GONÇALVES	UERJ	E	D	RJ	SAÚDE COLETIVA	2002
MARIA APARECIDA DONATO DE MATOS	UFRJ	F	D	RJ	LETRAS	2007
MARIA CLÉCIA BENTO DE OLIVEIRA	UMESP	P	M	SP	COMUNICAÇÃO SOCIAL	2003
MARIA DE LOURDES SOUZA DA SILVA	UERJ	E	M	RJ	EDUCAÇÃO	1998
MARIA LAURA V CASTRO CAVALCANTI	UFRJ	F	D	RJ	ANTROPOLOGIA SOCIAL	1993
MARIA ROSELI SOUSA SANTOS	UEPA	E	M	PA	EDUCAÇÃO	2007
MARIANA CARNEIRO DA CUNHA	UNIRIO	F	M	RJ	MÚSICA	2001
MARIANA DE ARAÚJO GONÇALVES	UNICAMP	E	M	SP	HISTÓRIA	2001
MARIZILDA DE CARVALHO	UNIP	P	M	SP	COMUNICAÇÃO	2002
MARLUCIA MENDES DA ROCHA	USP	E	D	SP	ARTES	1996
MÁSLOVA TEIXEIRA VALENÇA	UFF	F	M	RJ	EDUCAÇÃO	2005
MAURÍCIO BARROS DE CASTRO	UNIRIO	F	M	RJ	MEMÓRIA SOCIAL E DOCUMENTO	2002
MIGUEL DE SANTA BRÍGIDA JÚNIOR	UFBA	F	D	BA	ARTES CÊNICAS	2006
MILA BURNS NASCIMENTO	UFRJ	F	M	RJ	ANTROPOLOGIA SOCIAL	2006
MILTON REIS CUNHA JUNIOR	UFRJ	F	M	RJ	LETRAS	2006
MIRIAN MARTINS DA MOTTA MAGALHÃES	CEFET/RJ	F	M	RJ	ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	2006
NELSON DA NOBREGA FERNANDES	UFRJ	F	D	RJ	GEOGRAFIA	2001
NILZA OLIVEIRA	USP	E	D	SP	ARTES	1989

PAULO MONTEIRO SOARES	UFF	F	M	RJ	LETRAS	2000
PEDRO LINS PALMEIRA FILHO	PUCRJ	P	M	RJ	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	1996
RAFAEL RIOS FILHO	USP	E	M	SP	ARTES	2002
REINALDO DA SILVA SOARES	USP	E	M	SP	ANTROPOLOGIA SOCIAL	1996
REINALDO JOSÉ DE OLIVEIRA	PUCSP	P	M	SP	CIÊNCIAS SOCIAIS	2002
RENATA DE SÁ GONCALVES	UFRJ	F	M	RJ	ANTROPOLOGIA	2003
ROBERTO MURCIA MOURA	UNIRIO	F	D	RJ	MÚSICA	2003
RODOLFO CARDOSO DE OLIVEIRA	UNIRIO	F	M	RJ	MÚSICA	2002
ROGÉRIO JOÃO SATURNINO	PUCRJ	P	M	RJ	LETRAS	2001
ROMILSON DE CASTRO MADEIRA	USP	E	M	SP	COMUNICAÇÃO	2004
RONALD CLAY DOS SANTOS ERICEIRA	UFMA	F	M	MA	CIÊNCIAS SOCIAIS	2005
ROSANA ANTUNES	UNESP	E	M	SP	ARTES	2007
ROSEMERE SANTOS MAIA	UFRJ	F	M	RJ	SERVIÇO SOCIAL	1993
SIGRID HOPPE	UFF	F	M	RJ	ANTROPOLOGIA	2000
SILVIA NARA PIRES	UGF	P	M	RJ	EDUCAÇÃO FÍSICA	2006
SILVIA TAQUES BITTENCOURT	USP	E	M	SP	ARTES	2003
SIMONE SAYURI TAKAHASHI TOJI	UFRJ	F	M	RJ	ANTROPOLOGIA	2006
SORAIA DA ROCHA IOTI	UNICAMP	E	M	SP	ANTROPOLOGIA SOCIAL	2004
TEREZA CRISTINA ALMADA E. DA SILVA	UERJ	E	M	RJ	PSICOLOGIA SOCIAL	2006
VALERIA LIMA GUIMARAES	UFF	F	M	RJ	HISTÓRIA	2001
VANDA LÚCIA DE SOUZA BORGES	UFC	F	D	CE	SOCIOLOGIA	2007
VANIA DA SILVA	USP	E	M	SP	COMUNICAÇÃO	2004
VANIA REGINA BOSCHETTI	USP	E	D	SP	GEOGRAFIA	2004
VIVIAN ALVERGA-WYLER DE NONNO	UFRJ	F	M	RJ	COMUNICAÇÃO	2000
VIVIANE CASTELLO BRANCO	UNIMARCO	P	M	SP	PSICOLOGIA	2005

Fonte: Banco de Teses da Capes (dezembro 2008)

ANEXO C - LIVRO ABRE-ALAS: Carnaval 2008 - da Beija-Flor

OBS. O Anexo C contempla uma parte do Livro Abre-Alas com as informações da Beija-Flor para o Carnaval 2008. O livro, completo, é encadernado em dois volumes, um com as informações das escolas que desfilam domingo e outro com as escolas de segunda-feira.

