

**EDITAL DE CHAMAMENTO PÚBLICO 01/FTMSP/2025 –
Complexo Theatro Municipal de São Paulo –
Programa de Trabalho**

**Proposta da Sociedade de Concertos de São Paulo –
Instituto Baccarelli
55.446.132/0001-33**

Envelope nº2: Programa de Trabalho

SUMÁRIO

Seção	Descrição	Página
1	Proposta Técnica	4
1.1	Apresentação do Programa de Trabalho e Justificativa de Interesse	4
1.1.1	Histórico do Baccarelli e Justificativa de Interesse	7
1.1.1.1	Uma história de muito trabalho e sensibilidade	7
1.1.1.2	Principais projetos e programas do Baccarelli	14
1.1.1.3	Reconhecimento público	18
1.1.1.4	Relações nacionais e internacionais	24
1.1.1.5	Prêmios	35
1.2	Objetivos	38
1.3	Metodologia para definição e execução: atividades finalísticas	47
1.3.1	Modelo estruturante	49
1.3.2	Critérios para definição da programação	52
1.3.3	Os objetos culturais, sua programação e atividades diretas ou correlacionadas	56
1.3.3.1	Edifício histórico do Theatro Municipal de São Paulo	57
1.3.3.2	Edifício da Praça das Artes	91
1.3.3.3	Centro de documentação e Memória do Acervo Histórico do TM - CDM	97
1.3.3.4	Central técnica de produções artísticas Chico Giacchieri - CTP	108
1.3.3.5	Orquestra Sinfônica Municipal	112
1.3.3.6	Balé da Cidade	119
1.3.3.7	Coro Lírico	129
1.3.3.8	Coral Paulistano	131
1.3.3.9	Quarteto de Cordas da Cidade de São Paulo	133
1.3.3.10	Orquestra experimental de repertório	135
1.4	Quadro de Metas e Indicadores	138
1.5	Metodologia de execução: atividades meio	158
1.5.1	Manutenção e valorização do Patrimônio	158
1.5.2	Financiamento e fomento	162
1.5.3	Plano de Comunicação e desenvolvimento institucional	168
1.5.4	Gestão administrativa, transparência, governança e economicidade	253
1.5.5	Monitoramento e avaliação dos resultados	261
1.5.6	Proposta pedagógica	266
1.5.7	Proposta de difusão	271
1.5.8	Proposta efetiva de captação	274
2	Proposta Orçamentária	279
3	Análise de Risco	302
4	Informações da OS	305
4.1	Portfólio de realizações da Organização Social nos últimos 10 anos	305

4.2	Relação de Dirigentes, quadros gerenciais e artistas vinculados	308
5	Relatório de Atividades 2024	310
6	Currículos dos Dirigentes	355
6.1	CEO - Edilson Ventureli de Souza	355
6.2	Diretor Geral - Hélio Ferraz de Oliveira	366
6.3	Gerente de Corpos Artísticos - Maria Carolina Godinho de Freitas	415
6.4	Diretor Artístico - Jorge Takla	431
6.5	Diretor do Balé da Cidade de São Paulo - Luiz Gernando Bongiovanni	456
7	Organograma	601
8	Pareceres de Prestação de Contas	602
8.1	Lei de Incentivo à Cultura - PRONAC 1110870	602
8.2	Termo de Colaboração 4/21 - 1 semestre 2022	613
8.3	Termo de Colaboração 3/21 - 1 semestre 2022	620
8.4	Termo de Colaboração 5/21 - 1 semestre 2022	627
8.5	Termo de Colaboração 6/21 - 1 semestre 2022	634
8.6	Termo de Colaboração 4/21 - 2 semestre 2022	641
8.7	Termo de Colaboração 3/21 - 2 semestre 2022	649
8.8	Termo de Colaboração 6/21 - 2 semestre 2022	657
8.9	Termo de Colaboração 5/21 - 2 semestre 2022	665
8.10	Termo de Colaboração 6/21 - 1 semestre 2023	673
8.11	Termo de Colaboração 5/21 - 1 semestre 2023	682
8.12	Termo de Colaboração 3/21 - 1 semestre 2023	691
8.13	Termo de Colaboração 4/21 - 1 semestre 2023	700
8.14	Termo de Colaboração 6/21 - 2 semestre 2023	709
8.15	Termo de Colaboração 5/21 - 2 semestre 2023	719
8.16	Termo de Colaboração 3/21 - 2 semestre 2023	729
8.17	Termo de Colaboração 4/21 - 2 semestre 2023	739
9	Cartas de Intenção de Parceria	749

1. Proposta Técnica

1.1. Apresentação do Programa de Trabalho e Justificativa de Interesse

O Baccarelli apresenta-se como uma organização com capacidade comprovada de atuar na gestão cultural em larga escala, articulando formação artística, produção cultural e gestão de equipamentos públicos com impacto social mensurável e reconhecimento institucional consolidado.

A história cultural de São Paulo é marcada por instituições que ampliaram o acesso à arte e contribuíram para a formação de novas gerações de artistas e públicos. O Baccarelli insere-se nessa tradição ao desenvolver, há três décadas, um trabalho consistente de formação artística, produção cultural e democratização do acesso à música.

Fundado em 1996, em Heliópolis, a maior favela da capital paulista, o Baccarelli é uma organização da sociedade civil sem fins lucrativos dedicada à formação musical e à ampliação do acesso à cultura. Atualmente, atende cerca de 1.650 crianças e jovens por ano em seu núcleo principal, por meio de um programa pedagógico estruturado que abrange da musicalização infantil à prática orquestral e coral em nível avançado.

Ao longo da sua trajetória, o Baccarelli consolidou-se como uma das experiências socioculturais mais reconhecidas do país. Em Heliópolis, formou a Orquestra Sinfônica Heliópolis, considerada a primeira orquestra sinfônica surgida em uma favela,

demonstrando, na prática, que a música de concerto pode atuar como instrumento efetivo de transformação social e de formação artística de alto nível em territórios historicamente afastados dos grandes circuitos culturais. Essa atuação reflete também a dinâmica cultural de São Paulo, marcada pelo diálogo entre diferentes territórios. Se, em Heliópolis, o Baccarelli estruturou um polo de formação artística e produção cultural na periferia, a presente proposta busca ampliar essa circulação simbólica e cultural, conectando a comunidade ao centro histórico da cidade e aproximando públicos, trajetórias e espaços que compõem a vida cultural paulistana.

A inauguração do Teatro Baccarelli, em Heliópolis, representa um marco relevante nesse processo. Com 533 lugares e projeto acústico desenvolvido pelos mesmos especialistas responsáveis pela Sala São Paulo e pela Sala Minas Gerais, o equipamento amplia a capacidade de produção e difusão artística da instituição, ao mesmo tempo em que fortalece o acesso da população à música de concerto e a outras linguagens culturais.

Paralelamente, o Baccarelli acumulou experiência consistente na gestão de programas educacionais e equipamentos públicos. Atualmente, realiza a gestão de 12 Centros Educacionais Unificados (CEUs) e desenvolve o Programa Escola Aberta, em parceria com a Secretaria Municipal de Educação, promovendo atividades culturais, esportivas e educativas em diferentes regiões da cidade e alcançando milhares de pessoas.

O reconhecimento institucional dessa trajetória também se expressa em âmbito internacional. Em 2021, o Baccarelli foi destacado entre dez iniciativas de inovação em música no mundo ao receber o *Classical:NEXT Innovation Award*.

Ao longo de três décadas de atuação, a instituição consolidou um modelo que integra formação artística, produção cultural, gestão de equipamentos públicos e gestão de projetos de grande escala, com temporadas regulares de concertos, formação de músicos que hoje atuam em importantes orquestras no Brasil e no exterior e desenvolvimento de iniciativas que ampliam o acesso da população às artes.

Essa atuação é sustentada por práticas consistentes de governança, transparência e responsabilidade na gestão de recursos públicos e privados, elementos essenciais para a condução de políticas culturais de interesse público.

É a partir dessa experiência acumulada que o Baccarelli apresenta sua participação neste processo seletivo promovido pela Secretaria Municipal de Cultura e Economia Criativa de São Paulo, por meio da Fundação Theatro Municipal.

A instituição entende que sua trajetória, sua capacidade de execução e sua experiência na articulação entre arte, gestão cultural e interesse público constituem uma base sólida para a gestão do Complexo do Theatro Municipal de São Paulo, contribuindo para o fortalecimento da programação artística, a ampliação do acesso à

cultura e a valorização de um dos mais importantes patrimônios culturais da cidade e do país.

1.1.1 Histórico do Baccarelli e Justificativa de Interesse

1.1.1.1 Uma história de muito trabalho e sensibilidade

A história do Baccarelli está diretamente ligada à trajetória do seu fundador, o maestro Silvio Baccarelli (1931–2019). Nascido em São Paulo, iniciou sua formação musical ainda na adolescência, quando ingressou no seminário em São Sebastião do Paraíso (MG). Foi nesse período que teve contato mais intenso com a música coral e sacra, experiência que marcaria profundamente sua visão sobre o papel da música na formação humana.

Após deixar o seminário, Silvio Baccarelli dedicou-se integralmente à música. Em 1960 fundou o Coral Baccarelli, inicialmente chamado Coral Clássico e Folclórico de São Paulo, com o objetivo de difundir o repertório coral em suas diversas vertentes. Ao longo das décadas seguintes, o grupo consolidou-se como uma referência na música coral brasileira, realizando concertos no Brasil e no exterior e recebendo importantes reconhecimentos da crítica especializada.

A origem do Instituto Baccarelli remonta a 1996, quando um grande incêndio atingiu a favela de Heliópolis. Sensibilizado pelas imagens da tragédia e pela situação das famílias afetadas, o maestro decidiu iniciar um trabalho musical com crianças e

jovens da comunidade. O que começou como aulas de instrumentos e prática coletiva de música rapidamente demonstrou seu potencial transformador.

Os primeiros alunos passaram a estudar instrumentos de cordas e formar pequenos grupos musicais. Em pouco tempo surgiu uma orquestra de cordas, embrião do que viria a se tornar um dos projetos socioculturais mais relevantes do país.

À medida que o projeto crescia, tornou-se necessário ampliar sua estrutura e consolidar institucionalmente a iniciativa. Em 2005, o Baccarelli transferiu suas atividades para um novo espaço em Heliópolis, instalado em uma antiga fábrica na Estrada das Lágrimas. Em 2009, foi inaugurada a sede atual da instituição, um complexo educacional com cerca de 5 mil metros quadrados, composto por uma sala de concertos, salas de aula, estúdios de ensaio, espaços de convivência e infraestrutura dedicada à formação musical de crianças e jovens.

O projeto pedagógico desenvolvido pela instituição passou a estruturar-se de forma progressiva. O percurso formativo inicia-se com musicalização infantil, com atividades que introduzem os alunos à prática musical coletiva e ao desenvolvimento da escuta e da convivência em grupo. Em seguida, os estudantes passam ao canto coral e ao ensino coletivo de instrumentos, participando gradualmente de coros, grupos de câmara, orquestras jovens e, posteriormente, do Coral Jovem Heliópolis e da Orquestra Sinfônica Heliópolis.

Muito além de somente formar músicos, o trabalho do Baccarelli busca promover o desenvolvimento humano por meio da arte. A prática musical coletiva estimula valores como disciplina, cooperação, respeito e responsabilidade, elementos fundamentais para a formação cidadã.

Com o amadurecimento institucional do projeto, a Orquestra Sinfônica Heliópolis tornou-se um de seus principais símbolos. Ao longo da sua trajetória, consolidou-se como um importante grupo sinfônico brasileiro, com apresentações em espaços de referência como o Theatro Municipal de São Paulo e a Sala São Paulo, além de turnês e projetos especiais no Brasil e no exterior. Em 2010, realizou sua primeira turnê internacional pela Europa, com apresentações na Alemanha, Holanda e Inglaterra. A orquestra também tem participado de iniciativas de grande visibilidade pública, como apresentações no Rock in Rio e no The Town, demonstrando sua capacidade de dialogar com diferentes públicos e contextos da produção cultural contemporânea.

Diversos ex-alunos do Baccarelli seguiram carreira profissional na música, integrando importantes corpos artísticos ou prosseguindo seus estudos em instituições de ensino no Brasil e no exterior. Entre esses percursos estão o da trombonista Aline de Alcântara, que seguiu sua formação na Dinamarca; o do violinista Robson Carmo, que deu continuidade aos estudos em Lucerna, na Suíça; o do violista Vitor Coelho, que passou a estudar em Matera, na Itália; e o da violista Palloma Izídio, que desenvolveu sua formação musical em Mons, na Bélgica. Trajetórias como essas evidenciam a

consistência do trabalho pedagógico desenvolvido pelo Baccarelli e sua capacidade de formar músicos preparados para atuar em contextos artísticos de alto nível.

O reconhecimento do trabalho desenvolvido pelo Baccarelli também se expressa nas relações construídas ao longo dos anos com importantes nomes da música internacional. Um momento particularmente simbólico ocorreu em 2005, quando o maestro Zubin Mehta, então diretor musical da Orquestra Filarmônica de Israel e um dos mais renomados regentes do mundo, visitou o projeto em Heliópolis. Impressionado com a qualidade artística e o impacto social da iniciativa, Mehta decidiu subir ao pódio e reger a Orquestra Sinfônica Heliópolis, em um gesto que marcou profundamente a história da instituição. A experiência levou o maestro a aceitar o convite para tornar-se patrono do Baccarelli, contribuindo para ampliar a visibilidade internacional do projeto. O próprio maestro chegou a destacar que a Orquestra Sinfônica Heliópolis era a primeira orquestra da América do Sul que ele havia regido, ressaltando a singularidade da experiência vivida na comunidade.

Desde 2011, a instituição conta também com a direção artística do maestro Isaac Karabtchevsky, uma das figuras mais respeitadas da música de concerto no Brasil. Sob sua liderança artística, a Orquestra Sinfônica Heliópolis consolidou sua presença no cenário sinfônico nacional, estruturando temporadas regulares de concertos e ampliando suas colaborações com artistas brasileiros e internacionais. Ao longo dos anos, a orquestra realizou projetos com importantes solistas e regentes, como

Julian Rachlin, Antonio Menezes e Arnaldo Cohen, além de colaborações com artistas da música popular brasileira, como Chitãozinho & Xororó e Racionais MC's, evidenciando sua capacidade de dialogar com diferentes linguagens e públicos da vida cultural contemporânea.

Nas últimas décadas, o Baccarelli ampliou significativamente seu campo de atuação, passando a desenvolver projetos culturais e educacionais em parceria com o poder público. Além das atividades pedagógicas e artísticas realizadas em Heliópolis, a instituição assumiu a gestão de 12 Centros Educacionais Unificados (CEUs) na cidade de São Paulo, em parceria com a Secretaria Municipal de Educação, equipamentos públicos que integram cultura, educação, esporte e lazer em diferentes regiões da capital. Nesses espaços, a instituição desenvolve uma programação contínua que inclui atividades artísticas, formação cultural, práticas esportivas, bibliotecas, cinema, teatro e ações educativas voltadas a públicos de todas as idades.

Paralelamente, o Baccarelli também atua no Programa Escola Aberta, realizado em parceria com a Secretaria Municipal de Educação, que promove, aos finais de semana, atividades culturais, esportivas e educativas em 10 escolas públicas. O programa amplia o uso dos espaços escolares como polos de convivência comunitária e formação cultural, oferecendo oficinas, apresentações artísticas, atividades esportivas e ações de integração com as comunidades do entorno.

A atuação simultânea em diferentes equipamentos públicos e territórios da cidade permitiu desenvolver experiência consistente na gestão de programas culturais de grande escala, articulando produção artística, formação cultural e participação comunitária. Essa trajetória ampliou significativamente o alcance das suas ações e consolidou o Baccarelli como uma instituição com capacidade de planejar, implementar e gerir projetos culturais complexos em diálogo permanente com políticas públicas e com as diversas realidades culturais da cidade de São Paulo, experiência que contribui diretamente para o desafio de gestão de equipamentos culturais estratégicos da capital.

Outro marco importante dessa trajetória foi a inauguração, em novembro de 2025, do Teatro Baccarelli, em Heliópolis, uma sala de concertos com 533 lugares concebida para ampliar o acesso da população à música de concerto e a outras linguagens artísticas. O espaço conta com projeto acústico desenvolvido por José Augusto Nepomuceno, o mesmo escritório responsável por importantes salas de concerto brasileiras, como a Sala São Paulo e a Sala Minas Gerais, incorporando soluções técnicas contemporâneas voltadas à qualidade sonora e à versatilidade cênica.

A instalação de um equipamento cultural dessa natureza no território de Heliópolis representa um avanço significativo na infraestrutura cultural da cidade e constitui um marco simbólico de grande relevância: trata-se da primeira sala de concertos desse porte instalada em uma favela no mundo. A iniciativa aproxima um

espaço de excelência artística de públicos historicamente afastados dos grandes circuitos culturais e contribui para consolidar a região como um novo polo de difusão musical e formação de público na cidade de São Paulo.

Em 2026, ano em que o Baccarelli completa 30 anos de atuação, a instituição consolida-se como uma referência nacional na articulação entre formação artística, produção cultural e impacto social, desenvolvendo projetos culturais de grande relevância pública, combinando excelência artística, responsabilidade administrativa e compromisso com a democratização do acesso à cultura.

A experiência acumulada na formação de músicos, na realização de temporadas artísticas, na produção cultural e na gestão de programas e equipamentos públicos credencia a instituição a contribuir com o desenvolvimento e o fortalecimento do Complexo do Theatro Municipal de São Paulo, um dos mais importantes patrimônios culturais do país.

Ao longo da sua história, o Baccarelli também construiu uma relação consistente com o Theatro Municipal e com seus corpos artísticos, seja pela presença de músicos formados no projeto em seus conjuntos, seja por colaborações artísticas realizadas ao longo dos anos.

É a partir dessa trajetória que o Baccarelli apresenta sua proposta de gestão, comprometido em fortalecer a programação artística, ampliar o acesso da população à

cultura e preservar o papel do Theatro Municipal como um dos principais centros de criação, difusão e preservação da vida cultural da cidade de São Paulo, sempre em diálogo com a sociedade e em consonância com os princípios que orientam as políticas públicas culturais do município.

1.1.1.2 Principais projetos e programas do Baccarelli

Ao longo da sua trajetória, o Baccarelli estruturou um modelo de atuação integrado, que articula formação artística, produção cultural, gestão de equipamentos públicos e impacto social em larga escala. Esse modelo consolidou-se como uma plataforma institucional capaz de operar simultaneamente diferentes frentes de atuação, com consistência, capilaridade territorial e capacidade de entrega.

Em 2026, esse ecossistema institucional abrange 24 polos educacionais na cidade de São Paulo, reunindo o núcleo de Heliópolis, o Teatro Baccarelli, 12 Centros Educacionais Unificados (CEUs) e o Programa Escola Aberta em 10 EMEFs, com uma estrutura superior a 600 profissionais distribuídos entre áreas pedagógicas, artísticas, administrativas e de gestão.

Eixo 1 — Formação musical e desenvolvimento humano

A formação musical constitui o núcleo estruturante da atuação do Baccarelli. No polo de Heliópolis, o programa atende cerca de 1.650 alunos por ano, em uma estrutura pedagógica consolidada que inclui 24 turmas de musicalização infantil, 19 corais, 64 classes coletivas de instrumentos, 240 alunos em aulas individuais e 4 orquestras, com atuação de 86 profissionais de música.

Essa operação é sustentada por um complexo com cerca de 5 mil m² de área construída, composto por 32 salas acústicas, 3 salões de ensaio, 7 salas de estudo coletivo e um acervo superior a 3 mil instrumentos.

O percurso formativo articula musicalização, canto coral, ensino coletivo e individual de instrumentos, música de câmara, prática orquestral e dança, combinando excelência técnico-artística com desenvolvimento humano, formação cidadã e permanência dos alunos ao longo do processo.

Eixo 2 — Corpos artísticos e produção musical

A produção artística constitui uma dimensão central da atuação institucional. A Orquestra Sinfônica Heliópolis representa o principal corpo artístico da instituição, sintetizando, em alto nível, o percurso formativo desenvolvido em Heliópolis.

Ao seu lado, destacam-se a Orquestra Juvenil Heliópolis e o Coral Heliópolis, além de grupos de câmara e formações vocais vinculadas ao processo pedagógico.

Esse conjunto de corpos artísticos permite ao Baccarelli manter temporadas regulares, desenvolver projetos especiais e ampliar sua presença em circuitos culturais de relevância, consolidando sua atuação tanto na formação quanto na difusão artística.

Eixo 3 — Infraestrutura cultural, difusão artística e frentes de permanência

A ampliação da infraestrutura cultural constitui um dos pilares da consolidação institucional. Nesse contexto, destaca-se o Teatro Baccarelli, integrado ao complexo de Heliópolis e concebido como a primeira sala de concertos desse porte instalada em uma favela.