Cópias dos livros são encaminhadas para os julgadores e outra cópia vai para os repórteres, sobretudo os comentaristas da Rede Globo que estão narrando os desfiles.

Foi suprimido parte do relato do enredo e de outras fichas. A idéia de se colocar um exemplo, aqui, foi para mostrar como as escolas idealizam as narrativas escritas de um desfile.

G.R.E.S. BEIJA-FLOR DE NILÓPOLIS

PRESIDENTE: FARID ABRÃO DAVID



Enredo: Macapaba: Equinócio Solar, Viagens Fantásticas ao Meio do Mundo



Carnavalescos: ALEXANDRE LOUZADA, FRAN-SÉRGIO, LAÍLA E UBIRATAN SILVA

.: Abre-Alas - Carnaval 2008 / Resolução Mínima 800x600 .:

Disponível em: <http://liesa.globo.com/>



G.R.E.S. BEIJA-FLOR DE NILÓPOLIS

**Ficha Técnica
Enredo**

Enredo:

Macapaba – Equinócio Solar – Viagens Fantásticas ao Meio do Mundo

Carnavalesco:

Alexandre Louzada, Fran Sérgio, Laila e Ubiratan Silva

Autor(es) do Enredo:

Alexandre Louzada, Fran Sérgio, Laila e Ubiratan Silva

Autor(es) da Sinopse do Enredo:

Alexandre Louzada

Elaborador(es) do Roteiro do Desfile:

Alexandre Louzada, Fran Sérgio, Laila e Ubiratan Silva

	LIVRO	AUTOR	EDITORA	ANO DA EDIÇÃO	PÁGINAS CONSULTADAS
01	História do Amapá – O Amapá na Mira Estrangeira – Dos Primórdios do Lugar ao Laudo Suíço (Revisado)	Paulo Dias Morais, Jurandir Dias Morais e Ivoneide Santos do Rosário	JM Editora Gráfica	Macapá, 2006	Todas
02	Amapá no Século XV – Rota de Expedições de Reconhecimento	Fernando Rodrigues dos Santos	GRAFI Certa	Belém, 2003	Todas
03	O Legado das Civilizações Maracá e Cunani – O Amapá Revelando Sua Identidade	Cyntia Malaguti	SEBRAE/AP	Macapá, 2006	Todas
04	O Mundo da Arte – Mundo Islâmico – Enciclopédia das Artes Plásticas em Todos os Tempos	Ernst J. Grube	Editora Expressão e Cultura	Nova York, 1966	Todas



G.R.E.S. BEIJA-FLORES DE NILÓPOLIS

HISTÓRICO DO ENREDO

O G.R.E.S. Beija-Flor de Nilópolis vai defender o enredo “Macapaba – Equinócio Solar – Viagens Fantásticas ao Meio do Mundo”, na disputa pelo campeonato do carnaval 2008.

O Beija-Flor, de Nilópolis, voa até a terra do beija-flor ‘Brilho de Fogo’ - região conhecida como ‘Meio do Mundo’ - para se alimentar, absorvendo o néctar da cultura local. Essa viagem se dá pela linha imaginária que nos permite o carnaval, e pela linha imaginária que corta a cidade de Macapá, a Linha do Equador; bem como pelo fenômeno do Equinócio.

Em astronomia, Equinócio 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). Mais precisamente, é o ponto onde a eclíptica cruza o equador celeste.

A palavra Equinócio vem do Latim, e significa "noites iguais"; corresponde ao instante em que os dois hemisférios estão igualmente iluminados. Os Equinócios acontecem em março e setembro, as duas ocasiões em que o dia e a noite tem duração igual. Ao medir a duração do dia, considera-se que o nascer do Sol é o instante em que metade do corpo solar está acima (ou metade abaixo) do horizonte, e o pôr do Sol o instante em que o corpo solar encontra-se metade abaixo (ou metade acima) do horizonte. Com esta definição, o dia, durante os Equinócios, tem 12 horas de duração.

No hemisfério Norte, o Equinócio de março é o Equinócio de Primavera (chamado de Verão ou Vernal), e o de setembro é o Equinócio de Outono. O inverso ocorre no hemisfério Sul.

Os raios solares incidem sobre a superfície da Terra perpendicularmente ao Equador apenas nos trópicos do

planeta. Nessa situação, se caracteriza o início da primavera ou outono.

O Equinócio de Primavera (hemisfério Norte) ocorre nos dias 20 ou 21 de março (nas culturas nórdicas esta data era festejada com comemorações que deram origem a vários costumes hoje relacionados à [Páscoa](#)), e o de Outono em 22 ou 23 de setembro. A data varia devido aos [anos bissextos](#), que deslocam o calendário das estações em um dia. Devido à [órbita elíptica](#) da Terra, as datas nas quais ocorrem os Equinócios não dividem o ano em um número igual de dias.

O beija-flor brilho de fogo, conhecido também como topázio-vermelho, é o maior e um dos mais bonitos beija-flores do Brasil; sendo encontrado em Roraima, Pará, Amapá e Maranhão. Habita a copa de florestas de galeria, capões de florestas altas e capoeiras, vivendo à pouca altura e disputando com outros indivíduos as flores de sua preferência. É raro e briguento, vocalizando ativamente e expulsando quem quer que se aproxime de seu território. Os machos, maiores que as fêmeas, têm duas penas da cauda muito alongadas e cruzadas, garganta dourada ou verde-metálica e barriga vermelho-metálica; a fêmea é de coloração verde-amarronzada e garganta vermelho-metálica.