O espaço possui 1.300 m² de área construída, capacidade para 533 lugares, fosso orquestral para ópera e balé, estrutura para gravações e transmissões ao vivo e projeto acústico desenvolvido por José Augusto Nepomuceno, responsável por salas como a Sala São Paulo e a Sala Minas Gerais.

Esse eixo também incorpora frentes essenciais para a permanência dos alunos, como o Restaurante Baccarelli e o atendimento socioassistencial. Em 2025, o restaurante registrou milhares de refeições distribuídas, em parceria com o Instituto Capim Santo, contribuindo diretamente para a segurança alimentar e a continuidade das atividades pedagógicas.

Eixo 4 — Gestão cultural e educacional em parceria com o poder público

A atuação do Baccarelli expandiu-se significativamente por meio da gestão de equipamentos públicos. Desde 2022, a instituição participa da gestão de 12 CEUs, em parceria com a Secretaria Municipal de Educação.

Em 2025, essa operação registrou uma média de 560 mil atendimentos mensais, com mais de 200 mil pessoas cadastradas nas unidades, evidenciando capacidade de gestão em larga escala, capilaridade territorial e atuação integrada com políticas públicas.

Eixo 5 — Programas comunitários e ampliação territorial do acesso

A ampliação territorial do acesso à cultura é estruturada por meio de programas como o Escola Aberta, realizado em parceria com a Secretaria Municipal de Educação. Lançado em 2024, o programa atua em 10 EMEFs distribuídas em diferentes regiões da cidade, oferecendo atividades culturais, esportivas e formativas aos finais de semana, com acesso gratuito e foco na convivência comunitária.

Essa frente amplia o alcance das ações do Baccarelli para além de seus espaços próprios, fortalecendo sua presença nos territórios e contribuindo para a democratização do acesso à cultura.

A articulação entre esses cinco eixos permite ao Baccarelli operar como uma plataforma integrada de formação, produção cultural e gestão pública, com capacidade comprovada de planejamento, execução e expansão de projetos complexos.

Em 2025, a instituição registrou mais de 7 milhões de atendimentos em seus diferentes territórios de atuação, evidenciando não apenas a escala, mas a consistência e a sustentabilidade do seu modelo institucional.

1.1.1.3 Reconhecimento público

Ao longo da sua trajetória, o Baccarelli conquistou amplo reconhecimento público pelo trabalho desenvolvido na articulação entre formação artística, produção cultural e impacto social.

Implantado em Heliópolis, uma das maiores comunidades urbanas do Brasil, o projeto consolidou-se como uma experiência singular no panorama cultural brasileiro, demonstrando a capacidade da música de excelência atuar como instrumento de desenvolvimento humano e transformação social.

Esse reconhecimento também se manifesta na presença regular dos grupos artísticos da instituição em importantes espaços culturais da cidade de São Paulo. Apenas no âmbito da sua temporada oficial de concertos, o Baccarelli realizou, desde 2023, 65 apresentações, distribuídas entre diferentes equipamentos culturais da

cidade, como o Theatro Municipal de São Paulo, Sala São Paulo, Sala Minas Gerais, Teatro Cultura Artística, Teatro B32, unidades do Sesc, o Auditório do MASP e o Teatro Baccarelli, inaugurado recentemente em Heliópolis.

Essas apresentações integram a programação cultural da cidade e ampliam o alcance público das atividades da instituição, contribuindo para a formação de novos públicos e para a difusão da música de concerto em diferentes territórios urbanos.

O reconhecimento também se expressa na repercussão pública das atividades da instituição. Um episódio emblemático ocorreu em 2008, quando a escola de samba Vai-Vai conquistou o Carnaval de São Paulo com um enredo dedicado ao trabalho do Baccarelli em Heliópolis, homenageando personagens importantes de sua história, como o maestro Zubin Mehta e o empresário Antonio Ermírio de Moraes.

Outro indicador relevante desse reconhecimento é a confiança construída ao longo dos anos junto ao setor privado e a instituições apoiadoras. Ao longo da sua trajetória, o Baccarelli estabeleceu parcerias com empresas e organizações de diferentes setores da economia, incluindo áreas como indústria, sistema financeiro, energia, tecnologia, logística, bens de consumo e serviços, que passaram a apoiar o desenvolvimento das suas atividades por meio de patrocínios, parcerias institucionais e investimentos em projetos culturais e educacionais.

A seguir apresenta-se a relação das empresas e instituições que, ao longo da trajetória do Baccarelli, contribuíram para o desenvolvimento das suas atividades por meio de patrocínio, apoio institucional ou parcerias estratégicas:

ACSP - Associação Comercial de SP
Alelo
Aliança Navegação e Logística
Amatools
Amino Química
Andritz
Argus
Astra
AT&T
Atacadão
Austral Seguradora
Avery Deninson
B3
Banco ABC
Banco Cora
Banco Daycoval
Banco do Brasil
Banco Europeu Para a America Latina - BEAL
Banco Sofisa
Banco Volkswagen
Banco BV
Barry Callebaut
BDO
BNDES
Booking.com
Bradesco
BTG Pactual
Caterpillar Brasil Ltda
Cimed
Companhia Brasileira de Alumínio - CBA
Comgás
Continental Pneus
Credit Suisse Hedging - UBS
CS Brasil
Deloitte

Dufrio
EDP Energia
Eletrobras
Escala 7
Gooroo
Grupo Carrefour
GPA - Grupo Pão de Açúcar
Grupo GPS
Grupo Ultra
Haganá
Hamburg Süd
Havan
Helptech
Hellman's
HSBC
IBGC
Ibiúna
IFF - Essências e Fragrâncias
IGC
Instituto Cyrela
Instituto Marina e Flávio Guimarães
Instituto Syn
Instituto Votorantim
Isapa
Itaú
Iveco
JBS
Jirau Energia
Jive
Johnson & Johnson
JSL
Kimberly-Clark
Kinea Investimentos
Klabin
Loga
Magazine Luiza
Mapfre
Mercedes-Benz Cars & Vans
Metalex
Mitsui
Motiva

Motociclo
Movida
Nadir Figueiredo
New Content
Novelis
OliverWyman
Pernambucanas
Petrobras
Pfizer
Pirelli
RD Saúde
Ritec
Sabesp
Santander
Special Dog
SPX Capital
StoneX
Supera Farma
Ticket
Too Seguros
Trench Rossi Watanabe Advogados
Unilever
Urbia Parques
Velt Partners
Verde Asset
Vibra Energia
Vinland Capital
Vivo
Volkswagen do Brasil
Zurich

Essas organizações têm demonstrado confiança contínua no trabalho desenvolvido pelo Baccarelli, renovando seu apoio mesmo em períodos de grande instabilidade econômica e reafirmando a relevância social e cultural das atividades realizadas pela instituição.

Esse apoio está associado às práticas de gestão e governança adotadas pela instituição. O Baccarelli publica regularmente em seu site institucional relatórios de atividades, demonstrações financeiras e pareceres de auditorias independentes, assegurando transparência na aplicação dos recursos e na condução das suas atividades.

Não raramente, representantes das empresas patrocinadoras e apoiadoras também se aproximam do cotidiano da instituição e se envolvem diretamente com o desenvolvimento das suas iniciativas, contribuindo com conhecimento, experiência e apoio institucional para o fortalecimento das ações realizadas.

Nesse contexto, ao apresentar sua proposta de gestão para o Complexo do Theatro Municipal de São Paulo, o Baccarelli considera que a credibilidade institucional construída ao longo da sua trajetória e a confiança estabelecida com parceiros e patrocinadores poderão contribuir para ampliar as possibilidades de mobilização de apoios e investimentos em favor das atividades do equipamento. A experiência do Baccarelli demonstra que iniciativas culturais sustentadas por compromisso social, práticas inclusivas e diálogo permanente com a sociedade são capazes de fortalecer equipamentos culturais públicos e ampliar significativamente o acesso da população às atividades culturais da cidade.

Assim, os programas apresentados neste Plano de Trabalho não se configuram como iniciativas circunstanciais, mas como a continuidade de uma prática institucional

consolidada, orientada por responsabilidade cultural e compromisso público, com resultados que se projetam no curto, médio e longo prazo para o fortalecimento do Theatro Municipal de São Paulo.

1.1.1.4 . Relações nacionais e internacionais sólidas, muito além da atividade

fim

Ao longo da sua trajetória, iniciada nas primeiras iniciativas do maestro Silvio Baccarelli no campo da música coral e consolidada posteriormente com a criação do Instituto Baccarelli em Heliópolis, a instituição construiu uma ampla rede de relações institucionais no Brasil e no exterior.

Essas relações foram estabelecidas tanto no campo artístico quanto no âmbito institucional, envolvendo colaborações com artistas, orquestras, equipamentos culturais, organizações da sociedade civil, empresas patrocinadoras e organismos públicos.

No plano internacional, essa inserção pode ser observada em diferentes momentos da trajetória da instituição. Em 2005, o maestro Zubin Mehta, um dos mais importantes regentes do cenário musical mundial e diretor artístico vitalício da Orquestra Filarmônica de Israel, aceitou o convite para tornar-se patrono do Baccarelli. Sua associação ao projeto contribuiu significativamente para ampliar a projeção

internacional da iniciativa e fortalecer sua inserção no ambiente da música de concerto global.

Essa presença internacional também se manifesta na circulação artística da Orquestra Sinfônica Heliópolis. Em 2010, o conjunto realizou sua primeira turnê internacional, com apresentações na Alemanha, Inglaterra e Holanda, levando ao público europeu um repertório que refletia a singularidade do projeto desenvolvido em Heliópolis e consolidando o reconhecimento do trabalho artístico da instituição fora do Brasil.

Outro marco relevante ocorreu em 2021, quando o Baccarelli recebeu o Innovation Award da Classical:NEXT, uma das mais importantes plataformas internacionais dedicadas à inovação no campo da música de concerto. A premiação reconheceu iniciativas desenvolvidas pela instituição durante a pandemia, especialmente projetos que mantiveram ativa a formação musical e a produção artística em um contexto global de forte restrição às atividades culturais.

Além da circulação artística e do reconhecimento institucional, a instituição também se destaca pela realização de intercâmbios pedagógicos e artísticos com músicos estrangeiros, que frequentemente visitam Heliópolis para conhecer o projeto e desenvolver atividades formativas com os estudantes. Ao longo dos anos, integrantes de importantes orquestras internacionais, solistas e regentes convidados realizaram masterclasses, ensaios abertos e encontros pedagógicos com os alunos da

instituição, contribuindo para ampliar o horizonte artístico e técnico dos jovens músicos.

Em 2025, por exemplo, músicos do quarteto de cordas da Brussels Philharmonic estiveram no Baccarelli para uma série de atividades pedagógicas com os estudantes. A visita integrou um programa de intercâmbio artístico que permitiu aos alunos compartilharem experiências diretamente com músicos atuantes em importantes orquestras europeias, fortalecendo o diálogo entre a formação musical desenvolvida em Heliópolis e o cenário internacional da música de concerto.

Essas conexões demonstram que o Baccarelli construiu, ao longo de sua trajetória, uma rede consistente de relações internacionais que ultrapassa a circulação artística e envolve também cooperação pedagógica, intercâmbio cultural e compartilhamento de experiências entre músicos de diferentes países.

No plano nacional, o Baccarelli também consolidou relações institucionais relevantes com equipamentos culturais, organizações da sociedade civil, instituições de ensino, empresas patrocinadoras e diferentes órgãos do poder público. Essas parcerias possibilitam a realização de projetos educacionais, produções artísticas, intercâmbios culturais e iniciativas voltadas à formação de públicos e à ampliação do acesso à cultura.

Entre essas iniciativas destacam-se parcerias desenvolvidas no âmbito da gestão de Centros Educacionais Unificados (CEUs) e do Programa Escola Aberta, em parceria com a Secretaria Municipal de Educação, bem como colaborações com instituições culturais, organizações sociais e entidades dedicadas à formação e inclusão cultural. Essas relações demonstram a capacidade da instituição de articular projetos que integram cultura, educação e desenvolvimento social em diferentes territórios da cidade.

Para o Baccarelli, as parcerias institucionais constituem um elemento estratégico para o desenvolvimento das suas atividades. Ao mesmo tempo em que fortalecem a produção artística e ampliam as oportunidades de formação para alunos e músicos vinculados à instituição, essas relações também permitem o compartilhamento de conhecimentos, a realização de coproduções e o desenvolvimento de novos modelos de colaboração cultural.

Nesse sentido, entende-se que a eventual gestão do Complexo do Theatro Municipal de São Paulo ampliará significativamente as possibilidades de cooperação institucional já estabelecidas, tanto no Brasil quanto no exterior. A tradição artística do Theatro Municipal, aliada à rede de relações desenvolvida pelo Baccarelli, cria condições favoráveis para o desenvolvimento de novas parcerias voltadas à coprodução de espetáculos, intercâmbio artístico, circulação de produções e fortalecimento institucional do equipamento.

Além das relações estabelecidas no campo artístico e institucional, o Baccarelli também consolidou vínculos associados à promoção de boas práticas de governança, ética e transparência na gestão cultural.

Nesse contexto, a instituição tornou-se signatária do Pacto pela Ética, pela Transparência e pela Boa Governança na Gestão de Patrocínios e Doações Culturais, iniciativa do Fórum Brasileiro pelos Direitos Culturais, voltada ao aprimoramento das práticas de mecenato e ao fortalecimento da integridade na gestão cultural.

No âmbito internacional, o Baccarelli também é signatário do Pacto Global das Nações Unidas, iniciativa que reúne organizações comprometidas com a adoção de princípios universais nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção.

Os princípios do Pacto Global são derivados da Declaração Universal dos Direitos Humanos, da Declaração da Organização Internacional do Trabalho sobre Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, da Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e da Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção.

Nesse sentido, o Baccarelli orienta suas práticas institucionais e administrativas em consonância com esses referenciais, incorporando em sua gestão procedimentos compatíveis com os mais elevados padrões contemporâneos de governança, transparência e compliance. Assim, todas as relações institucionais, administrativas e

contratuais estabelecidas pela organização buscam refletir esses princípios, tanto na gestão de seus recursos humanos quanto na condução de suas parcerias e contratos.

As posturas de gestão que compõem a Carta de Princípios do Pacto Global e assumidas pelo Baccarelli são as seguintes:

ODS 1 – Erradicação da Pobreza



Amplia oportunidades educacionais e profissionais para jovens em vulnerabilidade, contribuindo para mobilidade social e geração de renda.

ODS 2 – Fome Zero



Garante segurança alimentar por meio do Restaurante Baccarelli, oferecendo refeições e educação alimentar à comunidade.

ODS 4 – Educação de Qualidade



Oferece formação artística gratuita, estruturada e continuada, promovendo desenvolvimento integral.

ODS 5 – Igualdade de Gênero



Assegura acesso igualitário a meninas e meninos, incentivando protagonismo feminino na música e nas artes.

ODS 7 – Energia Limpa e Acessível



Utiliza placas solares para reduzir emissões e promover consumo energético sustentável.

ODS 8 – Trabalho Decente e Crescimento Econômico



Forma jovens para o mercado cultural e gastronômico, gerando empregabilidade e renda.

ODS 9 – Indústria, Inovação e Infraestrutura



Investe em infraestrutura cultural inovadora, como o Teatro Baccarelli.

ODS 10 – Redução das Desigualdades



Democratiza o acesso à cultura e à formação profissional em território vulnerável.

ODS 11 – Cidades e Comunidades Sustentáveis



Fortalece Heliópolis como polo cultural e de desenvolvimento social.

ODS 12 – Consumo e Produção Responsáveis



Promove redução de desperdício e uso consciente de recursos no Restaurante.

ODS 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes



Estimula convivência, cidadania e cultura de paz por meio da arte.

ODS 17 – Parcerias e Meios de Implementação



Atua em colaboração com empresas, poder público e organizações sociais para ampliar impacto.

Esses princípios constituem uma referência permanente para a atuação institucional do Baccarelli e orientam suas práticas de gestão, relacionamento institucional e responsabilidade pública.

Nesse contexto, entende-se que a gestão de um equipamento cultural da importância do Theatro Municipal de São Paulo exige, para além da competência artística e administrativa, a capacidade de articulação institucional, compromisso com valores públicos e aderência a práticas modernas de governança.

A experiência acumulada pelo Baccarelli na construção de relações nacionais e internacionais, aliada ao compromisso com a transparência, a inclusão e a responsabilidade social, contribui para consolidar a instituição como um agente capaz de colaborar de forma consistente com o fortalecimento do Complexo do Theatro Municipal de São Paulo.

1.1.1.5 Prêmios

Após 30 anos de muito trabalho, o Baccarelli recebeu prêmios, selos e distinções que expressam o reconhecimento público das suas atividades em diferentes dimensões. Essas conquistas refletem a qualidade da sua produção artística, a consistência da sua atuação educacional e a credibilidade institucional construída ao longo do tempo.

Entre os reconhecimentos mais relevantes, destaca-se o Innovation Award da Classical:NEXT, recebido em 2021, que projetou internacionalmente o trabalho da instituição ao premiar o projeto Conexão Heliópolis em uma das mais importantes plataformas globais dedicadas à música de concerto e à inovação no setor. No mesmo período, o Baccarelli também recebeu o Prêmio Concerto – Reinvenção na Pandemia, atribuído ao trabalho desenvolvido durante a crise sanitária com as frentes Tocando Juntos por Heliópolis e Conexão Heliópolis, em reconhecimento

à capacidade de manter ações artísticas, pedagógicas e sociais em um momento de forte adversidade.

No campo do reconhecimento institucional no Estado de São Paulo, merece destaque o Prêmio Governador do Estado de São Paulo para as Artes, recebido em 2023 por Edilson Ventureli, CEO e maestro do Baccarelli, na categoria Iniciativas Culturais do Terceiro Setor. O histórico do prêmio também registra que Edilson Ventureli compartilhou com Isaac Karabtchevsky o Prêmio Governador do Estado 2022, na categoria Formação e Capacitação em Cultura, pelo conjunto de atividades pedagógicas do Baccarelli e da Orquestra Sinfônica Heliópolis.

No campo dos direitos humanos e da cidadania, a instituição também foi contemplada com o Selo de Direitos Humanos e Diversidade da Prefeitura de São Paulo nos anos de, desde 2022, 2023, 2024 e 2025.

Mais recentemente, o Teatro Baccarelli venceu o Grande Prêmio Concerto 2025 na votação do público, reconhecimento de grande valor simbólico por se tratar de uma das mais importantes premiações brasileiras ligadas à música clássica e à ópera, ressaltando a repercussão pública da inauguração do Teatro Baccarelli e a força do vínculo construído entre a instituição e seus públicos.

Assim, os prêmios e selos recebidos pelo Baccarelli devem ser compreendidos como expressão de uma trajetória construída coletivamente por alunos, professores,

músicos, colaboradores, parceiros e apoiadores. Cada reconhecimento recebido projeta publicamente uma prática institucional que articula excelência artística, compromisso social e responsabilidade na gestão.

Entre os prêmios, homenagens e selos já recebidos pela instituição, destacam-se:

- 2002 — Prêmio Betinho
- 2013 — Prêmio Wedding Awards – Homenagem
- 2014 — IV Festival Helipa Music
- 2014 — Prêmio Jovem Brasileiro
- 2015 — 9º Encontro Nacional de Corais de Piracicaba
- 2015 — Prêmio Concerto
- 2016 — Medalha São Paulo Apóstolo
- 2016 — Prêmio Concerto
- 2017 — Prêmio ONU – Nelson Mandela
- 2021 — Innovation Award – Classical:NEXT
- 2021 — Prêmio Concerto – Reinvenção na Pandemia

2022 — Selo de Direitos Humanos e Diversidade

2023 — Selo de Direitos Humanos e Diversidade

2023 — Prêmio Governador do Estado de São Paulo

2024 — Selo de Direitos Humanos e Diversidade

2025 — 7ª edição do Selo de Direitos Humanos e Diversidade

2025 — Prêmio Betinho

2025 — Grande Prêmio CONCERTO 2025 – Teatro Baccarelli (votação popular)

O conjunto dessas distinções evidencia o reconhecimento público e institucional do trabalho desenvolvido pelo Baccarelli ao longo da sua história, comprovando a sua contribuição para o fortalecimento da cultura, da educação e da inclusão social no Brasil.

1.2. Objetivos

A Secretaria Municipal de Cultura e Economia Criativa e a Fundação Theatro Municipal de São Paulo promovem a seleção de instituição qualificada para a gestão dos seguintes equipamentos e corpos artísticos:

- a. ***Edifício histórico do Theatro Municipal de São Paulo, bem como a programação de atividades a ele vinculada;***

- b. **Edifício da Praça das Artes**, bem como a programação de atividades a ele vinculada (exceto as atividades das escolas), inclusive a proposta e os custos da programação de concertos da OER - Orquestra Experimental de Repertório;
- c. **Centro de Documentação e Memória**, que contempla a gestão do Acervo Histórico do Theatro Municipal;
- d. **Central Técnica de Produções Artísticas Chico Giacchieri**, que contempla a gestão de seu acervo;
- e. **Orquestra Sinfônica Municipal**, que atualmente conta com 100 artistas;
- f. **Coro Lírico**, que atualmente conta com 85 artistas;
- g. **Coral Paulistano**, que atualmente conta com 47 artistas;
- h. **Quarteto de Cordas** (4 artistas);
- i. **Balé da Cidade de São Paulo**, que atualmente conta com 38 artistas.

Como será detalhado no item 1.3 — Metodologia para definição e execução: Atividades finalísticas, os **objetivos** a serem atingidos pela gestão do Baccarelli junto ao TMSP são, em síntese, os seguintes:

1. Atingir as **metas propostas** no Termo de Referência deste Edital de Chamamento Público, por entender que o grande desafio é otimizar a estrutura

instalada com padrões de qualidade e excelência que garantam as melhores condições possíveis para a busca de novas perspectivas para o conjunto:

- *Metas Administrativas e Financeiras*
- *Metas Técnicas e Artísticas*
- *Metas Sociais*
- *Metas de Posicionamento Mercadológico*

2. Consideradas as circunstâncias vividas em escala mundial e as peculiaridades do país, o principal objetivo neste momento é o **atingimento das Metas Financeiras**, uma vez que somente com o seu cumprimento será possível superar as demais metas propostas.

Assim, o equilíbrio das Metas Administrativas, o rigor na gestão de recursos, a redução de custos, a austeridade nos gastos e a otimização da mão de obra em todos os níveis são fundamentais.

3. Da mesma maneira, é objetivo do Baccarelli oferecer **respostas à sociedade** tanto no nível técnico quanto no nível artístico, superando barreiras que possam existir, recuperando a credibilidade na gestão e no equipamento, ampliando as possibilidades do Complexo Theatro Municipal e fortalecendo a integração com formadores de opinião, instituições, entidades da sociedade civil, grupos das mais

diversas manifestações artísticas, instituições governamentais e não governamentais nacionais e internacionais, organismos congêneres, escolas em todos os níveis, entre outras possibilidades.

4. As **metas sociais** visam ampliar o acesso da população às atividades culturais, com especial atenção a públicos em situação de vulnerabilidade, pessoas com deficiência, idosos e estudantes, por meio de ações de formação de público, acessibilidade e inclusão cultural.

5. É um objetivo que o Theatro Municipal e todos os seus desmembramentos sejam vistos por toda a sociedade como uma instituição de valor por sua contribuição direta ao desenvolvimento cultural da População Paulistana, Paulista e de outros estados. Por esta razão é objetivo também prioritário que o organismo seja **posicionado de forma relevante nas redes digitais**, utilizando-se de forma competente todos os recursos disponíveis.

O Baccarelli tem na sua gênese a superação de desafios. Para o Baccarelli, o Theatro Municipal de São Paulo representa a oportunidade de desenvolver as atividades para as quais se preparou durante os 30 anos da instituição e de colocar em prática uma vocação exercida há mais de 60 anos, quando tiveram início as atividades empreendedoras do maestro Silvio Baccarelli no campo musical, que passou a dar nova vida a coros e orquestras já na década de 1960.

Desde as suas origens, o Baccarelli se impôs a missão de vencer as desigualdades, buscar novas formas de valorizar pessoas, demonstrar com palavras e atos todas as potencialidades possíveis de jovens e adultos mesmo em situação adversa de exclusão social. Este desafio se consolida ao conquistar a gestão do principal organismo cultural da Cidade de São Paulo, principalmente orientado por princípios institucionais voltados ao interesse público.

Ao Baccarelli não cabe apenas superar desafios, mas demonstrar que é possível fazê-lo em níveis de **excelência e desempenho**, não apenas em cenários em que as artes eruditas se destacam, mas também na correlação com as artes populares.

Neste plano de trabalho, ficará demonstrado que os objetivos para a Gestão do Complexo Theatro Municipal – chamado assim para simplificar, e não para reduzir – se consolidam com os objetivos e metas de origem do Baccarelli. Ou seja, as pessoas que dirigem e atuam no Baccarelli – e por consequência – aquelas que se associarão ao desafio de dirigir o complexo Theatro Municipal, têm a consciência e a determinação de traduzir seus esforços para o bem-estar público, para contribuir para a formação complementar de pessoas nos níveis técnico, artístico e pessoal, sempre mantendo em pauta os valores éticos e de transparência de gestão a favor da cidadania, defesa dos valores sociais coletivos, tendo a difusão cultural como instrumento de avanços em todos os níveis.

É objeto do Baccarelli a valorização dos artistas que compõem os corpos do Theatro Municipal e aqueles que atuarão nos níveis técnicos e artísticos nas atividades gerais do Complexo, honrando a importância histórica e contemporânea deste conjunto para a Cidade de São Paulo.

Desta forma, nos formatos e amplitudes destacados neste Plano de Trabalho, o Baccarelli se propõe a promover a produção, a difusão e o aperfeiçoamento da música, da dança, da ópera e de outras manifestações culturais, na perspectiva das orientações estratégicas de excelência e criação artística de vanguarda, conforme a política cultural estabelecida pela Secretaria Municipal de Cultura e Economia Criativa; garantir a execução da programação artística vinculada ao Theatro Municipal/Praça das Artes, seguindo uma linha curatorial pautada por excelência, alto desempenho, abertura e conhecimento de ponta, valorizando os corpos artísticos vinculados ao Theatro Municipal; garantir o planejamento, o incentivo e a execução da programação e das atividades dos corpos artísticos e do corpo técnico, alinhadas às orientações estratégicas previstas neste Edital e no Contrato de Gestão; fomentar a criação e divulgação artística, inclusive mediante parcerias com outras instituições públicas e privadas; promover a formação de público no escopo de suas atividades; assegurar a valorização crítica da memória e do patrimônio histórico-cultural e acervos artístico, técnico e profissional do Complexo Theatro Municipal.

Alinhado aos resultados previstos na Política Cultural da Secretaria Municipal de Cultura e Economia Criativa da Cidade de São Paulo, o propósito do Baccarelli para a realização da parceria é pautado em uma gestão pública eficaz e eficiente, com transparência na aplicação dos recursos públicos, e respeito aos princípios **da legalidade, da legitimidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da economicidade**. Assim, todo o complexo do Theatro Municipal deve se estabelecer de modo efetivo como referência no campo da difusão e acessibilidade dos diferentes públicos.

Através desta parceria com a Secretaria Municipal de Cultura e Economia Criativa, por intermédio da FTMS, é objetivo do Baccarelli estabelecer uma gestão precisa, eficiente e equilibrada, baseada em princípios de ética e bom relacionamento com todas as interfaces relacionadas ao TMSP de modo a integrar e apresentar adequadamente a Central Técnica de Produções Artísticas Chico Giacchieri, os Corpos Artísticos, a Praça das Artes e, claro, o próprio Theatro Municipal de São Paulo.

Como exposto no plano de trabalho, é objetivo cumprir as METAS TÉCNICAS E ARTÍSTICAS que se relacionam com a atividade fim do Theatro Municipal, destacando-se aquelas voltadas para a produção e apresentação dos espetáculos criados para os grupos artísticos, segundo parâmetros apresentados neste mesmo plano de trabalho. Além destas, é objetivo cumprir as METAS ADMINISTRATIVAS E FINANCEIRAS

em que serão otimizados os recursos físicos, humanos e financeiros para melhor execução orçamentária, criando as condições necessárias para ampliação dos objetos artísticos do Teatro.

O Baccarelli sempre orienta suas ações para o cumprimento do que denomina **METAS SOCIAIS** em que são aferidos os resultados de benefícios palpáveis para o público em geral, seja através das facilitação de acesso a faixas específicas de audiência, o uso de premissas de acessibilidade (libras, legendas em mais de uma língua, audiodescrição, sinalização em todos os níveis entre outros), as relações com os grupos de idosos, pessoas com deficiência visual, auditiva, intelectual ou física e indivíduos em estado de vulnerabilidade social.

É ponto de partida para o Baccarelli as ações institucionais que englobam todas as atividades relativas ao bom desenvolvimento da marca do TMSP e de seus Corpos Artísticos, que compõem o seu projeto de marketing cujos alicerces estão fundamentados na maneira como o equipamento irá se posicionar na comunidade e o quanto isto trará de novas receitas e possibilidades.

Um dos grandes desafios para a gestão do TMSP é o reposicionamento deste no cenário cultural Paulistano, Paulista e Brasileiro, por necessitarem de posicionamento ativo, frequente e objetivo em todos os canais à disposição, online e off-line, tais como YouTube, Instagram, Facebook, LinkedIn, X, Whatsapp, Plataformas Streaming, Website, Plataformas de E-mail Marketing e geração e conversão de leads,

Relacionamento com a Imprensa e Influenciadores, entre tantas outras ferramentas e ações.

Para buscar esse posicionamento mercadológico serão colocadas em prática estratégias de gestão de marca e identidade, buscando um novo e mais moderno caminho para produção de conteúdo digital e audiovisual, dentro de um contexto multiplataforma e com uso de narrativas transmídia.

Além disto, serão necessárias ferramentas que envolvam palestras, seminários, cursos, a participação em atividades semelhantes, o relacionamento com organismos no Brasil e no Exterior. Esta rotina estará demonstrada desde o primeiro momento em que o Baccarelli assumir este novo contrato. Será dada ênfase à oferta de atividades para públicos diversos em diversos locais no mais amplo modelo de capilaridade possível, naquilo que se convencionou chamar de democratização, mas de fato é inserção sem barreiras.

Não menos importante, outro objetivo a ser cumprido pelo Baccarelli é a avaliação imediata dos acervos e desenvolver plano para sua recuperação, catalogação em padrões museológicos, armazenamento, manutenção, preservação e disponibilização, com isto definindo custos e prazos para conclusão do trabalho inicial.

Como demonstrado no próximo item a seguir, o Baccarelli inclui no seu objeto, como desdobramento da proposta do Edital em referência neste Plano de Trabalho, a

implantação de um modelo de constituição de acervo notadamente audiovisual, constituído de imagens e conteúdos obtidos e preservados por todos os meios disponíveis, bem como disponibilizando a toda a população através de exibição regular, inclusive em exposições (físicas e virtuais), além de desenvolver projetos expositivos específicos criando uma identidade própria, museológica, para o Centro de Documentação e Memória.

O Theatro Municipal de São Paulo é o mais importante equipamento cultural de uma metrópole que exerce papel central na produção artística e econômica do país.

É a partir de sua gestão que o Baccarelli objetiva tornar o TMSP presente em toda a cidade, reconhecido como um bem de valor coletivo de forte impacto cultural e social, acessível de todas as maneiras, admirado e respeitado.

1.3. Metodologia para definição e execução: Atividades-finalísticas

A temporada do Theatro Municipal possui um porte muito específico por causa dos seus diferentes corpos artísticos e das diversas possibilidades de ocupação, considerando, inclusive, a proposta deste edital. De um modo geral, as equipes técnicas

do Theatro Municipal são capazes de dar boas respostas e, valorizadas, poderão, com relativa facilidade, auxiliar o processo de consolidação da nova programação.

As atividades fim do TMSP – pela própria natureza da instituição – e dos demais núcleos incluídos neste Edital possuem conceituação e metodologia próprias conforme expomos a seguir. É intenção do Baccarelli otimizar a participação de todos os artistas do Theatro Municipal de São Paulo na sua programação, criando, em planejamento, formas de ampliar as ofertas para o público, identificando isoladamente ou em conjunto com a Secretaria de Cultura e Economia Criativa, segundo sua perspectiva de práticas de políticas públicas, oportunidades de atrair outras linguagens que possam se integrar a todos os espaços do Complexo TMSP.

É consenso a necessidade de atrair novos públicos e desenvolver o interesse pelos produtos culturais do Theatro Municipal de São Paulo – sejam criados pelos corpos artísticos próprios, sejam produzidos por terceiros em outras linguagens – junto ao público infanto juvenil, estimulando sua presença física e através das redes sociais e serviços de Streaming. Como será demonstrado a seguir, as boas práticas de difusão, os cuidados de entrega de uma programação instigante, estimulante do ponto de vista de abordagens contemporâneas, as iniciativas de formação e capacitação em vários nichos, a exibição de conteúdos e acervos próprios e em sinergia com outras instituições de finalidades semelhantes, a dinâmica de parcerias com as Universidades, Escolas de Teatro, de Música, de Dança, organismos nacionais e internacionais, tudo isto e mais, integram a visão do Baccarelli, desenvolvida ao longo de sua história de vocação multidisciplinar e de produção de espetáculos e atividades nas mais diversas linguagens e em conjunto com parceiros nacionais e estrangeiros.

1.3.1. Modelo estruturante

Considerado o volume de atividades do Complexo Theatro Municipal de São Paulo, a necessidade de um planejamento cuidadoso e entregas precisas em todos os níveis, o Baccarelli adotará um modelo de gestão austero e voltado para excelência de resultados, tendo como base uma estrutura que favorece o diálogo e a correta distribuição de atividades em sintonia com os principais teatros do mundo que possuem focos semelhantes ao TMSP.

Assim, à Diretoria Geral caberá, com o apoio das demais diretorias atuando de forma colegiada, a responsabilidade institucional sobre o contrato de gestão e o gerenciamento direto das áreas de compliance, controladoria, jurídica. Será, também, responsável pela articulação com a FTMSP e a Secretaria Municipal de Cultura e Indústria Criativa.

Diretoria Administrativo Financeira - será responsável por todas as atividades relativas aos serviços de *facilities* do Complexo, gestão de Recursos Humanos, a gestão financeira, elaboração das prestações de contas, gestão de concessionários e o acompanhamento gerencial do contrato de gestão;

Diretoria Artística – Ao Diretor Artístico caberá a definição da proposta da programação artística, a ser elaborada em conjunto com os maestros dos corpos artísticos, e levada a aprovação pelo comitê previsto no edital. Terá, também, o papel de gerenciar e comandar os corpos artísticos, estimulando-os para que atinjam os resultados previstos nas metas estabelecidas. Articular-se com as demais diretorias para que se atinjam os resultados com os custos e prazos esperados, nos padrões de

qualidade que cumpram as exigências técnicas e artísticas propostas. Ao Diretor Artístico caberá definir estratégias e a visão curatorial para o conjunto de atividades, criando intersecções artísticas com outras linguagens. Seu desempenho deverá abordar todas as questões que contribuam com seus conhecimentos artísticos para obter eficiência de resultados, garantindo excelência artística em todos os níveis, desenvolvendo mecanismos de performance, desafios profissionais e exigências para que os conjuntos se tornem referências nacional e internacional.

O Instituto Baccarelli aplicará este novo modelo estrutural – e estruturante – consciente de que a nova história do Teatro Municipal passa também por este caminho e será um trunfo indiscutível desta gestão a ampliação do diálogo, principalmente em torno das políticas públicas propostas pela Secretaria de Cultura e Economia Criativa.

Isto somente se dará com o Baccarelli.

Esta afirmação ousada e reflexiva não é impositiva, sequer se aproxima da arrogância comercial tão típica em concorrências deste porte. Trata-se de uma confissão de credo e dedicação.

O Instituto Baccarelli sabe que é possível romper barreiras. Sabe que é necessário um diálogo sem paredes, sem portas por abrir: um diálogo em plano aberto, franco, construtor, que coloque em destaque a inclusão dos desiguais e desassistidos, promovendo o acesso dentro e fora das paredes do Complexo, que una o público tradicional do TMSP em torno desta causa, que integre novas linguagens, que fortaleça a dança, que dê à ópera a dimensão contemporânea que a ratifica como um instrumento de discussão e de pensamento, que consolide a música de Concerto – uma tradição do TMSP, trazendo à reflexão os compositores clássicos e contemporâneos, contribuindo para a produção de novos títulos, auxiliando no desenvolvimento de novos cantores, músicos, maestros, diretores e técnicos.

Não é à toa que o Baccarelli, os seus dirigentes e os profissionais com que trabalha e trabalhará possuam uma visão aprofundada sobre a importância do complexo Theatro Municipal de São Paulo como um Patrimônio a ser preservado, de valor inestimável para a identidade Brasileira e para a história da Cidade de São Paulo.

Além disto, é fundamental que a esta visão se acresça a compreensão da importância das atividades fim do TMSP (música, ópera, dança e outros espetáculos) como Patrimônio Cultural Imaterial que também precisa ser preservado de forma referencial e exposto para que se insira em todos os contextos de memória pública possíveis.

A percepção da visão curatorial de pessoas com amplo domínio da atividade e afinados à liderança dos seus diretores, permitirá a geração de um conjunto de ideias que se integram e darão à sociedade as respostas mais sutis às suas indagações.

Ao público interessa satisfazer sua curiosidade, seu desejo intelectual de participar de um processo cultural que lhe é oferecido a um preço que possa pagar, num teatro que lhe dê a segurança de um bom espetáculo, com patrocinadores com quem se identifique.

O segundo problema da visão curatorial se estende às possibilidades de ampliação da fruição dos bens culturais criados através dos mecanismos de circulação na Cidade, no Estado e até fora dele e do país; da apresentação destes conteúdos nos meios digitais (tanto ao vivo, quanto no streaming gratuito e *on demand* com conteúdos exclusivos, monetizados ou não, diretamente ou por patrocinadores ou por venda de tickets)

E, finalmente, na terceira decorrência, a visão curatorial de transformar estes bens em acervo (fotografias, gravações, livros etc.) do Centro de Documentação e

Memória para que, através de curadorias específicas, também se tornem novos produtos culturais inseridos na enorme e infinita espiral mágica da Cultura.

Os profissionais envolvidos e a serem contratados pelo Baccarelli e os que já se encontram em atuação no Theatro refletem os quesitos necessários para atuar em padrões de alta exigência de performance positiva.

A presença deste grupo diretivo à frente do TMSP será emblemática: ganham a Secretaria de Cultura e Economia Criativa, o Theatro, o Público e a Cidade.

1.3.2 Critérios para Definição da Programação

Ainda que norteadas pela Direção Artística, como foi dito no item 1.3.1, as decisões da gestão serão colegiadas tanto no que se refere à gestão em si, quanto na forma como se define a programação. Caberá ao Diretor Artístico, juntamente com os diretores e maestros de cada grupo artístico a proposta de uma programação e para o colegiado, demais diretorias e departamentos, as decisões relativas à maneira como será implantada, considerando todas as demandas, as necessidades da Secretaria de Cultura e Economia Criativa, da Fundação Theatro Municipal, as possibilidades de investimento etc. Este modus operandi garante que toda a operação será do conhecimento de todos, o que nos dá a segurança do engajamento de cada parte envolvida, reduzindo todos os ruídos internos que possam surgir durante a atividade.

O Baccarelli entende que a visão estética a ser implantada no Theatro Municipal deva contemplar a arte contemporânea no que melhor represente o comportamento e emoções cotidianas, mantendo os conteúdos originais dos vários

períodos, movimentos e escolas na sua programação sinfônica e de ópera, estendendo o mesmo tipo de pensamento para os programas do Balé da Cidade que deverão constituir um panorama arrojado na dança, criando novos significados para o conjunto e o retorno ao repertório tradicional.

Nos espetáculos de ópera e de dança serão realizadas produções em que concepções cênicas (cenográficas, de figurinos, iluminação e de interpretação teatral) busquem soluções contemporâneas com uso de tecnologias quando possível, que traduzam visões estéticas sintonizadas com o que o público está acostumado a ver através de outras possibilidades artísticas, ou mesmo “não ver”, por se tratar de propostas inéditas e inovadoras. Para afastar qualquer impressão errônea acerca do que está se dizendo sobre tecnologia, é relevante mencionar que vai além dos cenários virtuais (projeções, painéis de led etc), mas pensando em interatividade, o uso de experiências com áudio e vídeo, com realidade aumentada, realidade virtual e possibilidades que se desenham utilizando vários tipos de interfaces para ampliar a experiência humana. Tudo isto, posicionando tanto a ópera quanto a dança no cenário internacional.

A programação do TMSP, tanto presencial quanto virtual e multimeios, deve refletir o contemporâneo em todos os seus recursos e inovação.

A programação deverá contemplar a experimentação como uma tônica presente, na busca de recursos de encenação, sonoros e visuais inovadores, oferecendo ao público novas oportunidades de identificação com o próprio TMSP. E a maneira mais viável para que se possa exercitar a criatividade e a inventividade, é estabelecer o mais brevemente possível a programação dos anos subsequentes, antecipando pré-contratos para que os profissionais envolvidos possam desenvolver seus próprios processos criativos com o tempo necessário para pesquisar, buscar formas não usuais de expressão, novas tecnologias, formatos e parceiros etc. Sobre estes temas, haverá

imensa dedicação quando iniciar o planejamento da programação e estratégias de produção como previsto no Edital.