É esse pássaro, também conhecido como Topázio-Vermelho, que nos conduzirá nessa viagem fantástica ao palco do fenômeno do equinócio – *Macapaba* – que na língua indígena quer dizer *concentração de “bacabas” ou “bacabeiras”*, uma palmeira nativa da Amazônia, de onde deriva o nome Macapá, a capital do Estado do Amapá (nome de outra planta), cenário onde se desenrola o nosso enredo. O Espírito da bacabeira revela essa terra encantada, ‘*Macapaba*’ enraizada por seu nome de palmeira; verde selva, “verde” aos olhos desconhecidos, “madura”, ao mostrar-se por inteira.

A região é também conhecida como ‘*Meio do Mundo*’, por ser cortada pela Linha do Equador, o Marco Zero divisor dos hemisférios Norte e Sul.

O Amapá, que é belo por natureza, tem lugares fantásticos, fenômenos naturais e a simpatia de um povo muito hospitaleiro. Apresenta ainda uma biodiversidade tão grande quanto exuberante, que se transforma numa festa para os sentidos, através dos sons e das cores de suas florestas. Não por acaso, o Amapá é o estado amazônico com a cobertura florestal mais bem preservada do Brasil.

O estado tem o maior corredor de biodiversidade do país. Parques, reservas biológicas e terras indígenas servem de escudo contra o desmatamento e outras formas de degradação.

Tal patrimônio natural permanece preservado graças ao respeito e ao amor que os povos da floresta e as sociedades urbanas têm sabido dedicar à fauna e à flora da região, bem como aos seus monumentos históricos.

Por definição, o termo caboclo deriva do Tupi *caá-boc*, é usado para designar o mestiço de branco com índio. Também chamado caboco, mameluco, cariboca ou curiboca, a antiga designação do indígena brasileiro comumente é utilizada enquanto referência para aquele que tem a cor acobreada; acobreado. O caboclo pescador faz menção ao pesqueiro ribeirinho e aos peixeiros que vivem às margens dos rios amapaenses.

De beleza cênica sem igual, graças à seus lagos, florestas e savanas, sobressai o Curiaú, uma Área de Proteção Ambiental, cuja população é constituída de negros remanescentes de escravos. O Curiaú é também um Sítio Histórico, pela sua cultura popular e pelas suas festas tradicionais.

A respeito da exuberância das riquezas naturais do lugar, pode-se destacar o encontro das águas do Oceano Atlântico (o segundo do mundo em superfície - comprimento e largura, e detentor das águas mais salgadas de todos os oceanos) com o rio Amazonas, que resulta no fenômeno natural da Pororoca (do Tupi ‘*poro'roka*’, de ‘*poro'rog*’, estrondar).

O imponente Rio Amazonas, o mais longo e caudaloso do mundo, lança uma gigantesca quantidade de água doce no Oceano Atlântico, cerca de um quinto de toda a água fluvial do planeta. Na verdade, o Amazonas é responsável por um quinto do volume total de água doce que deságua em oceanos em todo o mundo. Diz-se ainda, que a água permanece doce mesmo a quilômetros de distância da costa. Peixes diversos, tartarugas e víboras, dentre outros animais, compõem a fauna do grande titã Amazonas.

O extraordinário, que conjuga beleza e violência, é produzido pelo encontro das correntes fluviais com as águas oceânicas; ou seja, no encontro das águas do mar com as águas do rio, formando grandes e impetuosas ondas. Tal fenômeno é melhor percebido quando da mudança das fases da Lua, particularmente nos equinócios, em cada hemisfério.

Na Pororoca, uma grande onda invade as margens dos rios e leva tudo o que encontra pela frente. Ocorrendo na embocadura do rio Araguari, o fenômeno ganhou projeção internacional, atraindo surfistas de várias nacionalidades, que vêm realizar o sonho de surfar a onda mais longa do mundo. Já do encontro das águas dos rios Negro e Solimões, nasce o rio Amazonas. Ao se encontrarem, as águas dos dois rios não se misturam de imediato, correndo paralelamente por alguns quilômetros. A explicação para o fenômeno que gera esse belo espetáculo pode estar em fatores como densidade, temperatura, velocidade e correntes bastante diferenciadas. O rio Negro tem a água mais escura devido à decomposição das folhas e matéria orgânica, e é bastante calmo, com temperatura mais elevada que a do Solimões, que em função da correnteza, tem as águas mais barrentas, amareladas. Esse fenômeno pode ser visto mesmo do espaço.

Ainda retratando fatos extraordinários da natureza, observáveis na região Amazônica, cabe citar a Piracema, que na língua Tupi, quer dizer “*saída dos peixes para a desova*”.

A Piracema ocorre entre outubro e março, quando os peixes nadam contra a correnteza, vencendo obstáculos naturais, como corredeiras e cachoeiras, no intuito de perpetuar suas espécies, através da desova e reprodução.

O fenômeno é fundamental para a preservação da piscosidade (abundância de peixes) nas águas de rios e lagoas e, neste período, a pesca é proibida. Tal processo já era observado pelos índios e, ainda hoje, o termo é usado para se referir ao processo reprodutivo dos peixes em condições ambientais propícias.

(...)