Todas as atividades serão pautadas na excelência de execução. Para o Baccarelli é transparente o reconhecimento de que quando se trata do TMSP (e guardadas as proporções, o próprio conjunto de atividades do Instituto Baccarelli) está-se falando de alta performance em todos os níveis. Isto significa que todos os profissionais envolvidos precisam ser reconhecidos como artistas em nível de alta performance, ou seja, prontos para realizarem em poucos ensaios todo e qualquer projeto que lhes seja oferecido. Como exemplo, pode-se citar a OSM (Orquestra Sinfônica Municipal) que em 4 ensaios e uma prova geral, está apta a apresentar um programa de concerto. Esse nível de preparo dos músicos não é apenas esperado, mas trata-se de uma exigência para o conjunto. Da mesma forma, na dança, possuímos um excelente quadro de profissionais que, em condições de normalidade, pode render qualitativamente em níveis de excelência, de modo a construir agendas que de fato promovam o grupo em toda a cidade, nos vários espaços, considerando inclusive a grande flexibilidade possível com a linguagem.

Importante esclarecer que por se tratar de um complexo de grande abrangência, o Theatro Municipal de São Paulo terá, na gestão do Baccarelli, a direção necessária para que em todos os níveis – produção de espetáculos de ópera, sinfônicos, de dança, corais, apresentações das escolas, grupos de câmara em especial o Quarteto de Cordas da Cidade, espetáculos de terceiros convidados, de teatro de prosa, de música popular, de outras linguagens – sejam preservados os padrões de excelência artística.

Se por um lado, é fácil identificar nos corpos artísticos e seus espetáculos os níveis de qualidade exigidos, do mesmo modo será curatorially viável a escolha de atividades que tenham em cada modalidade os mesmos níveis de excelência, deixando claro à população de forma transparente e equânime que, na apertada agenda do TMSP, somente atuam os melhores em cada modalidade, sejam no gênero erudito, no pop, no folclórico, no teatro, no circo, na dança etc. Para áreas em que a música ou forma de expressão seja de “raiz” ou de pureza estética (culturalmente reconhecida como “de nicho” ou “manifestação estética a ser preservada” por origem étnica, de comunidade, de transmissão oral etc.) a definição curatorial ou mesmo a contratação de curador externo para atividades em que a especificidade esteja presente, as características de decisão seguirão os mesmos parâmetros.

Quanto à programação são premissas da nova gestão do TMSP a alta performance em níveis de plenitude (excelência, alto nível de qualidade de execução em cada corpo artístico característico interno ou externo); variedade de programação oferecendo referências em todos os níveis (Vale a pena vir ao Teatro Municipal); ousadia e concepção alinhada ao

pensamento contemporâneo para os espetáculos de ópera e convidados (música de câmara), teatro de prosa e outros; satisfação do público desejoso de novidades e do conservador (títulos “clássicos” na ópera, artistas premiados no pop).

Partindo do pressuposto que excelência, contemporaneidade e experimentação são conceitos primários para os tipos de espetáculo e resultados, o processo de escolha e decisão dos títulos e espetáculos possuem outros parâmetros que

são complementares, porém não menos importantes como será destacado nas atividades apresentadas a seguir.

1.3.3. Os Objetos Culturais, sua programação e atividades diretas ou correlacionadas

Após análise de cada objeto cultural integrado ao Edital de Chamamento, o Baccarelli passou a desenvolver sua proposta a partir das premissas até aqui expostas.

Cabe ressaltar que tudo o que está exposto neste item é fruto de várias simulações e, portanto, muito mais instrumentos de reflexão sobre as possibilidades de ocupação do que um reflexo concreto da realidade. São, no entanto, ferramentas importantes para demonstrar a viabilidade da iniciativa, tanto no aspecto técnico, quanto no uso dos recursos financeiros do Contrato de Gestão e das propostas de captação. Algumas das metas que serão mencionadas, são condicionadas ao êxito da obtenção de recursos em tempos

incomuns em que a imagem e reputação do Theatro Municipal foi negativamente exposta e precisará ser revertida. No entanto, a soma das experiências bem-sucedidas do Baccarelli nesta atividade, com as oportunidades pensadas para o Contrato de Gestão do Complexo TMSP, indicam que já a partir do primeiro ano, o Baccarelli e a Fundação TMSP, juntos, estarão no caminho correto e exitoso desejado por todos.

Ou seja, com o conteúdo total da proposta, ficará demonstrada, com segurança, a viabilidade de realização do programa proposta, preservando os fundamentos da boa gestão pública: Legalidade, Moralidade, Impessoalidade, Publicidade/transparência, Eficiência.

Neste capítulo, serão tratados os seguintes objetos culturais e atividades correlacionadas, expostos na ordem abaixo, em regularidade com o Quadro de Metas para facilitar o acompanhamento da Comissão de Avaliação e com os acréscimos porventura propostos pelo Baccarelli:

1.3.3.1. Edifício histórico do Theatro Municipal de São Paulo

O projeto do edifício do Theatro Municipal de São Paulo foi assinado pelo escritório Ramos de Azevedo – em colaboração com os italianos Cláudio Rossi e Domiziano Rossi. A construção teve início em 1903 e durou oito anos. Em setembro de 1911, o Theatro Municipal foi inaugurado para convidados, com uma iluminação espetacular para a época – o prédio foi o primeiro a ser totalmente abastecido por energia elétrica.

Pelo palco do Theatro passaram as mais importantes companhias da primeira metade do século XX, trazendo nomes como Enrico Caruso, Maria Callas, Bidu Sayão, Arturo Toscanini, Camargo Guarnieri, Villa-Lobos, Francisco Mignone, Anna Pavlova, Arthur Rubinstein, Claudio Arrau, Duke Ellington, Ella Fitzgerald, Isadora Duncan, Nijinsky e Baryshnikov, dentre muitos outros. Indo sempre além da cena clássica, coroou sua vocação cosmopolita ao receber um dos principais eventos da história das artes no Brasil, a Semana de Arte Moderna de 1922, com Mário e Oswald de Andrade, Anita Malfatti e outros jovens que deram início ao movimento modernista brasileiro.

Em mais de cem anos de história, três grandes reformas preservaram, renovaram e ampliaram o edifício do Theatro, hoje restaurado. Em 2012, foram criadas as instalações da Praça das Artes para abrigar os corpos artísticos, as escolas municipais de música e dança e as múltiplas atividades gerenciais do Complexo Theatro Municipal.

Principais espaços e capacidade:

Saguão: 500 pessoas

Salão Nobre: 250 pessoas

Salão dos Arcos: 120 pessoas

Salão de espetáculos: 1523 pessoas

Outros: bar e restaurante no térreo, Bar subterrâneo

Serviço de valet parking

A construção de uma agenda para o Theatro Municipal depende de vários fatores, com inúmeras possibilidades de elasticidade. Para a simulação apresentada a seguir, foram levadas em consideração a utilização dos Corpos Artísticos do Theatro e as demandas propostas pela Secretaria de Cultura e Economia Criativa/Fundação TMSP.

Apenas para exemplificar, o ideal é que os títulos de ópera tenham diversificação suficiente durante uma temporada, com obras em várias línguas e que usem todos os corpos artísticos de forma equilibrada. Sendo assim, alguns títulos consumirão pelo menos 30 dias de preparação vocal do Lírico (ópera grande, título em língua estrangeira, por exemplo) nos padrões de excelência exigidos, mais 30 dias entre ensaios cênicos e apresentações, o que acaba sendo determinante no tipo de programa a ser proposto.

Outras considerações são também fundamentais: Um título de ópera do romântico alemão, por exemplo, exige um tipo de voz que não existe com disponibilidade no Brasil exigindo a contratação de solistas estrangeiros que, em condições normais, têm agenda comprometida no curto prazo se seus padrões profissionais forem de alto nível.

Portanto, a definição de títulos passa por uma avaliação das vozes, diretores, cenógrafos, figurinistas, regentes e preparadores disponíveis no prazo desejado e com as condições de atender às exigências de inovação, criatividade, excelência,

contemporaneidade, etc. que, em primeira análise, são o mínimo que se deseja para um equipamento do porte do Complexo TMSP.

O mesmo acontece com o Balé da Cidade. Bailarinos são artistas muito especiais e sua relação com o trabalho possui severas exigências físicas e cuidados contínuos para que sua performance não seja prejudicada.

Obedecidos os fundamentos técnicos de cada coreografia proposta, é necessária uma complexa preparação com grandes exigências de disciplina profissional e de motivação para a realização de cada projeto. Nesta linha de pensamento, o Baccarelli pretende que seja estimulado um protagonismo do Balé da Cidade na programação e sua integração com as linguagens próprias do TMSP, voltando a dançar o repertório tradicional, em perfeita comunhão com o contemporâneo, e, sempre que possível, provocar novas perspectivas de simbiose com outros grupos artísticos e novos tipos de produção que contribuam para uma visão alargada da dança no cenário internacional.

Como é sabido, a agenda de teatros com as características do TMSP possui graus de sofisticação extremos, com várias camadas de análise e entendimento. Sua construção se dá previamente com a definição do planejamento global para o período desejável de pelo menos 3 anos de antecedência e, um dos compromissos do Baccarelli será anunciar no menor prazo possível a agenda mínima dos anos subsequentes ao início do contrato de modo a, principalmente, estabelecer metas exequíveis de realização. Ou seja, definido o que se pretende fazer, está definido o que se fará.

Vale chamar a atenção para as considerações de cada objeto cultural e suas atividades correlacionadas, em particular às propostas relativas aos Eventos Especiais que serão objeto de diálogo específico com a Secretaria de Cultura e Economia Criativa/Fundação TMSP.

Finalmente, a Tabela proposta a seguir, é uma simulação do que poderá acontecer no primeiro ano da nossa gestão, considerando um ano inteiro, de janeiro a dezembro, (conforme proposto no Edital) e que, pelo menos em tese, será replicado nos anos seguintes.

Será conveniente a utilização máxima do palco e fosso para ensaios, de modo a liberar horários de agenda em outras áreas. No entanto, o principal ponto a se perseguir será a solução ideal de uso do prédio anexo na Praça para a sua destinação original, mantendo ali os ensaios dos conjuntos como já se faz hoje com o Balé e os Coros.

De todo modo, a tabela apresentada a seguir (Salas de Ensaio) reflete condições de ensaio mínimas para os títulos de ópera. Apenas para registrar, ensaios cênicos ocorrem normalmente em dois períodos, de Orquestra idem e os Coros, dependendo do título e necessidades específicas. Não foram fixados nesta tabela feriados nacionais, municipais e estaduais exceto aqueles que se referem a efemérides específicas e que de algum modo contribuem para o planejamento. Mesmo assim, admite-se que, nesta fase em que o interesse é o da simulação numa visão geral, os feriados não interferirão no resultado esperado neste momento, sendo objeto de consideração quando estiver se tratando da agenda real de implantação.

Para melhor entendimento, vale esclarecer que as atividades apresentadas na tabela como Infanto-Juvenis, referem-se a desdobramentos propostos da Semana da Criança. A segunda tabela reflete apenas as apresentações mínimas esperadas no Quadro de Metas dos Corpos Artísticos no Complexo, fora do Theatro e na sala Mário de Andrade.

As explicações e informações relativas à ocupação do Vão Livre e demais espaços disponíveis estão descritos nas atividades da Praça das Artes. A narrativa acerca do uso da Sala de Exposições está explícita no descritivo do CDM-Centro de Documentação e

Memória. Finalmente, o uso dos demais espaços do Theatro (Saguão, Salão Nobre e outros) estão descritos, quando pertinente, nos itens relativos ao Educativo e ao CDM.

TMSP – AGENDA SIMULADA 2026

Observações e Legendas

Opera 1 (2,3,4)	OP1, OP2 etc.	DID- Concerto Didático	M - Musicais	S solistas	QC Quarteto Corda
Concerto 1(2,3...)	Co1, Co2 etc	SEC- Sec. Cultura e economia criativa	LO Leitura OSM	C coro lírico	mon montagem set
Balé da Cidade	BC1, BC2 etc		PC Prepara Coro	CP coro paulistano	OER Experimental

CRR- ensaios corridos	CJ conjunto (tutti)	ESTREIA	
AP - ensaios antepiano	PG Pré geral	E1 , E2 elencos	
IT - Ensaio italiana	EG Ensaio Geral	Es1, Es2 etc. Escolas	

2026		PALCO			SALAS DE ENSAIO		
		MANHÃ	TARDE	NOITE	COROS	COROS/CENICOS	ORQUESTRA
02/jan	sex						
03/jan	sab						
04/jan	dom						
05/jan	seg	MANUTENÇÃO DO PALCO					
06/jan	ter	MANUTENÇÃO DO PALCO					
07/jan	qua	MANUTENÇÃO DO PALCO					
08/jan	qui	MANUTENÇÃO DO PALCO					
09/jan	sex	MANUTENÇÃO DO PALCO					
10/jan	sab						
11/jan	dom						

12/jan	seg	MANUTENÇÃO DO PALCO				
13/jan	ter	MANUTENÇÃO DO PALCO				
14/jan	qua	MANUTENÇÃO DO PALCO				
15/jan	qui	MANUTENÇÃO DO PALCO				
16/jan	sex	MANUTENÇÃO DO PALCO				
17/jan	sab					
18/jan	dom					
19/jan	seg	MANUTENÇÃO DO PALCO				
20/jan	ter	MANUTENÇÃO DO PALCO				
21/jan	qua	LO OSM				
22/jan	qui	LO OSM				
23/jan	sex	LO OSM				
24/jan	sab	Programação aniversário da cidade (todos) lança 22				
	dom	Programação aniversário da cidade (todos) lança 22				
25/jan		manutenção palco				
26/jan	seg			DATA FTM		
27/jan	ter			DATA FTM	CP lê CP2(Co22)	C leitura C2 (Co22)
28/jan	qua				CP lê CP2(Co22)	C leitura C2 (Co22)
29/jan	qui				CP lê CP2(Co22)	C leitura C2 (Co22)

30/jan	sex				CP lê CP2(Co22)	C leitura C2 (Co22)	
31/jan	sab						
01/fev	dom						
02/fev	seg			DATA FTM		C leitura C2 (Co22)	
03/fev	ter				CP lê CP2(Co22)	C leitura C2 (Co22)	
04/fev	qua				CP lê CP2(Co22)	C leitura C2 (Co22)	
05/fev	qui				CP lê CP2(Co22)	C leitura C2 (Co22)	
06/fev	sex				CP lê CP2(Co22)	CP lê CP2(Co22)	
07/fev	sab						
08/fev	dom						
09/fev	seg			DATA FTM		CP lê CP2(Co22)	
10/fev	ter				CP lê CP2(Co22)	CP lê CP2(Co22)	OSM - leitura
11/fev	qua				CP lê CP2(Co22)	CP lê CP2(Co22)	OSM - leitura
12/fev	qui				CP lê CP2(Co22)	CP lê CP2(Co22)	OSM - leitura
13/fev	sex				CP lê CP2(Co22)	CP lê CP2(Co22)	OSM - leitura
14/fev	sab						
15/fev	dom						
16/fev	seg			DATA FTM			
17/fev	ter						OSM - leitura
18/fev	qua						OSM - leitura
19/fev	qui						
20/fev	sex						
21/fev	sab						
22/fev	dom						

23/fev	seg			DATA FTM	Op 1 - PC	OP 1 - Cena S	
24/fev	ter			DATA FTM	Op 1 - PC	OP 1 - Cena S	OSM - leitura
25/fev	qua			DATA FTM	Op 1 - PC	OP 1 - Cena S	OSM - leitura
26/fev	qui			OSM- Ensaio ger	Op 1 - PC	OP 1 - Cena S	
27/fev	sex			OSM- Co 2	Op 1 - PC	OP 1 - Cena S	
28/fev	sab			OSM- Co 2	Op 1 - PC	OP 1 - Cena S	
01/mar	dom		OSM DID 1				
02/mar	seg						
03/mar	ter			DATA FTM	Op 1 - PC	OP 1 - Cena S	OSM - leitura
04/mar	qua			DATA FTM	Op 1 - PC	OP 1 - Cena S	OSM - leitura
05/mar	qui				Op 1 - PC	OP 1 - Cena S	
06/mar	sex				Op 1 - PC	OP 1 - Cena S	
07/mar	sab	Infanto Juvenil		DATA FTM			
08/mar	dom			DATA FTM			
09/mar	seg	mon set - OP1	mon set - OP1	mon set - OP1	Op 1, cena C e S	OP 1 - Cena S	
10/mar	ter	mon set - OP1	mon set - OP1	mon set - OP1	Op 1, cena C e S	OP 1 - Cena S	
11/mar	qua	mon set - OP1	mon set - OP1	mon set - OP1	Op 1, cena C e S	OP 1 - Cena S	
12/mar	qui	mon set - OP1	mon set - OP1	mon set - OP1	Op 1, cena C e S	OP 1 - Cena S	
13/mar	sex	mon set - OP1	mon set - OP1	mon set - OP1	Op 1, cena C e S	OP 1 - Cena S	
14/mar	sab	mon set - OP1	mon set - OP1	mon set - OP1	Op 1, cena C e S	OP 1 - Cena S	
15/mar	dom						
	seg		OP1 -CRR- C e S E1	correções			
16/mar	ter		OP1 -CRR- C e S E2	correções			

17/mar			OP1 -CRR- C e S				
	qua		E1	correções			
18/mar			OP1 -CRR- C e S				
19/mar	qui		E2	OP1- AP 1			
20/mar	sex		correções	OP1- AP 2			
21/mar	sab	Infanto Juvenil E	correções	OP1- IT			
22/mar	dom						
23/mar	seg			OP1- IT			
24/mar	ter			OP1- CJ			
25/mar	qua			OP1- CJ			
26/mar	qui			OP1- PG			
27/mar	sex			OP1- PG			
28/mar	sab			OP1- EG			
29/mar	dom			OP1- EG			
30/mar	seg				CP lê Co3 (Co3)		
31/mar	ter			Estreia - E1	CP lê Co3 (Co3)		
01/abr	qua			Recita - E2	CP lê Co3 (Co3)		
02/abr	qui			Recita - E1	CP lê Co3 (Co3)		
03/abr	sex			Recita - E2	CP lê Co3 (Co3)		
04/abr	sab	Infanto Juvenil		Recita - E1			
05/abr	dom		Recita E2				
06/abr	seg			DATA FTM	CP lê Co3 (Co3)		
07/abr	ter			Recita - E1	CP lê Co3 (Co3)		
08/abr	qua			Recita - E2	CP lê Co3 (Co3)		
09/abr	qui			Recita - E1	CP lê Co3 (Co3)		
10/abr	sex			Recita - E2	CP lê Co3 (Co3)		
11/abr	sab	DesmontaOP1	Desmonta OP1	Desmonta OP1			

12/abr	dom	Montagem Balé	Montagem Balé	Montagem Balé			
13/abr	seg	Montagem Balé	Montagem Balé	Montagem Balé	CP Iê Co3 (Co3)		
14/abr	ter	Montagem Balé	Montagem Balé	Montagem Balé	CP Iê Co3 (Co3)		OSM Iê BC2
15/abr	qua	Montagem Balé	Montagem Balé	Montagem Balé	CP Iê Co3 (Co3)		OSM Iê BC2
16/abr	qui			OSM+CP- E. ger			OSM Iê BC2
17/abr	sex			OSM+CP- Co 3			OSM Iê BC2
18/abr	sab	Infanto Juvenil 32		OSM+CP- Co 3			
19/abr	dom			NM			
20/abr	seg		ensaios BC+OSM	ensaios BC+OS			
21/abr	ter		ensaios BC+OSM	ensaios BC+OS			
22/abr	qua		ensaios BC+OSM	ensaios BC+OS			
23/abr	qui			BC2			
24/abr	sex			BC2			
25/abr	sab			BC2			
26/abr	dom			BC2			
27/abr	seg				Co 4 - PC	OP 2 - Cena S	
28/abr	ter			BC2	Co 4 - PC	OP 2 - Cena S	
29/abr	qua			BC2	Op 2 - PC	OP 2 - Cena S	
30/abr	qui			BC2	Op 2 - PC	OP 2 - Cena S	
01/mai	sex			BC2	Op 2 - PC	OP 2 - Cena S	
02/mai	sab	Infanto Juvenil		BC2			
03/mai	dom			BC2			
04/mai	seg	desmontagem B	desmontagem BC	desmontaBC2	Op 2 - PC	OP 2 - Cena S	