G.R.E.S. BEIJA-FLORES DE NILÓPOLIS

Ficha Técnica
Alegorias

**Criador das Alegorias
(Cenógrafo):**

Alexandre Louzada, Fran Sérgio, Laíla e Ubiratan Silva

Nº	Nome da Alegoria	O que Representa
*	BRILHO DE FOGO - O RASTRO ILUMINADO AO PARAÍSO DO FENÔMENO SOLAR	O Abre-Alas retrata a viagem do Beija-Flor à terra do beija-flor 'Brilho de Fogo'- o Amapá - que nos aquece e incendeia, faiscante de esplendor. Essa viagem se dá pela linha imaginária que nos permite o carnaval, e pela linha imaginária que corta a cidade de Macapá, a Linha do Equador; bem como pelo fenômeno do Equinócio. A palavra Equinócio vem do Latim, e significa " <i>noites iguais</i> ". Os Equinócios acontecem em dois períodos do ano, no Outono e na Primavera (ou seja, em Março e Setembro), quando o Sol se posiciona à 90 ° dessa linha divisória, iluminando por igual os dois hemisférios, fazendo com que os dias e as noites tenham a mesma duração de 12 horas. Em astronomia, Equinócio 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).
01	MACAPABA DESLUMBRANTE - AS BELEZAS QUE EMANAM DO CORÇÃO DA AMAZÔNIA	Na língua indígena, Macapaba significa concentração de <i>bacabas</i> ou <i>bacabeiras</i> , uma palmeira nativa da Amazônia, de onde deriva o nome Macapá, a capital do Estado do Amapá. O Espírito da bacabeira revela essa terra encantada, 'Macapaba' enraizada por seu nome de palmeira; verde selva, "verde" aos olhos desconhecidos, "madura", ao mostrar-se por inteira. Terra que foi por muitos cobiçada, é porta de entrada para a exuberância, encanto e riqueza da Amazônia; um verdadeiro paraíso preservado, que abriga em suas matas, uma grande diversidade ecológica. A rica fauna apresenta espécies belas, raras e incomuns, incluindo uma grande variedade de peixes e aves diversas, típicas da região, como o papagaio. Na composição da flora, destacam-se palmeiras e Vitória-Régias.

Nomes dos Principais Destaques	Respectivas Profissões
Fabíola David	Advogada
Paulo Robert	Cabeleireiro
Zeza Mendonça	Produtora de Eventos
Alessandra Pirocelli	Empresária
Denise Carmo	Pedagoga
Linda Conde	Fotógrafa
Zeze Ávilla	Estilista
Mônica David	Atriz
Jussara Calmom	Atriz
Charles Henry	Jornalista

Marcos Oliveira	Cabeleireiro
Cláudia Ayoub	Estudante

Local do Barracão:	Rua Rivadavia Corrêa (Cidade do Samba - unidade 11) – Zona Portuária – Rio de Janeiro – RJ
Diretor Responsável pelo Barracão:	Josué Júnior e Luiz Fernando (Laíla)
Ferreiro Chefe de Equipe: Paulo Quirino e Cláudio Fernandes	Carpinteiro Chefe de Equipe: Allan de Abreu e Jaime Trindade “Bahia”
Escultores(as) Chefe de Equipe William Vidal, Elson Cardoso, Wagner Amaral e João “Sorriso”	Pintor Chefe de Equipe: Kennedy Prata e Ricardo Cardoso
Eletricistas Chefes de Equipe: Célio Augusto e André Reis	Mecânico Chefe de Equipe: Paulo Ferraz

Outros Profissionais e Respectivas Funções

Artista Plástico (Espuma) Chefe de Equipe	- Ricardo Dennys
Laminador Chefe de Equipe	- José Jorge “Baiano”
Iluminadores Artísticos Chefes de Equipe	- Mário Sérgio e Rogério Wiltgen
Bombeiro Chefe de Equipe	- Robekeli Guimarães
Projetista de Alegorias	- Carlos Carvalho
Técnico em Movimento Chefe de Equipe	- Rossy Amoedo
Desenhistas (Fantasias e Alegorias)	- Bruna Bee e Luciano Marcolino
Direção Teatral	- Hilton Castro



G.R.E.S. BEIJA-FLORE DE NILÓPOLIS

Ficha Técnica
Fantasias

Criador(es) das Fantasias (Figurinistas) Alexandre Louzada, Fran Sérgio, Laila e Ubiratan Silva

DADOS SOBRE AS FANTASIAS DE ALAS

Nº	Nome da Fantasia	O que Representa	Nome da Ala	Responsável pela Ala	Ano de Criação
*	A Linha Imaginária e a Beleza do Fenômeno Solar	Adoradores do Sol, os radiantes Indígenas da Nação Waiãpi guiam o beija-flor de Nilópolis à região mágica conhecida como 'Meio do Mundo' para contemplar o <i>Equinócio</i> , termo derivado do Latim e que significa ' <i>noites iguais</i> '. O fenômeno é um dos dois momentos em que o Sol, em sua órbita aparente, cruza o plano do equador celeste. Do Monumento do Marco Zero é possível observar perfeitamente o fenômeno do Equinócio, quando em duas ocasiões no ano, em março e setembro, ao entrar a luz do Sol, uma esfera de luz é projetada, numa espécie de visualização da Linha do Equador através de um fascinante efeito de luz e sombra.	Comissão de Frente	Ghislayne Cavalcanti	1948
01	Brilho de Fogo – O Raro Beija-Flor	O beija-flor brilho de fogo, conhecido também como topázio-vermelho, é o maior e um dos mais bonitos beija-flores do Brasil; sendo encontrado em Roraima, Pará, Amapá e Maranhão. Habita a copa de florestas de galeria, capões de florestas altas e capoeiras, vivendo à pouca altura e disputando com outros indivíduos as flores de sua preferência. É raro e briguento, vocalizando ativamente e expulsando quem quer que se aproxime de seu território. Os machos, maiores que as fêmeas, têm duas penas da cauda muito alongadas e cruzadas, garganta dourada ou verde-metálica e barriga vermelho-metálica; a fêmea é de coloração verde-amarronzada e garganta vermelho-	Comunidade Teatral	Hilton Castro	1998