05/mai	ter			DATA FTM	Op 2 - PC	OP 2 - Cena S	OSM leitura
06/mai	qua				Op 2 - PC	OP 2 - Cena S	OSM leitura
07/mai	qui			OSM- Ens. geral	Op 2 - PC	OP 2 - Cena S	
08/mai	sex			OSM+ C3 Co 4	Op 2 - PC	OP 2 - Cena S	
09/mai	sab			OSM+ C3 Co 4			
10/mai	dom			DATA FTM			
11/mai	seg	montagem - OP2	mon - OP2	mon - OP2	Op 2, cena C e S	OP 2 - Cena S	
12/mai	ter	mon - OP2	mon - OP2	mon - OP2	Op 2, cena C e S	OP 2 - Cena S	
13/mai	qua	mon - OP2	mon - OP2	mon - OP2	Op 2, cena C e S	OP 2 - Cena S	
14/mai	qui	mon - OP2	mon - OP2	mon - OP2	Op 2, cena C e S	OP 2 - Cena S	
15/mai	sex	mon - OP2	mon - OP2	mon - OP2	Op 2, cena C e S	OP 2 - Cena S	
16/mai	sab	Infanto Juvenil E	mon - OP2	mon - OP2	Op 2, cena C e S	OP 2 - Cena S	
17/mai	dom						
17/mai			OP2 -CRR- C e S				
18/mai	seg		E1	correções			
18/mai			OP2 -CRR- C e S				
19/mai	ter		E2	correções			LO
19/mai			OP2 -CRR- C e S				
20/mai	qua		E1	correções			LO
20/mai			OP2 -CRR- C e S				
21/mai	qui		E2	OP 2- AP 1			LO
22/mai	sex			OP 2- AP 2			LO
23/mai	sab			OP2 - IT			
24/mai	dom						
25/mai	seg			OP2 - IT			
26/mai	ter			OP 2- CJ			
27/mai	qua			OP2- CJ			

28/mai	qui			OP2- PG			
29/mai	sex			OP2- PG			
30/mai	sab	Infanto Juvenil		OP2- EG			
31/mai	dom			OP2- EG			
01/jun	seg						
02/jun	ter			Estreia - E1			
03/jun	qua			Recita - E2			
04/jun	qui			Recita - E1			
05/jun	sex			Recita - E2			
06/jun	sab			Recita - E1			
07/jun	dom		Recita E2				
08/jun	seg						
09/jun	ter			Recita - E1			
10/jun	qua			Recita - E2			
11/jun	qui	Desmonta OP2	DesmontaOP2	Desmonta OP2			
12/jun	sex	Montagem Balé	Montagem Balé	Montagem Balé			
13/jun	sab	Infanto JuvenilE4	Montagem Balé	Montagem Balé			
14/jun	dom	Montagem Balé	Montagem Balé	Montagem Balé			
15/jun	seg						
16/jun	ter		ensaios BC	ensaios BC		OP 3- Cena S	
17/jun	qua		ensaios BC	ensaios BC		OP 3- Cena S	
18/jun	qui		ensaios BC	ensaios BC		OP 3- Cena S	
19/jun	sex			BC3		OP 3- Cena S	
20/jun	sab			BC3		OP 3- Cena S	
21/jun	dom			BC3			
22/jun	seg				Prepara CP sala CP		

23/jun	ter				Prepara CP sala CP	OP 3- Cena S	
24/jun	qua			BC3	Prepara CP sala CP	OP 3- Cena S	
25/jun	qui			BC3	Prepara CP sala CP	OP 3- Cena S	
26/jun	sex			BC3	Prepara CP sala CP	OP 3- Cena S	
27/jun	sab	Infanto Juvenil		BC3		OP 3- Cena S	
28/jun	dom			BC3			
29/jun	seg	desmonta BC3	desmonta BC3	desmontaem BC	Prepara CP sala CP		
30/jun	ter	mon - OP3	mon - OP3	mon - OP3	Prepara CP sala CP	OP 3- Cena S	
01/jul	qua	mon - OP3	mon - OP3	mon - OP3	Prepara CP sala CP	OP 3- Cena S	
02/jul	qui	mon - OP3	mon - OP3	mon - OP3	Prepara CP sala CP	OP 3- Cena S	
03/jul	sex	mon - OP3	mon - OP3	mon - OP3	Prepara CP sala CP	OP 3- Cena S	
04/jul	sab			DATA FTM		OP 3- Cena S	
05/jul	dom			DATA FTM		OP 3- Cena S	
	seg		Op3-CRR-CP e S E1	correções			
06/jul	ter		Op3-CRR-CP e S E1	correções			LO
	qua		Op3-CRR-CP e S E1	correções			LO
07/jul	qui		Op3-CRR-CP e S E1	OP 3- AP 1			LO
	sex			OP 3- AP 2			LO
08/jul	sab	Infanto Juvenil E		OP 3- IT			
09/jul	dom						

13/jul	seg			OP 3- IT			
14/jul	ter			OP 3- CJ			
15/jul	qua			OP 3- CJ			
16/jul	qui			OP3- PG			
17/jul	sex			OP3- PG			
18/jul	sab			OP3- EG			
19/jul	dom			OP3- EG			
20/jul	seg						
21/jul	ter			Estreia - E1			
22/jul	qua			Recita - E2			
23/jul	qui			Recita - E1			
24/jul	sex			Recita - E2			
25/jul	sab	Infanto Juvenil		Recita - E1			
26/jul	dom		Recita E2				
27/jul	seg						
28/jul	ter			Recita - E1			
29/jul	qua			Recita - E2			
30/jul	qui	Desmonta OP3	Desmonta OP3	Desmonta OP3			
31/jul	sex			DATA FTM	C4 - Co5		
01/ago	sab			DATA FTM			
02/ago	dom			DATA FTM			
03/ago	seg			DATA FTM	C4 - Co5	OP 4 - Cena S	
04/ago	ter			DATA FTM	Op 4 - PC	OP 4 - Cena S	OSM Leitura
05/ago	qua			DATA FTM	Op 4 - PC	OP 4 - Cena S	OSM Leitura
06/ago	qui			OSM- Ensaio ger	Op 4 - PC	OP 4 - Cena S	
07/ago	sex			OSM+ C4 - Co 5	Op 4 - PC	OP 4 - Cena S	
08/ago	sab	Infanto Juvenil E		OSM+ C4 - Co 5			

09/ago	dom		OSM DID 2				
10/ago	seg			DATA FTM	Op 4 - PC	OP 4 - Cena S	
11/ago	ter			DATA FTM	Op 4 - PC	OP 4 - Cena S	OSM Leitura
12/ago	qua			DATA FTM	Op 4 - PC	OP 4 - Cena S	OSM Leitura
13/ago	qui			OSM- Ensaio ger	Op 4 - PC	OP 4 - Cena S	
14/ago	sex			OSM- Co 6	Op 4 - PC	OP 4 - Cena S	
15/ago	sab			OSM- Co 6			
16/ago	dom		OSM DID 3				
17/ago	seg			DATA FTM	Op 4, cena C e S	OP 4 - Cena S	
18/ago	ter	mon - OP4	mon - OP4	mon - OP4	Op 4, cena C e S	OP 4 - Cena S	
19/ago	qua	mon - OP4	mon - OP4	mon - OP4	Op 4, cena C e S	OP 4 - Cena S	
20/ago	qui	mon - OP4	mon - OP4	mon - OP4	Op 4, cena C e S	OP 4 - Cena S	
21/ago	sex	mon - OP4	mon - OP4	mon - OP4	Op 4, cena C e S	OP 4 - Cena S	
22/ago	sab	Infanto Juvenil	mon - OP4	mon - OP4	Op 4, cena C e S	OP 4 - Cena S	
23/ago	dom			NM			
24/ago	seg		Op 4-CRR- C e S-	correções			
25/ago	ter		Op4-CRR- C e S-	correções			LO
26/ago	qua		Op 4-CRR- C e S-	correções			LO
27/ago	qui		Op 4-CRR- C e S-	OP 4- AP 1			LO
28/ago	sex			OP 4- AP 2			LO
29/ago	sab			OP 4- IT			
30/ago	dom						
31/ago	seg			OP 4- IT			
01/set	ter			OP 4- CJ			
02/set	qua			OP 4- CJ			
03/set	qui			OP4- PG			
04/set	sex			OP4- PG			
05/set	sab	Infanto Juvenil E		OP4- EG			

06/set	dom			OP4- EG			
07/set	seg						
BC9	ter			Estreia - E1			
09/set	qua			Recita - E2			
10/set	qui			Recita - E1			
11/set	sex			Recita - E2			
12/set	sab			Recita - E1			
13/set	dom		Recita - E2				
14/set	seg						
15/set	ter			Recita - E1			
16/set	qua			Recita - E2			
17/set	qui	Desmonta OP1	Desmonta OP1	Desmonta OP1			
18/set	sex			DATA FTM			
19/set	sab	Infanto Juvenil		DATA FTM			
20/set	dom			DATA FTM			
21/set	seg			DATA FTM			
22/set	ter		Montagem Balé	Montagem Balé			
23/set	qua		Montagem Balé	Montagem Balé			
24/set	qui		Montagem Balé	Montagem Balé			
25/set	sex		Montagem Balé	Montagem Balé			
26/set	sab		ensaios BC	ensaios BC			
27/set	dom		ensaios BC	ensaios BC			
28/set	seg						
29/set	ter			Estreia BC4			
30/set	qua			BC4			
01/out	qui			BC4			

02/out	sex			BC4		
03/out	sab	Infanto Juvenil E		BC4		
04/out	dom			BC4		
05/out	seg				C5 - Prepara CO7	
06/out	ter			BC4	C5 - Prepara CO7	OSM leitura 7
07/out	qua			BC4	C5 - Prepara CO7	OSM leitura 7
08/out	qui	desmonta BC4	desmontagem BC	OSM-Ensgeral		
09/out	sex			OSM= C5 - Co 7		
10/out	sab			OSM= C5 - Co 7		
11/out	dom		OSM DID 4			
12/out	seg	Programação da semana da Criança (várias language				
13/out	ter	Programação da semana da Criança (várias language				OSM leitura 8
14/out	qua	Programação da semana da Criança (várias language				OSM leitura 8
15/out	qui	Programação da semana da Crianç		OSM- Ensaio ger		
16/out	sex	Programação da semana da Crianç		OSM- Co 8		
17/out	sab	Programação da semana da Crianç		OSM- Co 8		
18/out	dom			DATA FTM	C6 - Prepara CO9	
19/out	seg			DATA FTM	C6 - Prepara CO9	

20/out	ter			DATA FTM	C6 - Prepara CO9		OSM leitura 9
21/out	qua			DATA FTM			OSM leitura 9
22/out	qui			OSM- Ens geral			
23/out	sex			OSM- Co 9			
24/out	sab			OSM- Co 9			
25/out	dom			DATA FTM			
26/out	seg			DATA FTM	C6 - Prepara CO9		
27/out	ter			DATA FTM	C6 - Prepara CO9		OSM Leitura 10
28/out	qua				C6 - Prepara CO9		OSM Leitura 10
29/out	qui			OSM- Ens geral			
30/out	sex			OSM+ C6-Co 10			
31/out	sab	Infanto Juvenil		OSM- Co 10			
01/nov	dom			DATA FTM			
02/nov	seg						OSM LEITURA 11
03/nov	ter			NM			OSM LEITURA 11
04/nov	qua			NM			OSM LEITURA 12
05/nov	qui			OSM- Ens geral			OSM LEITURA12
06/nov	sex			OSM- Co 11			
07/nov	sab			OSM- Co 11			
08/nov	dom			DATA FTM			
09/nov	seg	Montagem Balé	Montagem Balé	Montagem Balé			
10/nov	ter	Montagem Balé	Montagem Balé	Montagem Balé			OSM lê BC5

11/nov	qua	Montagem Balé	Montagem Balé	Montagem Balé			OSM Iê BC5
12/nov	qui	Montagem Balé	Montagem Balé	OSM- Ensaio ger			OSM Iê BC5
13/nov	sex	Montagem Balé	Montagem Balé	OSM- Co 12			OSM Iê BC5
14/nov	sab	Infanto Juvenil	ensaios BC+OSM	OSM- Co 12			
15/nov	dom			DATA FTM			
16/nov	seg		ensaios BC+OSM	ensaios BC+OS	OP5 - PC	OP5 - Cena S	
17/nov	ter		ensaios BC+OSM	ensaios BC+OS	OP5 - PC	OP5 - Cena S	
18/nov	qua			estreia BC5	OP5 - PC	OP5 - Cena S	
19/nov	qui			Récitas BC5	OP5 - PC	OP5 - Cena S	
20/nov	sex			Récitas BC5	OP5 - PC	OP5 - Cena S	
21/nov	sab			Récitas BC5			
22/nov	dom			Récitas BC5			
23/nov	seg				OP5 - PC	OP5 - Cena S	
24/nov	ter			DATA FTM	OP5 - PC	OP5 - Cena S	
25/nov	qua			Récitas BC5	OP5 - PC	OP5 - Cena S	
26/nov	qui			Récitas BC5	OP5 - PC	OP5 - Cena S	
27/nov	sex			Récitas BC5	OP5 - PC	OP5 - Cena S	
28/nov	sab	Infanto Juvenil	desmonta BA5	desmonta BA5			
29/nov	dom	mon - OP5	mon - OP5	mon - OP5			
30/nov	seg	mon - OP5	mon - OP5	mon - OP5	OP5, cena C e S	OP5 - Cena S	
01/dez	ter	mon - OP5	mon - OP5	mon - OP5	OP5, cena C e S	OP5 - Cena S	
02/dez	qua	mon - OP5	mon - OP5	mon - OP5	OP5, cena C e S	OP5 - Cena S	
03/dez	qui	mon - OP5	mon - OP5	mon - OP5	OP5, cena C e S	OP5 - Cena S	
04/dez	sex		OP5-CRR- C e S-	correções	OP5, cena C e S	OP5 - Cena S	
	sab		OP5-CRR - C e S	E2	OP5, cena C e S	OP5 - Cena S	

05/dez			OP5-CRR - C e S				
06/dez	dom		E2	OP 5- AP 1			
07/dez	seg						
08/dez	ter			OP5- AP 2			LO
09/dez	qua			OP5- IT			LO
10/dez	qui			OP 5- IT			LO
11/dez	sex			OP 5- CJ			LO
12/dez	sab	Infanto Juvenil		OP 5- CJ			
13/dez	dom			OP5- PG			
14/dez	seg			OP5- PG			
15/dez	ter			OP5- EG			
16/dez	qua			OP5- EG			
17/dez	qui			DATA FTM			
18/dez	sex			Estreia - E1			
19/dez	sab			Recita - E2			
20/dez	dom			Recita - E2			
21/dez	seg			DATA FTM	C7 - Co Natal		
22/dez	ter			Recita - E1	C7 - Co Natal		
23/dez	qua			Recita - E2	C7 - Co Natal		
24/dez	qui			C7- Co natal			
25/dez	sex						
26/dez	sab			DATA FTM			
27/dez	dom			DATA FTM			
28/dez	seg	Manutenção Palco					
29/dez	ter	Manutenção Palco					
30/dez	qua	Manutenção Palco					
31/dez	qui	Manutenção Palco					

A programação do TMSP, no entanto, não se resume às atividades aqui apresentadas. A agenda futura será construída levando em consideração o que foi exposto até aqui e as propostas encaminhadas a seguir. Isto significa que as sessões remuneradas ou não dos espaços para eventos de terceiros, para orquestras convidadas, para grupos de dança, grupos de câmara e atividades gerais serão objeto de curadoria específica a ser desenvolvida a partir do momento que se definir como concreto o início do Contrato de Gestão.

A ausência desta programação complementar nesta tabela se dá mais por ser desnecessária esta simulação uma vez que independe diretamente da gestão neste momento a definição do que será realizado, já que isto será fruto de demandas ou ofertas do próprio sistema das artes.

Para não estender em demasia, vale apenas destacar que será foco da gestão do Baccarelli a abertura de espaços para séries convidadas, preferencialmente em horários alternativos como sábados e domingos pela manhã.

TMSP – AGENDA SIMULADA 2026/2027

Ocupação dos espaços de Atividades externas dos Grupos Artísticos do TMSP e Sala Mário de Andrade.

Observações e Legendas

Opera 1 (2,3,4)	OP1, OP2 etc.	DID- Co Didático	M – Musicais	S solistas	QC Quarteto Cordas
Concerto 1(2,3...	Co1, Co2 etc	SEC- Sec. Cultura	LO Leitura OSM	C coro lírico	mon montagem set
Balé da Cidade	BC1, BC2 etc	NM- Novos Modernistas	PC Prepara Coro	CP coro paulistano	OER Experimental

CRR- corridos	CJ Conjunto	ESTREIA	
AP - antepiano	PG Pré geral	E1 , E2 elencos	

IT Ensaio italiana	-	EG Ensaio Geral	Es1, Es2 etc. Escola	
-----------------------	---	--------------------	-------------------------	--

2026		EXTERNAS	Sala Mario de Andrade
			NOITE
02/jan	sex		
03/jan	sab		
04/jan	dom		
05/jan	seg		
06/jan	seg		
07/jan	ter		
08/jan	qua		
09/jan	qui		
10/jan	sex		
11/jan	sab		
12/jan	dom		
13/jan	seg		
14/jan	ter		
15/jan	qua		
16/jan	qui		
17/jan	sex		
18/jan	sab		
19/jan	dom		
20/jan	seg		
21/jan	ter		
22/jan	qua		
23/jan	qui		
24/jan	sex		QC 1

25/jan	sab		QC 2 TM
26/jan	dom		
27/jan	seg		
28/jan	ter		
29/jan	qua		
30/jan	qui	BC 1/OSM 1+C1/QC 1 E	
31/jan	sex	BC 2/OSM 2+C2/QC 2 E	CP 4
01/fev	sab		CP5
02/fev	dom		
03/fev	seg		
04/fev	ter		
05/fev	qua	BC 3	
06/fev	qui	BC4	
07/fev	sex	OSM 3+C3/QC 3 EXT	CP6
08/fev	sab	OSM 4+C4/QC 4 EXT	CP7
09/fev	dom		
10/fev	seg		
11/fev	ter		
12/fev	qua		
13/fev	qui		
14/fev	sex		
15/fev	sab		
16/fev	dom		
17/fev	seg		
18/fev	ter	BC 5	
19/fev	qua	BC 6	
20/fev	qui	OSM 5+C5/QC 5 EXT	
21/fev	sex	OSM 6+C6/QC 6 EXT	CP 8
22/fev	sab		CP 9

23/fev	dom		
24/fev	seg		
25/fev	ter		
26/fev	qua		
27/fev	qui		QC 3
28/fev	sex	CP EXT 1	
01/mar	sab		
02/mar	dom		
03/mar	seg		
04/mar	ter		
05/mar	qua		
06/mar	qui		
07/mar	sex		
08/mar	sab		
09/mar	dom		
10/mar	seg		
11/mar	ter		
12/mar	qua		
13/mar	qui		
14/mar	sex	QC 5 EXT	CP 10
15/mar	sab	QC 6 EXT	CP 11
16/mar	dom		
17/mar	seg		
18/mar	ter		
19/mar	qua		
20/mar	qui		
21/mar	sex	CP EXT 2	QC 4
22/mar	sab		
23/mar	dom		

24/mar	seg		
25/mar	ter		
26/mar	qua		
27/mar	qui		QC 5
28/mar	sex	CP EXT 3	
29/mar	sab		
30/mar	dom		
31/mar	seg		
01/abr	ter		
02/abr	qua		
03/abr	qui		QC 6
04/abr	sex		
05/abr	sab		
06/abr	dom		
07/abr	seg		
08/abr	ter		
09/abr	qua		
10/abr	qui		
11/abr	sex		QC 7
12/abr	sab		
13/abr	dom		
14/abr	seg		
15/abr	ter		
16/abr	qua		
17/abr	qui		
18/abr	sex		CP 12
19/abr	sab		CP 13
20/abr	dom		
21/abr	seg		

22/abr	ter		
23/abr	qua		
24/abr	qui		QC 8
25/abr	sex	CP EXT 4	
26/abr	sab		
27/abr	dom		
28/abr	seg		
29/abr	ter		
30/abr	qua		
01/mai	qui		QC 9
02/mai	sex	CP EXT 5	
03/mai	sab		
04/mai	dom		
05/mai	seg		
06/mai	ter		
07/mai	qua		
08/mai	qui		QC 10
09/mai	sex		
10/mai	sab		
11/mai	dom		
12/mai	seg		
13/mai	ter		
14/mai	qua		
15/mai	qui		QC11
16/mai	sex	CP EXT 6	CP 14
17/mai	sab		CP15
18/mai	dom		
19/mai	seg		
20/mai	ter		

21/mai	qua		
22/mai	qui		QC 12
23/mai	sex	CP EXT 5	
24/mai	sab		
25/mai	dom		
26/mai	seg		
27/mai	ter		
28/mai	qua		
29/mai	qui		QC 13
30/mai	sex		
31/mai	sab		
01/jun	dom		
02/jun	seg		
03/jun	ter		
04/jun	qua		
05/jun	qui		
06/jun	sex	CP EXT 6	
07/jun	sab		
08/jun	dom		
09/jun	seg		
10/jun	ter		
11/jun	qua		
12/jun	qui		QC 14
13/jun	sex	CP EXT 7	
14/jun	sab		
15/jun	dom		
16/jun	seg		
17/jun	ter		
18/jun	qua		