		metálica.			
40	O Batuque das Senhoras do Marabaixo	O marabaxo, assim como o Batuque, são ritmos criados pelos negros escravos, nos porões dos navios, há 500 anos. Tradição da cultura amapaense, a Festa do Marabaxo é uma celebração em homenagem ao Divino Espírito Santo. A manifestação folclórica onde as pessoas dançam em círculo, ao ritmo dos tambores, acontece sempre depois da quaresma. O momento mais importante da festa é o Encontro dos Tambores, quando cada grupo exibe seu mastro enfeitado com flores e uma imensa bandeira do Espírito Santo. Para garantir energia, os dançarinos bebem gengibira.	Comunidade – Damas	Adilson Pedro, Marcus Vinícius, Cleber da Silva e Cristiano Farias	1948

Local do Atelier:	Rua Rivadavia Corrêa (Cidade do Samba - unidade 11) – Zona Portuária – Rio de Janeiro – RJ
Diretor Responsável pelo Atelier:	Alexandre Louzada e Fran Sérgio
Costureiro(a) Chefe de Equipe: Vera Lúcia Queiroz	Chapeleiro(a) Chefe de Equipe: Edson Bertholine
Aderecista Chefe de Equipe: Elizabeth Leite	Sapateiro(a) Chefe de Equipe: Eduardo Baptista

Outros Profissionais e Respectivas Funções

Controle de Ferramentas:	Layonne Ventura
Aderecistas Chefes de Alegorias:	Alexandre Imperial Léo Mídia Márcio Mamusca Márcio Pulucher Rodrigo Pacheco Roger Madruga Willian Souza Zezzo Henzze

Outras informações julgadas necessárias

Equipe Atelier: Ademir Feliciano Cláudio de Sá Kelly Cristina Ribeiro Priscila Herculano

Agda Monteiro	Cléber de Melo	Leandro Oliveira	Robson Luiz
Alex dos Santos	Danielle Leite	Leandro Silva	Rodrigo Fitzner
Alex Vieira	Elaine Navarro	Leidejane Araújo	Rodrigo Pinto
Alexandre Monteiro	Etyene Dutra	Leonardo Campos	Rony Domingos
Anderson Paulo	Evandro Simões	Luis Cláudio França	Suzana Cristina
Andréa Venâncio	Everton de Oliveira	Luiz Otávio	Tatiana Andrade
Ângelo Campos	Fábio Gueiros	Marcelo Castilho	Tatiana Ramos
Ângelo Ferreira	Fagner da Silva	Marcelo de Oliveira	Tatiane Santos
Bruna Batista	Glauco Pifani	Márcia Medeiros	Thiago Pereira
Bruno Lima	Guilherme Mansour	Márcio D'Ávila	Thiago Luciano Braga
Bruno Reis	Henrique Araújo	Marcos Souza	Thiago Paiva
Caio Júnior	Jacimara da Silva	Mário Pinheiro	Thiago Vinícius
Carlos Alberto Batista	Jacirema da Silva	Mariza dos Santos	Tiago Fernandes
Celso de Mattos	Jandir Moura	Maycon dos Santos	Vagner Luiz
Cidinha França	Jéferson Pessoa	Monique Nogueira	Vanessa Jackson
Cíntia	Jorlan de Oliveira	Nega Beija-Flor	Wagner Netto
Cláudia Jaqueline	José Cláudio Silva	Paloma Bee	Wellington José

Equipe Costura:

Ademilde Silvino	Janice Dias	Maria José Nascimento	Sueli Almeida
Adilson Martins	Lindalva Venâncio	Maria José Pereira	Vera Lúcia Queiroz
Clidir Morgado	Luci Ribeiro da Silva	Maria Lidaleia	
Genair Corrêia	Maria do Nascimento	Marly de Vilarinho	



G.R.E.S. BEIJA-FLORES DE NILÓPOLIS

Ficha Técnica
Samba-Enredo

Autor(es) do Samba-Enredo:	Cláudio Russo, Carlinhos Detran, J. Veloso, Gilson Dr. Kid e Marquinhos
Presidente da Ala dos Compositores:	Gilson de Castro

Total de Componentes da Ala dos Compositores	Compositor mais Idoso (Nome e Idade)	Compositor mais Jovem (Nome e Idade)
46 (quarenta e seis)	Mário Alves 78 anos	Moacir 31 anos

Outras informações julgadas necessárias

É manhã
Brilho de Fogo sob o sol do novo dia
Meu talismã, a minha fonte de energia
Oh deusa do meu samba, a flor de Macapá
No manto azul da fantasia
Me faz mais forte, extremo norte
A luz solar, ilumina meu interior
Vou viajar na linha do Equador
Emana ao meio do mundo a beleza
A força da Mãe natureza, é Macapaba
O rio beijando o mar, encontro das águas
Marejando meu olhar

Quem foi meu Deus que fez do barro poema

Quem fez meu Criador se orgulhar

Os Cunanis, Aristés, Maracás,

Foram dez, foram mais, pelo Amapá

Um dia, navegando os rios de Tupã

A viagem fantasia, dos filhos de Canaã

A mágica da Terra, a cobiça atraiu

Ibéria se enleva no Brasil

A mão de Ianejar

Na fortaleza pela proteção da vida

Em São José de Macapá

Brilha Mairi a minha estrela preferida

Herança Moura em Mazagão

Retiro o meu chapéu de bamba e assim

O marabaixo ao marco zero cai no samba

Soam tambores no tocar do tamborim

O meu valor me faz brilhar

Iluminar o meu estado de amor

Comunidade impõe respeito

Bate no peito eu sou Beija-Flor



G.R.E.S. BEIJA-FLORES DE NILÓPOLIS

Ficha Técnica
Bateria

Diretor Geral de Bateria:	Mestres Paulinho e Plínio
Outros Diretores de Bateria:	Rodney Ferreira, Renato “Azul”, Alex “Orelha”, Carlos Henrique “Perninha”, Ivo Francis, Douglas Botelho, Vitinho e Carlos Alberto
Total de Componentes da Bateria:	250 (duzentos e cinquenta) componentes

NÚMERO DE COMPONENTES POR GRUPO DE INSTRUMENTOS

1ª Marcação	2ª Marcação	3ª Marcação	Reco-Reco	Ganzá
10	12	15	0	0
Caixa	Tarol	Tamborim	Tan-Tan	Repinique
70	15	36	0	30
Prato	Agogô	Cuíca	Pandeiro	Chocalho
12	0	12	02	36

Outras informações julgadas necessárias

* **Destaque de Bateria:** Neide Tamborim (*Tamborim de Ouro / Estandarte de Ouro 1993*)

“As Minas de Estilo Fenício do Rei Salomão”

Há indícios de que as lendárias e fabulosas minas do Rei Salomão possam ter existido em plena floresta amazônica, ocultas pela exuberante vegetação. As minas do rei Salomão seriam construções bastante semelhantes ao estilo Fenício, visto que suas ruas, muralhas, depósitos e galerias apresentavam uma técnica de construção característica daquele povo, sem a ligadura de cimento.



G.R.E.S. BEIJA-FLOR DE NILÓPOLIS

Ficha Técnica
Harmonia

Diretor Geral de Harmonia:	Luiz Fernando (Laíla)
Outros Diretores de Harmonia:	Valber Frutuoso, Aroldo Carlos (CAC), Luíz Cláudio, Márcio Santos, Jorge Crispim (Pai Jorge), Luiz Roberto, Marcos Antônio (Marcão), Sidney Machado (Chopp), Líderes Comunitários, Presidentes de Alas e Compositores
Total de Componentes da Direção de Harmonia:	73 (setenta e três) componentes
Puxador(es) do Samba-Enredo:	Neguinho da Beija-Flor, Gilson Bakana, Ubirajara Soares (Bira) e Jorge Franques (Jorginho)

Instrumentistas Acompanhantes do Samba-Enredo

Betinho Santos (cavaquinho) e Zequinha (cavaquinho)

Outras informações julgadas necessárias

Líderes Comunitários:

Adilson Pedro	Hugo Leonardo	Osvaldo Luiz Corrêa
Aroldo Carlos	Iara Mariano	Rosimere Ezequiel
Carlos Roberto	Ivone Pinheiro	Rosinaldo Vieira
Carlos Roberto	Luciana Castro	Simone Sant'Ana
Cátia Cristina Sant'Ana	Luciano Paes Pereira	Valéria Brito
Cleber da Silva	Luiz Carlos	Vanda Mercedes Coméia
Cristiano Farias	Marcos Antônio Gomes	
Edson Alves	Marcus Vinícius	
Edson dos Reis	Mariza dos Santos	
Hilton Castro	Norma Maria Pereira	

Compositores:

Ademir	J. C. Coelho	Noel Costa	W. Rocha
Adilson Dr.	J. Santos	Pelé	Walnei Rocha
Almir Sereno	J. Sapateiro	Pereirão	
Carlinhos Amanhã	J. Velloso	Picolé	
Carlinhos Detran	José Carlos do Cavaco	Quintino	
Claudinho Inspiração	Kid	Ribeirinho	
Cláudio Russo	Lompita	Ricardo Moreno	

Don Willian	Marcão Mangaratiba	Rouxinol	
Élcio	Marcelo Guimarães	Tom Tom	
Eloy	Mário Alves	Veni	
Gilson DR.	Marquinho	W. Bombeiro	
Glivaldo	Miro Barbosa	W. Novidade	



G.R.E.S. BEIJA-FLOR DE NILÓPOLIS

Ficha Técnica
Evolução

Diretor Geral de Evolução:	Luiz Fernando (Laíla)
Outros Diretores de Evolução:	Valber Frutuoso, Aroldo Carlos (CAC), Luíz Cláudio, Márcio Santos, Jorge Crispim (Pai Jorge), Líderes Comunitários, Presidentes de Alas e Compositores
Total de Componentes da Direção de Evolução:	106 (cento e seis) componentes
Principais Passistas Femininos:	Rainha da Bateria: Raíssa Oliveira (<i>Gente Inocente / Pé no Futuro – RJTV – Rede Globo</i>)
Principais Passistas Masculinos:	Primeiro Passista: Edson Bittencourt (<i>Estandarte de Ouro 2000</i>) Passista Destaque: Cássio Dias (<i>Estandarte de Ouro 1991</i>)

Outras informações julgadas necessárias

* Dando continuidade ao trabalho iniciado no ano de 1998, a Agremiação mantém uma escola de samba mirim para 70 passistas mirins, coordenada pelo professor de samba *Edson Bittencourt*. Muitas delas estarão, pela primeira vez, desfilando na Avenida Marquês de Sapucaí.