19/jun	qui		
20/jun	sex		
21/jun	sab		
22/jun	dom		
23/jun	seg		
24/jun	ter		
25/jun	qua		
26/jun	qui		
27/jun	sex		QC 15
28/jun	sab		
29/jun	dom		
30/jun	seg		
01/jul	ter		
02/jul	qua	BC 7	
03/jul	qui	BC 8	
04/jul	sex		
05/jul	sab		
06/jul	dom		
07/jul	seg		
08/jul	ter		
09/jul	qua		
10/jul	qui		
11/jul	sex		
12/jul	sab		
13/jul	dom		
14/jul	seg		
15/jul	ter		
16/jul	qua	QC 7 EXT	
17/jul	qui	QC 8 EXT	

18/jul	sex		
19/jul	sab		
20/jul	dom		
21/jul	seg		
22/jul	ter		
23/jul	qua		
24/jul	qui		QC 16
25/jul	sex		
26/jul	sab		
27/jul	dom		
28/jul	seg		
29/jul	ter		
30/jul	qua		
31/jul	qui		QC 17
01/ago	sex	CP 8	
02/ago	sab		
03/ago	dom		
04/ago	seg		
05/ago	ter		
06/ago	qua		
07/ago	qui		
08/ago	sex		
09/ago	sab		
10/ago	dom		
11/ago	seg		
12/ago	ter		
13/ago	qua		
14/ago	qui		QC 18
15/ago	sex		CP16

16/ago	sab		
17/ago	dom		
18/ago	seg		
19/ago	ter		
20/ago	qua		
21/ago	qui		
22/ago	sex	CP 9	
23/ago	sab		
24/ago	dom		
25/ago	seg		
26/ago	ter		
27/ago	qua		
28/ago	qui		QC 19
29/ago	sex		
30/ago	sab		
31/ago	dom		
01/set	seg		
02/set	ter		
03/set	qua		
04/set	qui		
05/set	sex		
06/set	sab		
07/set	dom		
BC9	seg		
09/set	ter		
10/set	qua	BC 9	
11/set	qui	BC 10	QC 20
12/set	sex		
13/set	sab		

14/set	dom		
15/set	seg		
16/set	ter		
17/set	qua		
18/set	qui		
19/set	sex	CP 10	
20/set	sab		
21/set	dom		
22/set	seg		
23/set	ter		
24/set	qua		
25/set	qui		
26/set	sex		
27/set	sab		
28/set	dom		
29/set	seg		
30/set	ter		
01/out	qua		
02/out	qui		QC
03/out	sex		
04/out	sab		
05/out	dom		
06/out	seg		
07/out	ter		
08/out	qua		
09/out	qui		
10/out	sex		
11/out	sab		
12/out	dom		

13/out	seg		
14/out	ter		
15/out	qua	BC 11	
16/out	qui	BC 12	
17/out	sex		
18/out	sab		
19/out	dom		
20/out	seg		
21/out	ter		
22/out	qua		
23/out	qui		
24/out	sex		QC
25/out	sab		
26/out	dom		
27/out	seg		
28/out	ter		
29/out	qua		
30/out	qui		
31/out	sex		
01/nov	sab		
02/nov	dom		
03/nov	seg		
04/nov	ter		
05/nov	qua		
06/nov	qui		
07/nov	sex		
08/nov	sab		
09/nov	dom		
10/nov	seg		

11/nov	ter		
12/nov	qua		
13/nov	qui		
14/nov	sex		
15/nov	sab		
16/nov	dom		
17/nov	seg		
18/nov	ter		
19/nov	qua		
20/nov	qui		
21/nov	sex		
22/nov	sab		
23/nov	dom		
24/nov	seg		
25/nov	ter		
26/nov	qua		
27/nov	qui		
28/nov	sex		
29/nov	sab		
30/nov	dom		
01/dez	seg		
02/dez	ter		
03/dez	qua		
04/dez	qui		
05/dez	sex		
06/dez	sab		
07/dez	dom		
08/dez	seg		
09/dez	ter		

10/dez	qua		
11/dez	qui		
12/dez	sex		
13/dez	sab		
14/dez	dom		
15/dez	seg		
16/dez	ter		
17/dez	qua		
18/dez	qui		
19/dez	sex		
20/dez	sab		
21/dez	dom		
22/dez	seg		
23/dez	ter		
24/dez	qua		
25/dez	qui		
26/dez	sex		
27/dez	sab		
28/dez	dom		
29/dez	seg		
30/dez	ter		
31/dez	qua		
31/dez	qui		

Destacamos que o calendário acima prevê parte das atividades e sugere datas correspondentes às cessões de espaço, destacando ciência e concordância expressa com a quantidade de datas a serem cedidas e que serão alinhadas com a Fundação Theatro Municipal e com a Secretaria Municipal de Cultura e Economia Criativa quando

do início da execução do contrato de Gestão, destacando existirem outros espaços que não compõe as grades apresentadas (sala do conservatório, área externa da praça das artes entre outras).

1.3.3.2. Edifício da Praça das Artes

A Praça das Artes é um complexo cultural composto por quatro edifícios, praça e área externa, sendo aproximadamente 28ml (vinte e oito metros lineares) no limite da fachada Norte, na Rua Conselheiro Crispiniano; aproximadamente 37 ml (trinta e sete metros lineares) na divisa com construções voltadas para Rua Conselheiro Crispiniano; aproximadamente 40 ml (quarenta metros lineares) no limite a Leste, frente para Av. São João; aproximadamente 30 ml (trinta metros lineares) na divisa com construções voltadas para Av. São João; aproximadamente 20 ml (vinte metros lineares) da área externa voltada para Av. São João; aproximadamente 67 ml (sessenta e sete metros lineares) da área externa no limite Sul, frente para a Rua Formosa; aproximadamente 54 ml (cinquenta e quatro metros lineares) da área externa no limite Oeste, paralelamente à Ladeira Esplanada e aproximadamente 110 (cento e dez metros lineares) da área da praça no limite Oeste, paralelamente à Ladeira Esplanada e Praça Ramos.

A primeira parte do complexo foi inaugurada em dezembro de 2012 em uma área de 29 mil m² e passou a ser ocupada em 2013. A segunda parte do complexo, conhecida como Módulo II, foi recebida provisoriamente contando com uma área aproximada de 2.000 m², e atualmente abriga a sede do Balé da Cidade de São Paulo, o Coral Lírico, Coral Paulistano e sala de ensaios compartilhada pela OSM e OER. Os espaços da Praça das Artes são prioritariamente ocupados pelos corpos artísticos, Escolas de Dança e de Música da FTM e administração – tanto da FTM como da entidade gestora.

O Baccarelli instalará parte de seus dirigentes e equipe administrativa no edifício principal da Praça das Artes, nos andares 6º, 7º e 8º, cada um com cerca de 170 metros

quadrados, somando aproximadamente 510m² no total (sem contar a área dos banheiros, escadas e elevadores).

Os espaços que podem ser ocupados por programação são a Sala Mário de Andrade (antiga Sala do Conservatório), no primeiro piso do prédio principal, uma Sala para Exposições no térreo e o vão livre no térreo da Praça das Artes, área em forma de 'T', que liga a Rua Conselheiro Crispiniano à Avenida São João e ao Vale do Anhangabaú.

A Sala do Conservatório tem abrigado as apresentações do Quarteto de Cordas da Cidade de São Paulo e do Coral Paulistano. Também é usada para seminários e eventos.

O vão livre do térreo tem sido ocupado para shows gratuitos, organizados pela Secretaria Municipal de Cultura e Economia Criativa ou por meio de parcerias e locação de espaço para eventos.

Há também o espaço de convivência, localizado no primeiro andar do edifício principal, que pode ser utilizado para eventos, recepções e ensaios.

O conjunto compreende ainda um estacionamento subterrâneo com 180 (cento e oitenta) vagas, das quais atualmente 10 (dez) são reservadas para a FTMS e 10 (dez) para a OS Gestora, podendo as demais vagas serem administradas por empresa do ramo mediante contrato a ser firmado pela entidade gestora. Há também espaço para lanchonete/café e para abrigar restaurante, ambos no térreo, podendo ser concedidos a terceiros pela entidade gestora mediante contrato.

Histórico

A Praça das Artes faz parte das iniciativas de revitalização cultural do centro histórico de São Paulo e resultado de uma parceria entre o arquiteto Marcos Cartum, do Núcleo de Projetos de Equipamentos Culturais da Secretaria Municipal de Cultura de

São Paulo, e o escritório paulistano Brasil Arquitetura, de Francisco Fanucci e Marcelo Ferraz. A primeira parte do complexo foi inaugurada em dezembro de 2012 e passou a ser ocupada em 2013.

A segunda parte do complexo, conhecida como Módulo II, foi recebida contando com uma área aproximada de 2.000 m², e atualmente abriga a sede do Balé da Cidade de São Paulo, Coral Lírico, Coral Paulistano e sala de ensaios para a OSM e OER. O referido complexo recebeu o Prêmio APCA de Melhor Obra de Arquitetura de 2012, o prêmio de Edifício do Ano de 2013 pelo Icon Awards, realizado pela Icon Magazine e foi finalista dos 'Projetos Impressionantes das Américas', da Mies Crown Hall Americas, em 2014.

Principais espaços e capacidade

Áreas:

Edifício do Centro de Documentação e Memória: 8 pavimentos (térreo, subsolo e 6 pavimentos), com total aproximado de 1.700m² de área construída, abrigando instrumentos, acervos artísticos, arquivos do Theatro, partituras, máquinas e almoxarifados.

Edifício do Conservatório: Área construída aproximada de 900m², divididos em subsolo, térreo e 1 pavimento. Inclui sala de apresentações e sala de exposições;

Edifício da Administração: Área construída aproximada de 18.000m², divididos em 2 subsolos, térreo e 10 pavimentos;

Edifício Sede dos Corpos Artísticos: área construída de aproximadamente 10.000m², divididos em 1 subsolo e 12 pavimentos;

Edifício das Escolas: Área construída aproximada de 1160m², divididos em dois pavimentos;

Espaço da Praça: Área aberta (parcialmente coberta) com aproximadamente 3.170m²

Área Externa: Área aberta com aproximadamente 2.600m²

CAPACIDADE:

Vão Livre: 2.000 pessoas

Salão de Exposições, com cerca de 250 m² e capacidade para cerca de 100 pessoas

Espaço de Convivência, com aproximadamente 450m² e capacidade para cerca de 200 pessoas

Sala de ensaio, com aproximadamente 700 m e capacidade para cerca de 450 pessoas

Sala de Conservatório, com aproximadamente 320m² e capacidade para cerca de 200 pessoas (foi tombada em 1992 pelo CONPRESP e em 2014 pelo CONDEPHAAT)

Outras áreas

Estacionamento subterrâneo, área para lanchonete, área para restaurante

A Praça das Artes é o espaço caracteristicamente mais dinâmico do Complexo. Imaginando sua ocupação plena, com todos os espaços em funcionamento, vislumbra-

se o mais perfeito modelo de integração cosmopolita entre escola e atividades profissionais a serviço da Cidade.

Imagine-se, para efeito de prospecção e empreendedorismo visionário, as relações entre os diversos tipos de público simultaneamente na Praça das Artes, por si, um espaço verdadeiramente democrático e de convivência. Assim, enquanto pessoas se dirigem ao espaço para conviver com outras pessoas, encontros de amigos, se poderá ver – ouvir e sentir - uma exposição de *Radamés Gnatalli*, sua vida e obra na sala de exposições; uma exposição temporária de Instrumentos Musicais e Luteria num dos andares do Centro de Documentação e Memória adaptado para esta finalidade; uma exposição temporária internacional tendo como foco a obra do artista plástico e criador *Jean-Michel Basquiat* e sua relação com o hip hop americano e o cruel quarteto de ameaças ao cidadão comum: racismo, exclusão, opressão e capitalismo; ou a exposição fotográfica *Doisneau* e a Música em parceria com a *Philharmonie* de Paris; uma apresentação do Quarteto de Cordas na Sala do Conservatório, antecedida de uma série de palestras e *masterclasses* de temáticas diversas. Enquanto tudo isto acontece, um dos alunos da escola ensaia, solitário, uma peça de saxofone em um canto da praça, estudantes trocam ideias e impressões sobre as aulas, vida e sociedade; músicos da OSM tomam café no intervalo dos ensaios da próxima ópera e aproveitam o sol gostoso que banha os espaços abertos da Praça, o Coral Lírico ensaia na sua sala, cantores convidados aguardam o início da próxima sessão de ensaios, alunos e alunas da escola de Dança descansam e interagem com os alunos da escola de música e professores enquanto são feitos os preparativos para a apresentação externa de um novo grupo de música contemporânea, seguida de uma performance de um novo grupo de Street Dance, ou até mesmo a preparação e passagem de som do grupo de KPop em parceria com o Consulado e patrocinadores da Coreia que se apresentará para o público que se estenderá até o Vale do Anhangabaú no sábado seguinte.

Pessoas de todos os tipos e dedicação – turistas, profissionais liberais, cidadãos em trânsito, moradores da região central, jovens das mais diversas regiões da cidade em visita ao complexo, grupos de escolares acompanhados de seus guias e professores, executivos e trabalhadores da região, patrocinadores e empreendedores em visitas técnicas diferentes.

Esta dinâmica projetada é um pouco do que o Baccarelli pretende auxiliar a Secretaria de Cultura e Economia Criativa e a Fundação Theatro Municipal a construir. Com a visão de que este é o desejo concreto de todos, o Baccarelli desde o primeiro momento de gestão se voltará para esta dimensão entendendo que menos do que isto projetado, não se terá cumprido o objeto de oferecer à cidade um espaço renovado, de multiconvivência, com todas as condições de acessibilidade, inclusivo, integrado à sua essência de espaço aberto e democrático.

A agenda de ocupação dos espaços está desenhada na sua ocupação básica (atividades do Coral Paulistano e do Quarteto de Cordas na sala do Conservatório) e as demais ocupações se darão após um diálogo com a Fundação e as Escolas para definição das possibilidades de uso para estes conjuntos e a criação da agenda básica do complexo.

Simultaneamente, serão criados materiais para apresentação da Praça das Artes como uma agenda patrocinável e como espaço para realização de eventos privados em regime de locação.

A construção da agenda se dará imediatamente ao início do novo Contrato de Gestão.

1.3.3.3. Centro de Documentação e Memória do Acervo Histórico do Theatro Municipal – CDM

O Centro de Documentação e Memória possui 30 mil itens catalogados, dentre vídeos, cartazes e fotos das atividades do Theatro Municipal de São Paulo, das Escolas de Dança e de Música.

O Centro de Documentação e Memória fica localizado no prédio da Praça das Artes. O catálogo do chamado Acervo Histórico possui 53.546 itens, compreendendo as seguintes espécies documentais: audiovisuais (2.357 itens), iconografia (7.974 itens), material bibliográfico (12.374 itens), objetos (90 itens) e programas de espetáculos (30.551 itens). O Baccarelli desenvolverá na gestão do equipamento um projeto voltado para a memória do Complexo Theatro Municipal levando em consideração este acervo e o presente na Central Técnica, assegurando sua devida catalogação, classificação, conservação e disponibilização para a comunidade artística, pesquisas, exposições, e outras atividades.

O CDM - Centro de Documentação e Memória é meta prioritária do Baccarelli e o que será apresentado é uma proposta de viabilização da atividade em todos os níveis, inclusive projetando para 4 anos à frente a constituição de um Museu do Theatro Municipal de São Paulo, caso seja do interesse da Secretaria de Cultura e Economia Criativa e da Fundação Theatro Municipal de São Paulo.

Por esta razão, serão feitos todos os esforços em níveis de excelência para que, ao final de um período de investimento nas atividades básicas de manutenção do acervo, se possa tomar a decisão de viabilizar ou não o Museu.

A presente proposta irá se deter um pouco mais longamente nas necessidades do CDM para acentuar as perspectivas de maneira sólida e construtiva, apresentando com clareza as etapas que serão cumpridas, principalmente porque entende-se que o

CDM reúne todas as condições para se consolidar como instituição museológica, como será visto a seguir e, mesmo que a decisão final seja não instituir um Museu, haverá o ganho da metodologia, que certamente beneficiará todos os usuários.

Para alinhamento, é importante qualificar o objeto a que se refere. O Complexo Theatro Municipal possui acervos artístico, técnico e profissional. Assim, conta com o CDM - Centro de Documentação e Memória que inclui um Acervo Histórico, e preserva itens de valor histórico-cultural para o patrimônio, como documentos audiovisuais, iconográficos, bibliográficos, objetos e programas de espetáculos.

A isto se soma a CTP -Central Técnica de Produções Artísticas Chico Giacchieri uma vez que possui um acervo histórico e outro dinâmico.

O primeiro é mantido para preservar a memória de produções de interesse cultural do ponto de vista dos artistas que o constituíram e o segundo, com artefatos acumulados através das apresentações artísticas e que ficam disponíveis para a produção de novas apresentações.

O Acervo da CTP é composto por figurinos, objetos de cena e adereços e deveria ter de maneira organizada a documentação relativa aos contratos e execução dos espetáculos tais como plantas, partituras com anotações, desenhos, imagens, vídeos e referências que permitam a rerepresentação dos espetáculos no futuro.

Este planejamento envolve tanto o acervo patrimonial quanto os acervos de uso dinâmico. A memória do Complexo Theatro Municipal, além dos acervos patrimonial e dinâmico, possui caráter imaterial que alimenta e ressignifica o valor cultural dos seus bens: as próprias produções artísticas do Complexo Theatro Municipal de São Paulo que, se não gravadas e preservadas, se perdem no efêmero da produção artística ao vivo.

Assim, em citação a *Cecília Meirelles* na sua crônica *Os Dançarinos*, preservar essa voz imaterial da música, da dança, da encenação é fazer com que o Complexo deixe de ser um teatro silencioso e secreto.

Com esta ressignificação, os acervos do Complexo Theatro Municipal são testemunhos materiais de produções artísticas ofertadas ao público na forma do espetáculo, as quais só se realizam com a presença do corpo e preparo do artista e isto precisa ser rigorosamente preservado e preparado para reexibição *on demand* ou através das ferramentas disponíveis de *streaming*. Sabe-se que a preservação de acervos encontra significado na produção cultural e, especialmente considerando acervos de uso dinâmico, o diálogo com os agentes de tais produções é imprescindível.

Portanto, julga-se que a preservação não deve ser uma célula dissociada das atividades do Theatro Municipal, mas sim, planejada em consonância.

A proximidade e diálogo com os corpos artísticos contribuirão para a compreensão dos bens, para a pesquisa e difusão, e ainda, a significação social ganhará valor na ressonância das dinâmicas das produções culturais que alimentam os acervos.

A gestão do CDM se dará com os seguintes passos:

- **Contratar ou criar espaço de Reserva Técnica climatizada** e equipada para a guarda de indumentária, figurinos e objetos de cena, avaliados como bens de valor patrimonial e cultural, e afastados do uso com a finalidade da salvaguarda e guarda de acervo do CDM após higienização para evitar contaminação com os materiais trabalhados.

- **Realizar a digitalização dos documentos** do CDM

- **Fotografar** o acervo da CTP.

- **Implantar um Banco de Dados Digital** com ferramentas de pesquisa, gestão e difusão de acervos, unindo acervos documentais, artísticos, técnicos e profissionais. Propor e implantar uma rotina de conservação preventiva no Centro de Documentação e Memória e na Central Técnica de Produções Artísticas Chico Giacchieri
- **Realizar avaliação do controle ambiental** e armazenamento dos acervos do CDM e da CTP
- **Realizar avaliação de segurança e riscos** nos acervos do CDM e da CTP em conjunto com as áreas de patrimônio e afins.
- **Avaliar plano de higienização** do acervo documental do CDM e status
- **Criar uma política de acervos**, com delimitação e caracterização de acervos, além da política e protocolos para aquisição e/ou incorporação e descarte e/ou desvinculação de bens
- **Inventariar, classificar e catalogar** os bens da CTP implantando as rotinas nas áreas afim.
- **Avaliar** junto aos corpos artísticos, Escolas de Dança e de Música a existência de bens de valor para o patrimônio cultural no CTP, ponderando a premência da preservação histórica. No futuro estender a participação da própria sociedade que em última análise pode ter materiais de valor histórico;
- **Criar um Programa de Pesquisa e Difusão de Acervos**, entrelaçando pesquisa de exposição à avaliação de valor patrimonial de itens da CTP;
- **Fomentar a pesquisa de acervos** e memória junto às equipes do Theatro Municipal, especialmente nas atividades ligadas ao acervo, incluindo educativo, produção e comunicação;

- **Promover exposições multilíneas** que valorizem de forma crítica e reflexiva a memória do Theatro Municipal e sua contribuição ao patrimônio material e imaterial da cultura;

- **Capacitar** a Central de Atendimento ao Público para o oferecimento de visitas multilíneas, críticas e abertas a questionamentos e interações;

- **Promover através da comunicação e difusão da memória** o respeito às diferenças e o interesse na igualdade de direitos;

- **Oferecer atividades complementares** às exposições e promover a diversificação de públicos;

- **Descentralizar** através de itinerâncias e parcerias a programação relacionada aos acervos, incluindo as exposições e as atividades de formação e educação, como workshops, oficinas, mostras e exposições;

- **Elaborar Plano Museológico** para decisão de formalização futura do Museu do Theatro Municipal de São Paulo. A gestão de acervos visa a salvaguarda, a difusão da memória e a permanência da significação e valorização cultural, para isso, são mutuamente complementares o tratamento técnico de acervos, a pesquisa, a criação de instrumentos e dispositivos regulatórios da gestão e a extroversão de conteúdos e memórias através da difusão, comunicação e exposição do acervo. Desta forma, organizou-se esta proposta apontando como o Baccarelli abordará esta ação em suas metodologias e estratégia.