Responsável pela Ala das Baianinhas (*Estandartes de Ouro 1997 e 2006 & Troféu Papa Tudo 1997 Rede Manchete*): **Profo. Aroldo Carlos (CAC)**

Diretores Auxiliares das Baianinhas: **Adilson Roberto de Oliveira - Carlos Antônio da Silva - Fábio Francisco de Oliveira - Glória Gomes da Silva - José Ramos “Formiga” - Patrícia Lima**

Presidentes de Alas Comerciais:

Ana Maria Mascarenhas	Ivone Farranha Thomas	Terezinha Simões Soares
André Porfíro	Jorge Luiz Soares Santos	Valtemir Valle Miranda
Antônio Rodrigues	Luiz Fernando da Silva	Waldinéa Nocchioli
Cleide Alves	Luiz Figueira	
Débora Rosa Santos	Maria Ignez	
Delano Sessim Braga	Marlene Querido Lacerda	
Denise Martins Moreira	Nádja Gomes	
Dinéia Amâncio	Rogério Coutinho	
Élcio Chaves de Almeida	Sérgio Ayoub	
Graça Oliveira	Terezinha Alves da Costa	



G.R.E.S. BEIJA-FLORE DE NILÓPOLIS

Ficha Técnica
Conjunto

Vice-Presidente de Carnaval: Nelsinho David

Diretor Geral de Carnaval: Luiz Fernando (Laíla)

Outros Diretores de Carnaval: -

Responsável pela Ala das Crianças: Edson Bittencourt

Total de Componentes da Ala das Crianças	Quantidade de Meninas	Quantidade de Meninos
70 (Setenta)	50 (Cinquenta)	20 (Vinte)

Responsável pela Ala das Baianas: Jorge Crispim (Pai Jorge)

Total de Componentes da Ala das Baianas	Baiana mais Idosa (Nome e Idade)	Baiana mais Jovem (Nome e Idade)
110 (Cento e dez)	Noêmia Lourenço da Silva 79 anos	Maria Helena Botelho 35 anos

Responsável pela Ala da Velha-Guarda: Débora Rosa Santos Cruz Costa

Total de Componentes da Velha-Guarda	Componente mais Idoso (Nome e Idade)	Componente mais Jovem (Nome e Idade)
81 (Oitenta e um)	Creuzolina dos Santos Osório 82 anos	Santa Bárbara M. Teixeira 54 anos

Pessoas Notáveis que desfilam na Agremiação (Artistas, Esportistas, Políticos, etc.)

Suzane Carvalho (Piloto de Automobilismo), Jussara Calmom (Atriz), Zico (Jogador), Kayka Sabatella (Ator Transformista), Meime dos Brilhos (Ator Transformista), Pinah Ayoub (Empresária) e Nana Gouvêa (Modelo e Atriz)

Outras informações julgadas necessárias

Diretores Auxiliares das Baianas: Ary Pimenta Oliveira, Dilciléia Brasil, Golonice Tavares, Lúcia Alves Boiça, Maria Odete Costa de Oliveira, Mariléa Santos Lima, Neusa Silva Oliveira e Vagner José Pitanga Gomes

Presidente Alas da Comunidade: Márcio Santos (*Estandartes de Ouro 1999 – “Ala Saraus”, 2001 – “Ala Composição da Alegoria 04 - A Rainha Negra Atravessa o Mar” e 2003 – “Ala Sou Nega Sim! E Maluca, Com Muito Orgulho”, Melhor Ala Site O Carnaval Carioca 2006 – “Ala Águas-Vivas - Os Celenterados Marinhos”*)