Conservação Preventiva:

No tratamento técnico de acervos há existência de rotinas e práticas para conservação preventiva dos bens, como o acompanhamento periódico (diário, semanal, mensal) dos bens preservados, da exposição à poluentes (partículas de poeira e

resíduos), às variações climáticas ou ambientais, incluindo às relacionadas ao edifício, e até à presença de pragas ou infestações. É sabido que com a atenção aos detalhes é possível prevenir perdas ou sinistros.

Para isto, o CDM contará com o apoio das áreas relacionadas. Já no primeiro ano de gestão, pensando os acervos do CDM e da CTP, o Baccarelli avaliará como vem sendo realizada, ou não, a Conservação Preventiva para ajustar as práticas às demandas e propor uma rotina que torne mais eficiente o trabalho.

Também, no primeiro ano, serão avaliados o controle ambiental e a climatização das salas em que se realiza a guarda dos acervos, e nessas salas, como os bens estão acondicionados e armazenados, pois essas são etapas importantes da preservação. Do mesmo modo, será realizada a avaliação de segurança e riscos para os acervos, e, sendo encontrado alguma ameaça em potencial evitá-la tornar-se-á uma demanda, conforme o grau de prioridade e na viabilidade de meios de solução.

Higienização do acervo documental do CDM:

A higienização do acervo documental do CDM somente será realizada após as atividades da Conservação Preventiva. Isto é, da avaliação, do ajuste de sua rotina, da verificação da climatização e do acondicionamento dos itens, da avaliação de segurança e riscos e da solução das ameaças potenciais a conservação do acervo.

Salvo, se for verificado que o acúmulo de sujidade nos itens seja grave e mereça atenção imediata. A higienização do acervo documental pode ser simples, com remoção mecânica de partículas superficiais, ou mais profunda, no caso de haver infestações biológicas ou acidificação. A avaliação sobre o tipo de higienização a ser realizada se dá na Conservação Preventiva. Também, se for realizada a higienização do acervo em laboratório de conservação, é preciso garantir as condições mínimas para a duração

deste trabalho, o que envolve principalmente as condições ambientais e o acondicionamento e embalagem dos itens.

Se o espaço de guarda possui controle climático, mobiliário apropriado e infraestrutura predial satisfatória para a segurança dos acervos, então a higienização e embalagem do acervo podem ser contratadas. Caso não exista um local adequado, a solução imediata e mais barata será a locação de espaço para guarda provisória dos Acervos.

Está etapa do trabalho está condicionada a adequação satisfatória da Conservação Preventiva e a existência de recursos para sua realização.

O Baccarelli apropriou na proposta orçamentária os recursos necessários para manter a equipe inicial.

Operacionalização da Gestão e de Acervos:

A gestão de acervos se ampara em normativas legais relacionadas a salvaguarda de bens culturais para o patrimônio. Tratando os acervos na perspectiva da formalização do Museu do Theatro Municipal de São Paulo (a ser complementada no último ano da gestão), no aspecto Federal, o Baccarelli se orientará pela Constituição Federal e pelo Código Civil, considerando especialmente a Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009, que institui o Estatuto de Museus, e o Decreto Nº 8.124, De 17 de Outubro de 2013, que regulamento o referido Estatuto de Museus.

Assim, para avaliar o valor para o Patrimônio Cultural dos bens existentes e realizar a vinculação ao patrimônio preservado ou realizar o descarte, é importante definir uma Política de acervos. Obviamente, tratando-se de um acervo não vinculado ao patrimônio (de uso dinâmico pelos corpos artísticos e produção de espetáculos), o descarte pode ser simplificado, mas ainda assim, exige responsabilidade quanto a sua importância e a forma como se realiza o descarte. Existem dispositivos legais que

regulamentam a responsabilidade no descarte de resíduos sólidos e este deve ser realizado com responsabilidade.

Uma Política de Acervos é um documento normativo que apresenta a instituição (histórico, missão, valores, visão e objetivos), define a tipologia do acervo e sua delimitação, pode regular o tratamento técnico (conservação preventiva, documentação, restauração) e dispõe sobre os procedimentos para a aquisição e/ou incorporação e descarte e/ou desvinculação de bens, de acordo com legislação vigente. O documento é também uma ferramenta de trabalho, tem validade indefinida e serve para consulta e orientação na gestão de acervos.

O Baccarelli propõe elaborá-lo entre os anos de 2027 e 2028, de forma participativa, envolvendo os corpos artísticos do TMSP e as equipes relacionadas ao trabalho com os acervos, a Secretaria e a Fundação Theatro Municipal. Isto, ao tempo em que se realiza a avaliação de valor para o Patrimônio Histórico e Cultural dos acervos da CTP, considerando que se dará em contexto de pesquisa e produção de exposições e espera-se realizar estas etapas de formar geradora e produtiva ao desenvolver perspectivas sobre o acervo.

A preservação do patrimônio histórico e cultural é imperativa. A estratégia do Baccarelli para a valorização da memória do Complexo TMSP é pautada na preservação, pesquisa e difusão do acervo.

Serão utilizados os espaços do CDM, da Sala de Exposições e do vão livre da Praça das Artes, das áreas internas do Theatro Municipal (saguão, hall nobre e outros). Contudo, considera-se desenvolver nessa gestão um projeto para que se constitua o Museu caso venha a ser do interesse da Secretaria de Cultura e Economia Criativa e da Fundação TMSP como já citado.

A inviabilidade de criação do Museu não inviabiliza a musealização conceitual dos acervos, pode-se dizer. A musealização é compreendida como um processo no qual a instituição constrói uma relação com o patrimônio preservado e com a sociedade, na forma como trata esse patrimônio e como realiza a difusão dos valores, saberes e críticas relacionadas à produção cultural. Haverá investimento na preservação, pesquisa e difusão, assim como na criação de um Programa de Pesquisa e Difusão de Acervos, que perpassará essas etapas.

Desta forma, fica minimizado o compromisso da Secretaria de Cultura e Economia Criativa e da Fundação com um futuro museu, ou ampliado, se assim o desejar, formalizando um organismo como uma nova atividade para a cidade na forma de um equipamento formal. Caso seja do interesse formalizar a proposta do Museu, o Baccarelli elaborará um Plano Museológico, um documento normativo e regulador que apresenta a definição da instituição, um diagnóstico crítico e um planejamento estratégico para os anos seguintes (deve cobrir parcialmente o período de duas gestões, o que é exigido como forma a garantir a continuidade das ações previstas, sendo de no mínimo quatro anos). Propõe-se elaborar o Plano Museológico nos anos de 2029 e 2030, iniciando os trabalhos em 2031, após a conclusão da Política de Acervos, que será priorizada, além de ser importante fator para o amadurecimento da musealização.

Programa de Pesquisa e Difusão de Acervos

A difusão de acervos pode ser alcançada através de diferentes veículos, comunicacionais ou educativos, como formas de extroversão das pesquisas no acervo e criação de diálogo com a sociedade.

As exposições são, por excelência, o meio de difusão de acervos, e nesta direção, a Central de Atendimento ao Público terá uma missão importante para estas abordagens. Como há uma Sala de Exposições em condições de uso imediato, o

Baccarelli estimulará rapidamente o uso deste espaço para o lançamento de projetos expositivos.

Orientando-nos pelas tendências mais atuais, sobretudo internacionais, propomos como diretriz a elaboração de exposições não lineares, com múltiplas camadas de interpretação, de modo que possam ser orientadas visitas mediadas com temáticas distintas no mesmo espaço e articulada uma programação paralela diversificada, de modo a tornar o espaço expositivo e discursivo mais dinâmico e mais aberto à pluralidade da troca com os públicos

Já no primeiro semestre de gestão, será implantada uma exposição a ser definida, tendo como eixo a vida e obra de um compositor brasileiro (*Radamés Gnattali*, Guerra Peixe ou outro nome a decidir).

Se consultadas as referências acadêmicas, artigos, teses etc., será observado que as produções e espetáculos do TMSP são objeto de debates. Facilmente, encontram-se temas como a profissionalização dos corpos artísticos, questões de gênero e raça na formação dos corpos artísticos, críticas e temas do balé, a arquitetura do TMSP no projeto de urbanidade paulista. Só neste ponto, já seria possível embasar várias abordagens críticas e programas curatoriais de revisão da memória do TMSP.

Uma exposição sobre a *Radamés Gnattali* por exemplo, pode, guardadas as proporções, ampliar a difusão através de intervenções audiovisuais nas áreas externas da Praça, estimular criação e performances de dança, de circo, de teatro site *específico* combinando novas linguagens e tecnologias.

Será natural ao Baccarelli a descentralização com a difusão através de itinerâncias e parcerias da programação relacionada aos acervos, incluindo as exposições e as atividades de formação e educação, como workshops, oficinas, mostras

e exposições nos vários espaços disponíveis da Secretaria, seus Centros Culturais, Bibliotecas etc.

Para que tudo isto aconteça, será priorizado exercitar um Plano de Metas, considerando os recursos disponibilizados na Proposta Financeira e os valores imperativos que se encaminham para priorizar o Centro de Documentação e Memória.

Fases do planejamento	Meta condicionada	2026	2027	2028	2029	2030
Conservação Preventiva – Avaliação CDM		x		x		
Conservação Preventiva - Ajuste da Rotina CDM		x		x		
Higienização do acervo documental do CDM			x			
Política de Acervos		x				
Plano Museológico – Diagnóstico institucional	x					
Plano Museológico – Planejamento Estratégico	x	x	x		x	
Inventário e classificação dos bens da CTP			x	x		
Catálogo e avaliação de valor patrimonial - CTP				x	x	
Locação Reserva Técnica Climatizada CDM	x	x	x	x		

Locação Reserva Técnica Climatizada CTP	x	x	x	x		
Reserva Técnica Climatizada própria CTP e CDM	x				x	x
Digitalização dos documentos do CDM		x	x	x		
Fotografia do acervo da CTP		x	x	x		
Elaboração do Banco de Dados Digital		x	x			
Implantação do Banco de Dados Digital		x	x			
Alimentação do Banco de Dados Digital		x	x	x	x	x
Criação do Programa de Pesquisa e Difusão de Acervos	x					
Pesquisa no/sobre o acervo e memória do TMSP	x	x	x	x	x	x
Exposição na Sala de Exposições – Praça das Artes	x	x	x	x	x	x
Exposições no TMSP	x	x	x	x	x	x
Gravação e registro de todas as produções (TMSP)	x	x	x	x	x	x
Exibição/ Projeção de espetáculos na Praça das Artes	x	x	x	x	x	x
Formação de equipes da CDA		x	x	x	x	x
Itinerância de Exposições	x	x	x	x	x	x

1.3.3.4. Central Técnica de Produções Artísticas Chico Giacchieri - CTP

A Central Técnica de Produções Artísticas Chico Giacchieri, ligada ao funcionamento do Theatro Municipal e seus complexos, ocupa parcialmente o imóvel denominado Central Técnica de Serviços do Pari. Suas atividades são desenvolvidas em sete áreas devidamente identificadas, perfazendo a metragem total de 4.355,00 m², exclusivas para as atividades ligadas ao Theatro Municipal de São Paulo. No Prédio 2 se localiza a administração, em 80m². O Prédio 5, de dois pavimentos, abriga a Central de Produção em área com 420m² e a produção e conservação de Figurinos. O Prédio 7 abriga a confecção de figurinos, em área de 220,00 m² com mezanino. O Prédio 14 abriga

a Cenotécnica, com guarda de acervo de cenários, em área de 1.885m², incluindo o mezanino. O Prédio 18 é utilizado para pintura de cenários com área de 385m². O Prédio 19 é destinado a confecção de cenários, concerto, marcenaria e serralheria, com área de 810m².

A Central Técnica possui acervo constituído de figurinos, objetos de cena e adereços necessitando de um projeto de gestão de acervos que contemple os seguintes processos: inventário/catalogação, classificação, tratamento, conservação/guarda e projetos de valorização e exposição. Além disso, a estrutura possui diversos materiais oriundos de produções de óperas que necessitam de separação, reciclagem para eventual utilização de materiais e/ou remontagens, ou em alguns casos, descarte.

A Central Técnica de Produções – CTP é, na visão do Baccarelli, um organismo multifacetado na estrutura do Complexo TMSP.

A CTP é um lugar de Acervo Histórico tanto de figurinos, quanto de adereços e objetos de cena e a missão do Baccarelli é preservar este acervo para fins expositivos, museológicos e referencial de pesquisa para diversas áreas.

É um espaço de Acervo Dinâmico que permite adaptações e uso em novas produções em todas as áreas como por exemplo, na área de figurinos, o uso de camisas, capas, calçados, gravatas, ternos etc. que se prestam para várias produções e até mesmo para locações. Do mesmo modo, escudos, espadas, lanças, relógios, canetas, leques, cadeiras, poltronas, livros, camas, lanternas, lamparinas, lâmpadas, pianos cenográficos e uma série enorme de possibilidades.

Estes materiais, precisam urgentemente de uma sistematização de inventário e catalogação e ser fotografado para constituir um Banco de Dados Virtual disponibilizado para novas produções.

Será necessária uma definição de regras de uso, de modo a definir o que é que pode ser adereçado, modificado sem que signifique uma perda de valor para o objeto e o conjunto do acervo.

Para o Baccarelli a CTP é também um lugar de Produção de Cenários devendo ser criados os devidos espaços para isto.

Será necessário dotar Galpões específicos de infraestrutura administrativa e de almoxarifado, hoje em condições precárias de uso, de modo a que o local se torne apropriado à visitação pública para fins turísticos e didáticos. É importante entender que, quando fala-se de Produção de Cenários, entende-se que é preciso iniciar uma política neste sentido para que a CTP possa produzir com equipe própria reparos, adaptações de cenografia, executar projetos próprios e atuar em associação com estúdios que hoje prestam serviços diversos.

No futuro, isto pode se tornar uma economia em escala muito benéfica para o sistema e facilitar elementos construtivos que se adaptem com maior facilidade à dinâmica do TMSP. Por exemplo, hoje quando se quer um cenário giratório, utiliza-se a estrutura e motores que o CTP possui e isto pode estar presente em vários outros tipos de facilidades.

Se devidamente implantada, a CTP pode ser, inclusive, um centro gerador de receitas se conseguir se viabilizar como produtor de cenários para o Teatro, produções de Cinema, eventos corporativos, etc.

A CTP, como demonstrado até aqui, é também um núcleo de Formação e Capacitação de mão de obra, não só técnicos, mas para as Artes do Palco. O Baccarelli enxerga a CTP como uma ponte fundamental para formação complementar de alunos (diretores, cenógrafos, cenotécnicos, figurinistas etc.) das Escolas de Teatro, de Faculdades de Arquitetura, dos técnicos de teatros públicos e privados.

Para isto, serão desenvolvidos programas específicos para estas áreas, aperfeiçoando as linhas de comunicação e conteúdo com os diversos públicos.

Assim, mantendo as finalidades específicas da CTP, o Baccarelli propõe a introdução de um componente necessário para que tudo funcione adequadamente e justifica isso.

O CTP não pode perder sua visão de atividade fim. É fundamental que sejam mantidos os níveis de excelência, de inovação e de vanguarda na execução dos trabalhos de palco, tanto para execução de cenários, quanto de figurinos. Mas não cabe à CTP a visão de Conservação de Acervo, Catalogação ou, para simplificar o pensamento, a visão Museológica.

São coisas diferentes, finalidades diferentes, objetivos diferentes. Essa missão cabe ao CDM. À CTP cabe conhecer e entender o processo de acervo, auxiliar a identificação de bens, mas não se preocupar com a operacionalização disto. Caberá ao Baccarelli a correta integração de pessoas e metodologias para que finalmente se produza um modelo adequado para a área.

Tudo isto, entretanto, possui uma etapa inicial que compreende a identificação dos bens, do seu estado, da definição de uma política primária de descarte. Feito isto, simultaneamente às práticas propostas no plano do CDM, o reposicionamento da Central Técnica de Produção estará apenas começando. Mas existe a convicção de que os resultados positivos serão sentidos imediatamente.

1.3.3.5. Orquestra Sinfônica Municipal

A Orquestra Sinfônica Municipal conta atualmente com 100 músicos profissionais, além do maestro titular, maestro assistente, um coordenador de orquestra, um coordenador técnico e dois assistentes administrativos, A Orquestra Sinfônica Municipal se dedica à realização de concertos sinfônicos, espetáculos de balé e de ópera. A Orquestra está preparada para executar todo o repertório sinfônico, da música antiga à contemporânea, atuando com seus próprios integrantes ou contratando solistas quando necessário, respeitadas as diretrizes em relação à economicidade.

Histórico

Até o começo do século XX, as companhias líricas internacionais que se apresentavam no Theatro Municipal de São Paulo traziam da Europa seus instrumentistas e coros completos, pela falta de um grupo orquestral em São Paulo especializado em ópera.

Somente a partir da década de 1920 uma orquestra profissional foi criada e passou a realizar apresentações esporádicas, tornando-se regular em 1939, sob o nome de Orquestra Sinfônica do Theatro Municipal. Uma década mais tarde, o conjunto passou a se chamar Orquestra Sinfônica Municipal de São Paulo e foi oficializado em lei de 28 de dezembro de 1949, que vigora ainda hoje.

A história da OSM se confunde com a da música orquestral em São Paulo, com participações memoráveis em eventos como a primeira Temporada Lírica Autônoma de São Paulo com a soprano Bidu Sayão; a inauguração do Estádio do Pacaembu, em 1940; a reabertura de Theatro Municipal, em 1955, com a estreia da ópera Pedro Malazarte regida pelo compositor Camargo Guarnieri; e a apresentação nos Jogos Pan-Americanos de 1963, em São Paulo. Estiveram à frente da orquestra os maestros Arturo de Angelis,

Zacharias Autuori, Edoardo Guarnieri, Lion Kasniefski, Souza Lima, Eleazar de Carvalho, Armando Belardi, Isaac Karabtchevsky, Tulio Colacioppo, Ira Levin, Jamil Maluf, Abel Rocha e John Neschling, entre outros.

A Orquestra Sinfônica Municipal de São Paulo como o próprio nome indica é a Orquestra Oficial da Cidade de São Paulo, com sede no Theatro Municipal. Isto significa que sua atuação deve refletir o espírito desta Cidade que, com todas as dificuldades de uma megalópole, é a principal cidade do País, acolhedora, plural, da diversidade, da multiplicidade de etnias, das várias linhas de pensamento, da contemporaneidade. Os valores que dão a dimensão da Cidade e do Estado, devem estar expressos na ação da OSM principalmente no que diz respeito a diminuir desigualdades, promover o acesso à Cultura, a valorização da diversificação, a redução de barreiras socioculturais. O Baccarelli pretende auxiliar a identificação da OSM pela população como um bem de valor de todos. Isto significa não medir esforços para que todas as frentes presenciais e virtuais possíveis sejam abertas no menor prazo de tempo para que a OSM seja abraçada pela Cidade.

Além do seu significado de pertencimento à Cidade, a Orquestra Sinfônica Municipal possui a missão implícita de se apresentar realizando Óperas, Concertos Sinfônicos e Balés, principalmente, mas não exclusivamente, no Theatro Municipal de São Paulo, sua sede. Principal Grupo Artístico do TMSP, a OSM possui rotinas muito intensas. Pelo Edital proposto, o Baccarelli está apresentando uma proposta orçamentária para os doze primeiros meses de vigência do contrato de gestão – tanto para a programação em atendimento às metas como para a proposta orçamentária e considerando os doze meses de 2026, o que será adequado, posteriormente, ao período de efetiva vigência do contrato. Importante destacar que avaliadas as condições financeiras de realização do programa proposto pelo Edital, e as atuais perspectivas, o Baccarelli procurou ser conservador na implantação de atividades, mas assumindo, desde já, o compromisso de trabalhar para ampliar as metas propostas, em especial a de

concertos fora do CTMSP, por entendermos existir teatros em regiões periféricas tecnicamente possíveis de receber com qualidade a OSM e um público imenso que precisa tomar contato com a música sinfônica. Essa ação se coaduna com a meta contratual de difusão da produção cultural dos corpos artísticos do TMSP e da conquista de novos públicos, além de vir de encontro com a política da gestão municipal em priorizar o atendimento das periferias da nossa cidade.