G.R.E.S. BEIJA-FLORES DE NILÓPOLIS

Ficha Técnica
Comissão de Frente

Responsável pela Comissão de Frente: Ghislaine Cavalcanti

Coreógrafo(a) e Diretor(a): Ghislaine Cavalcanti

Total de Componentes da Comissão de Frente	Componentes Femininos	Componentes Masculinos																				
15 (Quinze)	7 (Sete)	8 (Oito)																				
Outras informações julgadas necessárias																						
<p>Confecção de Fantasias: Henrique Filho</p> <p>Maquiagem Artística: Steven Rangel Campos</p> <p>Assistente de Coreografia: Claudia Antonia Radusewski</p> <p style="text-align: center;">“A Linha Imaginária e a Beleza do Fenômeno Solar”</p> <p>Venerado pela suntuosa e mística Civilização Fenícia, e pelos radiantes indígenas da Nação Waiãpi, o Sol, a expressão máxima da luz, é o Astro Rei, que com seus raios faz incandescer um raro beija-flor, Brilho-de-Fogo, que guia o beija-flor de Nilópolis à região mágica conhecida como ‘Meio do Mundo’.</p> <p>Nesta terra, onde brotam palmeiras que batizam cidades, onde imensos rios cortam a mata em movimentos sinuosos, tal qual gigantescas lagartas, pode-se dançar o Marabaixo ao som de vorazes jacarés e onças pintadas, enquanto graciosos guarás coloreem os céus. Neste paraíso podemos ainda contemplar o <i>Equinócio</i>, termo derivado do Latim e que significa <i>‘noites iguais’</i>. O fenômeno é um dos dois momentos em que o Sol, em sua órbita aparente, cruza o plano do equador celeste.</p> <p>Do Monumento do Marco Zero, é possível observá-lo perfeitamente, quando em duas ocasiões no ano, em março e setembro, ao entrar a luz do Sol, uma esfera de luz é projetada, numa espécie de visualização da Linha do Equador através de um fascinante efeito de luz e sombra.</p> <p>Bailarinos:</p> <table border="0"> <tr> <td>Alexandre dos Santos</td> <td>Daniele Gomes Santos</td> <td>Júlia Nogueira</td> <td>Simone Azevedo</td> </tr> <tr> <td>Antônio Roberto</td> <td>Denis Gonçalves</td> <td>Kelly Machado</td> <td>Thiago Francisco</td> </tr> <tr> <td>Ariane Alves Souto</td> <td>Douglas Amaral</td> <td>Leonardo Nunes</td> <td>Yara Barbosa</td> </tr> <tr> <td>Cássio Dias</td> <td>Felipe Braz</td> <td>Mônica Victorio</td> <td></td> </tr> </table> <p>A Comissão de Frente adota o sistema de ensaiar com três bailarinos suplentes, que estão em condições de ocupar o lugar de um dos titulares em qualquer eventualidade.</p> <p>Suplentes:</p> <table border="0"> <tr> <td>Carolina</td> <td>Edvaldo de Oliveira</td> <td>Hairton Luiz</td> </tr> </table>				Alexandre dos Santos	Daniele Gomes Santos	Júlia Nogueira	Simone Azevedo	Antônio Roberto	Denis Gonçalves	Kelly Machado	Thiago Francisco	Ariane Alves Souto	Douglas Amaral	Leonardo Nunes	Yara Barbosa	Cássio Dias	Felipe Braz	Mônica Victorio		Carolina	Edvaldo de Oliveira	Hairton Luiz
Alexandre dos Santos	Daniele Gomes Santos	Júlia Nogueira	Simone Azevedo																			
Antônio Roberto	Denis Gonçalves	Kelly Machado	Thiago Francisco																			
Ariane Alves Souto	Douglas Amaral	Leonardo Nunes	Yara Barbosa																			
Cássio Dias	Felipe Braz	Mônica Victorio																				
Carolina	Edvaldo de Oliveira	Hairton Luiz																				



G.R.E.S. BEIJA-FLOR DE NILÓPOLIS

Ficha Técnica
Mestre-Sala
e
Porta-Bandeira

1º Mestre-Sala	Idade
Claudinho	34 anos
1ª Porta-Bandeira	Idade
Selmyha SorrisoZ	35 anos
2º Mestre-Sala	Idade
Carlos Augusto	33 anos
2ª Porta-Bandeira	Idade
Janailce Adjane	26 anos
3º Mestre-Sala	Idade
Allan de Souza	22 anos
3ª Porta-Bandeira	Idade
Juliana Vogas	22 anos
4º Mestre-Sala	Idade
David do Nascimento	21 anos
4ª Porta-Bandeira	Idade
Priscilinha de Cristal	20 anos
5º Mestre-Sala	Idade
Marcos Ribeiro	17 anos
5ª Porta-Bandeira	Idade
Fernandrina Alexandrina	20 anos
Mestre-Sala Mirim	Idade
Diego Menezes	16 anos
Porta-Bandeira Mirim	Idade
Girlaine Passigatt	16 anos

Outras informações julgadas necessárias

“1o CASAL DE MESTRE-SALA & PORTA-BANDEIRA”

Claudinho, nosso mestre-sala, integra o espetáculo apresentando nosso pavilhão, conduzido com delicada maestria por *Selmyha SorrisoZ*, nossa porta-bandeira. Juntos eles representam a “**As Cores do Espectro Solar**”: O formoso casal de beija-flores de Nilópolis voa até a região conhecida como ‘*Meio do Mundo*’ para se alimentar, absorvendo o néctar da cultura local. Retornando ao Rio de Janeiro, baila a cintilar a Marquês de Sapucaí com as cores do arco-íris; fenômeno luminoso que se observa quando a luz do Sol incide na atmosfera, produzindo o aparecimento de um arco de círculo com as cores do espectro solar.

Claudinho & Selmyha SorrisoZ começaram a dançar juntos em 1992 e desde 1996 são o 1o casal de mestre-sala e porta-bandeira do G.R.E.S. Beija-Flor de Nilópolis, defendendo, em grande estilo, o brasão da Agremiação, tornando-se um dos casais mais premiados no mundo do carnaval.

ANEXO D – Barracão da Beija-Flor: Produção de Alegorias

Homens trabalhando na confecção das alegorias



Fotos: Isaac Ismar (26/01/2009, às 17:08)

<http://www.sidneyrezende.com/noticia/28532+fotos+do+barracao+da+beija+flor>

Copiadas do SRZD/Carnavalesco