A programação de 2026, como pode ser observado no item 1.4. Quadro de Metas e Indicadores, como exemplo, fica assim definida com a participação da OSM na totalidade dos eventos:

Ópera:

- 5 novas montagens no primeiro ano
- 1 remontagem para o primeiro ano
- 48 recitas de ópera no ano com no mínimo 8 recitas por ópera
- Gravação de 2 óperas no primeiro ano
- Participação da OSM em 70% das apresentações

Concertos:

- 6 programas sinfônicos apresentados no CTMSP
- 4 programas tendo cantores da música popular como solistas
- 7 concertos didáticos para formação de público

4 apresentações da OSM fora do Complexo priorizando teatros localizados em regiões periféricas da cidade

1 concerto em conjunto com corpos artísticos e ou grupos da FTM

4 gravações profissionais de concertos como previsto no edital

O planejamento da programação deve ser muito preciso e a escolha do repertório, além das variáveis já apresentadas, deve também levar em conta o equilíbrio entre músicos disponíveis e necessidades do próprio repertório.

Cabe o perfeito alinhamento entre as diretorias, maestros e as equipes envolvidas para que sejam tomadas as decisões acerca do que será trabalhado durante o ano, como serão feitos os ensaios e onde (em que sala de ensaios).

No caso das óperas, é preciso levar em conta também outras variáveis tais como tamanho do espetáculo (nº de atos e cenas), quantidade de cantores, solistas, músicos, figurantes, tempo previsto para montagem no palco etc. E, finalmente, tomar decisões de repertório que usem maior ou menor quantidade de músicos (inclusive coralistas) conforme as necessidades de composição da agenda.

Com relação aos concertos, as questões são semelhantes. Serão levados em consideração vários aspectos na escolha do repertório. Em primeiro lugar, deve-se reconhecer os músicos disponíveis no Teatro. Embora, na sua maioria, já sejam do relacionamento artístico do Baccarelli, caberá ao Diretor Artístico, em conjunto com os maestros, identificar as forças da orquestra, os possíveis solistas internos. A partir disto, considerados os recursos disponíveis, custos de moeda estrangeira, disponibilidade de solistas nacionais e estrangeiros, entre outros aspectos, deve-se montar uma programação que atenda aos interesses artísticos e técnicos do conjunto e que privilegie

o interesse do público de reconhecer no TMSP o espaço da ópera, da música de concerto e da dança que lhes atrai e preenche sua perspectiva como audiência. Entre as milhares de oportunidades possíveis, é importante que tanto interna quanto externamente se tenha realização e indagação.

A título de ilustração, está sendo proposto que a orquestra volte das férias em janeiro, sempre para os aniversários da Cidade quando é esperado que aconteçam apresentações de todos os corpos artísticos.

O Baccarelli pretende que novos (as) compositores(as) nacionais e estrangeiros também sejam comissionados para os trabalhos futuros no TMSP e outros espaços. Para isto serão feitos esforços para que sejam contratados projetos para os anos subsequentes em todas as áreas.

Superada a demanda reprimida já existente que dependerá da avaliação artística e pertinência para os conjuntos do TMSP para composições já existentes no Brasil, inéditas ou não, será dado início aos comissionamentos de trabalhos futuros. Este caminho promissor, além de atender às necessidades musicais dos conjuntos do TMSP e do público em geral, também amplia as possibilidades de reconhecimento dos criadores nacionais, mantendo inclusive sinergia com outros criadores e criadoras de outros países, estimulando a todos a darem *masterclasses*, seminários etc.

Este é outro aspecto importante, como será detalhado no item Educativo. Se buscará colocar em rotina o convite a artistas que – vindo ao Brasil para participar de ópera ou concerto - possam oferecer *masterclasses* ou oficinas para alunos das Escolas da Fundação TMSP e de projetos sociais, com transmissão online disponibilizada e divulgada pelas redes sociais.

Ampliando ainda mais o conjunto de possibilidades, a nova Direção Artística estimulará a formação de *ensembles* na orquestra extraíndo daí duos, trios, quartetos,

quintetos que possam se apresentar como conjuntos de câmara extraídos da própria OSM em eventuais momentos em que o repertório da orquestra exija um efetivo menor.

Nesta mesma linha, o Quarteto de Cordas da Cidade de São Paulo, por exemplo, poderá se apresentar como solista em programa regular da OSM a ser definido em conjunto.

Sobre as óperas, é necessário discorrer um pouco mais.

O repertório proposto para um ano fictício (2026) para lançamento de um novo modelo de gestão no TM, cumprindo a proposta do Edital será:

Ópera 1

OTELLO de Verdi

Ópera 2

LE NOZZE DI FIGARO de Mozart

Ópera 3

LA RONDINE de Puccini

Ópera 4

CARMEN de Bizet (remontagem)

Ópera 5

CHICA DA SILVA de Guilherme Bernstein (parceria com Fundação Clovis Salgado de BH)

Ópera 6

FIDELIO de Beethoven

Há, entretanto, uma proposta estratégica que, na nossa visão, é pertinente e inevitável. Como um Complexo orientado para as artes, notadamente a Ópera, a música Sinfônica, o Balé, a música Coral, de Câmara e uma forte relação com as demais formas de expressão artística, sejam de ordem clássica (erudita) ou popular em todos os níveis, o TMSP precisa estimular a criação.

Aliás, um parêntese oportuno. O compositor alemão Richard Wagner desenvolveu o conceito do que chamou de *Gesamtkunstwerk* ou a obra de arte total, dando à ópera a dimensão de uma forma artística que conjuga música, teatro, dança, artes visuais sem limitações criativas. Um modelo que, segundo ele, estava presente no teatro clássico grego e que, por alguma razão, se perdeu na história.

Nesta direção, o Baccarelli tem a absoluta relação com todas as formas de expressão e é normal, estimulante e esperado que se faça um casamento entre o Balé e a street dance, relações mais ousadas entre a ópera e a música eletrônica, ou a busca de manifestações que se entrelacem de maneira ampla.

Esta é uma questão de fundo quando o Baccarelli pensa o comissionamento de obras com autores nacionais. E isto deve ser um caminho. Não só apoiar e comissionar compositores consagrados, como também estimular jovens compositores e literatos para criarem óperas, oratórios, concertos.

Em atendimento à previsão editalícia que solicita o diálogo com outras áreas da música, o Baccarelli propõe a realização de 4 concertos com artistas da música popular, inaugurando uma nova fase da OSM, buscando atender, também, a previsão de difusão cultural e desenvolvimento de novas plateias para o Complexo Theatro Municipal.

1.3.3.6. Balé da Cidade

O Balé da Cidade de São Paulo conta atualmente com 36 bailarinos, além de dois coordenadores de ensaio, um coordenador técnico, um maître de balé clássico, um pianista, um assistente administrativo, um coordenador de iluminação, um contrarregra, um técnico de multimídia.

O Balé da Cidade de São Paulo é uma companhia voltada à dança contemporânea, incorporando os conhecimentos e práticas do balé clássico.

Histórico

O Balé da Cidade de São Paulo foi criado em fevereiro de 1968, como Corpo de Baile Municipal, para acompanhar as óperas do Theatro e se apresentar com obras do repertório clássico. Em 1974, a proposta da companhia foi reestruturada, assumindo o perfil de dança contemporânea que a orienta até hoje. Tem realizado turnês internacionais desde sua bem sucedida participação na Bienal de Dança de Lyon – França em 1996.

A companhia possui, em seu repertório, obras de coreógrafos e criadores nacionais e internacionais da atualidade, entre eles: *Alex Soares, Alexander Ekman, Angelin Preljocaj, Cayetano Soto, Germaine Acogny, Henrique Rodovalho, Ismael Ivo, Itzik Galili, Johann Kresnik, Luis Arrieta, Mauro Bigonzetti, Morena Nascimento, Rodrigo Pederneiras, Ohad Naharin, Sandro Borelli e Stefano Poda.*

Projeto para o Balé da Cidade de São Paulo / 2026–2030

Leitura do contexto atual

Nos últimos anos, o Balé da Cidade de São Paulo passou por uma inflexão relevante em seu direcionamento artístico, particularmente sob a gestão de Alejandro Ahmed. Esse período foi marcado por uma ênfase consistente na criação contemporânea brasileira, pela redução do repertório tradicional, pelo fortalecimento do diálogo com a música ao vivo e com a orquestra, e por uma menor interlocução com coreógrafos do circuito internacional mais consolidado.

Esse movimento reposicionou a companhia, aproximando-a de um modelo de grupo criador — quase um ensemble autoral — em contraste com a lógica de companhia de repertório que havia se estabelecido de maneira consistente em períodos anteriores. Como consequência, observa-se hoje um repertório concentrado e coeso em uma determinada linguagem, porém significativamente reduzido em diversidade. Esse repertório é reiterado com frequência (repetições de apresentações) e, em certos casos, apresentado de forma quase exaustiva. Esse processo tem um resultado ambíguo. Para determinado grupo, bastante específico, é considerado como uma conquista, contudo, tem consolidado um progressivo afastamento de parte importante do público tradicional da companhia, que deixa de se reconhecer na experiência proposta.

Atualmente, o BCSP opera com menor presença de repertório histórico internacional, sem a recorrência de coreógrafos amplamente consolidados no cenário global, e com uma diversidade mais limitada de linguagens coexistindo em seu repertório. Em contrapartida, consolidou qualidades importantes: uma produção autoral consistente, integração qualificada com a música ao vivo e uma forte identidade estética — ainda que construída a partir de um recorte bastante específico e, por isso, mais restrito.

É relevante reconhecer avanços. Em um contexto artístico contemporâneo nacional, não é desejável — nem defensável — um modelo institucional que não tenha a produção artística e intelectual enraizada em seus próprios artistas, ou seja, brasileiros. Entretanto, no que diz respeito a linguagem de dança escolhida, ela se tornou tributária de um recorte bastante reduzido. Um tipo de dança que tradicionalmente não ocupa teatros oficiais, que tem nas suas atribuições a formação continuada de plateia de um modo amplo e diversificado.

Essa ênfase, quando operada de forma predominante, pode reduzir um dos elementos centrais de uma companhia pública: sua capacidade de funcionar como espaço de convivência entre diferentes camadas da história, da linguagem e da experiência estética em dança.

Observa-se, nesse cenário, o risco de um descolamento progressivo entre a proposta artística da companhia e a amplitude de seu público. A concentração em um recorte estético mais específico, frequentemente associado a circuitos mais especializados, pode limitar a capacidade de interlocução com diferentes perfis de espectadores, reduzindo o campo de reconhecimento e identificação que sustenta uma instituição pública.

A observação do cenário da dança institucional global evidencia que as principais companhias estruturam suas atividades a partir da articulação de três eixos complementares:

- o repertório histórico, como eixo de memória
- o repertório contemporâneo, como eixo de invenção
- a criação autoral, como eixo de identidade

O equilíbrio entre esses vetores permite que a companhia atue simultaneamente como guardiã, produtora e transformadora de linguagem. Quando um desses eixos se sobrepõe aos demais, perde-se a tensão necessária que sustenta a vitalidade artística e a relação com o público.

Nesse sentido, o diálogo com a tradição não deve ser entendido como anacronismo, mas como condição para a construção de perspectiva histórica e para a própria emergência do contemporâneo. Esse diálogo pode se dar tanto por meio de releituras — como nas versões de *Giselle* ou *Romeu e Julieta* criadas por Akram Khan e Mats Ek, por exemplo — quanto pela remontagem de obras fundamentais do repertório da dança moderna e contemporânea, de coreógrafos consolidados como William Forsythe, Jiri Kylian, Hans van Manen, Pina Bausch, e outros do século XXI.

Paralelamente, a comissão de novas obras deve ocorrer em regime de colaboração, no qual a direção artística estabelece diretrizes e constrói - junto aos criadores convidados - projetos que dialoguem com o momento da companhia. Ao mesmo tempo, é essencial manter ativa a criação interna, garantindo estímulo e incentivo para que o elenco permaneça como agente colaborador na construção de linguagem e interlocutor direto com a cidade.

A proposta aqui apresentada parte da necessidade de recompor esse campo de forças, não como retorno a modelos anteriores, mas como ampliação de camadas e possibilidades de atuação da companhia.

Para isso, sugere-se uma estrutura de repertório baseada na convivência equilibrada entre os três eixos:

- 30–40% repertório historicamente consolidado
- 30–40% criação contemporânea nacional e internacional
- 20–30% criação autoral

Essa organização busca assegurar diversidade estética, continuidade histórica, vitalidade criativa e ampliação do diálogo com o público, reafirmando o papel do Balé da Cidade de São Paulo como uma companhia pública de referência.

Abaixo temos uma programação modelo para um ano de temporada.

Resumo das ações

2026 (Exemplo de temporada)

Produção

- Novas obras: **4**
- Remontagens: **3**

- Coreógrafos convidados: **3**

Temporadas

- Nº de programas: **4**

Estrutura:

Programa 1 – BCSP + OSM

- Luiz Fernando Bongiovanni & Gabriel Vilela

Programa 2

- Andonis Foniadakis + remontagem de repertório da companhia

Programa 3 + OER

- Rafa Sahyoun + remontagem de repertório da companhia

Programa 4 – BCSP

- Alan Keller + remontagem de repertório da companhia

Apresentações

- Complexo: **24 Palco + 4 Outros espaços TMSP ou Praça das Artes**

OU

- Complexo: **28**
- Circulação: **8**

Integração

- OSM: **1**
- OER: **1**
- Outros: **1**

Estratégia artística

- Reintrodução de um repertório diverso, que contemple diferentes públicos. Em um primeiro momento a reintrodução de um repertório mais tradicional de dança contemporânea com utilização mais enfática de técnica clássica. Prosseguimento dos trabalhos mais alternativos ou performáticos em outros formatos e espaços. Parceira com as orquestras da casa e com outros corpos artísticos.

- Circulação pela cidade, ou em teatros de bairro ou em programação conjunta com a Secretaria de Educação nos CEUs.
- Alinhamento com a EDASP, Escola de Dança, para que o horizonte artístico se articule.

Detalhamento da temporada e das estratégias

O viés curatorial proposto busca articular diferentes vertentes da dança contemporânea, conforme apresentado no texto de introdução desta proposta. Considerando a diversidade da cidade e de seus públicos, a direção pretende ampliar os diálogos estéticos e ampliar as possibilidades de acesso e identificação.

Apresenta-se, inicialmente, um bloco de quatro temporadas no TMSP. O primeiro programa será concebido como um espetáculo de noite inteira, enquanto os demais se organizam como programas duplos ou triplos. A escolha dos artistas convidados define um perfil alinhado à proposta de diálogo com a tradição. As remontagens ainda estão em fase de definição, mas constituem uma estratégia fundamental tanto para a manutenção da identidade do grupo quanto para a otimização de recursos financeiros.

A primeira temporada — Programa 1 — estabelece uma parceria entre o coreógrafo e diretor Luiz Fernando Bongiovanni e o diretor teatral, cenógrafo e figurinista Gabriel Villela.

A proposta consiste em convidar Gabriel Villela para desenvolver um projeto em colaboração com a direção do BCSP, atuando em diferentes frentes: concepção

dramatúrgica, direção de arte (cenografia e figurinos) e direção teatral. O eixo central desse tipo de criação é a construção de uma abordagem própria e inédita — em chave antropofágica — para temas clássicos. Trata-se, portanto, de um diálogo com a tradição, e não de sua simples reprodução.

Os argumentos dramatúrgicos podem partir de libretos clássicos do repertório do balé — como *Romeu e Julieta*, *Giselle* ou *O Lago dos Cisnes* —, bem como de textos literários, teatrais, tragédias gregas ou obras da literatura contemporânea. Esse tipo de produção está previsto para ocorrer anualmente, com a colaboração de diferentes diretores teatrais, como José Possi Neto, William Pereira ou o próprio diretor artístico do TMSP na gestão do Baccarelli, Jorge Takla. Essas obras se configuram como grandes produções, com participação da orquestra e utilização de partituras originais ou especialmente comissionadas.

Os demais blocos — Programas 2, 3 e 4 — seguem uma lógica distinta. São compostos por dois ou mais trabalhos, reunindo novas criações e remontagens. As novas produções contam com coreógrafos de carreira consolidada, nacionais e internacionais, com experiência suficiente para desenvolver obras que dialoguem de forma mais direta com o público.

Trata-se de artistas com os quais o diretor Luiz Fernando Bongiovanni, que estará à frente do BCSP na gestão do Baccarelli, mantém ou já manteve relações profissionais, o que favorece o diálogo e a construção de um repertório alinhado às diretrizes artísticas do BCSP e do TMSP. A estratégia consiste em trazer obras e procedimentos já testados em outras companhias, permitindo maior previsibilidade tanto artística quanto orçamentária — seja em processos de criação, seja em remontagens. São, em sua maioria, criadores com agendas internacionais ativas e recorrentes convites institucionais.

Ainda neste eixo, propõe-se a recuperação do repertório histórico do BCSP. A iniciativa busca valorizar investimentos realizados ao longo do tempo e consolidar a noção de repertórios — no plural — como elemento estruturante da identidade da companhia. Esse repertório pode ser suficientemente diverso para dialogar com diferentes perfis de público.

Nesse sentido, identificam-se dois caminhos possíveis.

O primeiro refere-se ao repertório mais recente, marcado por um viés contemporâneo, autoral e performativo. Trata-se de uma produção dos últimos quatro a cinco anos, que, ao mesmo tempo em que ampliou o alcance para novos públicos, também gerou certo afastamento do público tradicional. Esse conjunto de obras apresenta potencial para circulação em outros espaços do Complexo TMSP, como a Praça das Artes, e em formatos mais experimentais.

O segundo caminho propõe a retomada de obras anteriores que obtiveram ampla repercussão junto ao público e à crítica, como *Jeito de Corpo*, de Morena Nascimento (com trilha de Caetano Veloso), *Paraíso Perdido*, de Andonis Foniadakis, e *Adastra*, de Cayetano Soto. São trabalhos que integram a memória artística do BCSP e cuja reativação contribui para o fortalecimento da identidade da companhia.

Esse bloco contempla, portanto, tanto novas criações com coreógrafos consolidados quanto remontagens de obras já reconhecidas. A estrutura permite a combinação de até três trabalhos por programa. Em um desses programas, está prevista a participação da OER.

Para além da programação no TMSP, a companhia irá circular em teatros de bairro, periféricos e unidades dos CEUs. Para viabilizar essa estratégia, consideram-se duas possibilidades: a adaptação de obras existentes para palcos de menor porte ou a

criação de um repertório específico para circulação. Trata-se de uma ação fundamental para ampliar o acesso e a presença da companhia na cidade.

O Balé da Cidade de São Paulo, sob gestão do Baccarelli, será embaixador do TMSP levando sua arte ao maior número possível de pessoas nas regiões periféricas de São Paulo, atuando em atendimento a meta de difusão cultural e conquista de novos públicos.

No campo formativo, propõe-se a implementação de um eixo pedagógico em parceria com a EDASP. As ações incluem ensaios abertos, ensaios comentados e oficinas de linguagem, nas quais bailarinos e assistentes compartilham trechos do repertório com estudantes. Também estão previstas atividades em sala de aula, com pequenas apresentações realizadas por artistas do BCSP. Essas ações promovem, simultaneamente, o desenvolvimento dos bailarinos como criadores e o acesso dos alunos a um repertório profissional.

Além disso, há o interesse em capacitar o elenco para ações performativas em contextos não convencionais, ampliando a presença da companhia em espaços como bienais de arte, museus e galerias.

Por fim, propõe-se o desenvolvimento de projetos no campo audiovisual, incluindo documentários de processos criativos e produções em vídeo-arte. Essa iniciativa contribui para a construção de memória, amplia o alcance da companhia e possibilita sua inserção em festivais de cinema e arte, no Brasil e no exterior.

1.3.3.7. Coro Lírico

O Coral Lírico conta atualmente com 83 cantores, regente titular, regente assistente, dois pianistas, um coordenador administrativo e um inspetor. Formado por

cantores que também se apresentam regularmente como solistas nos principais teatros do país, o Coral Lírico Municipal de São Paulo atua nas montagens de óperas das temporadas do Theatro Municipal, em concertos com a Orquestra Sinfônica Municipal, com o Balé da Cidade e em apresentações próprias. Trabalha repertório amplo com especialização no período que abrange do clássico ao contemporâneo.

Histórico

O Coral Lírico foi criado em 1939 e teve como primeiro diretor o maestro *Fidélío Finzi*, que preparou o grupo para a estreia em *Turandot*, em 13 de junho do mesmo ano. Em 1947, *Sisto Mechetti* assumiu o posto de maestro titular, e somente em 1951 o coro foi oficializado, sendo dirigido posteriormente por *Tullio Serafin*, *Olivero De Fabritis*, *Eleazar de Carvalho*, *Armando Belardi*, *Francisco Mignone*, *Heitor Villa-Lobos*, *Roberto Schnorremberg*, *Marcello Mechetti*, *Fabio Mechetti*, *Mário Zaccaro* e *Bruno Greco Facio*.

Novamente regido por Mário Zaccaro, o Coral Lírico Municipal de São Paulo recebeu os prêmios de Melhor Conjunto Coral de 1996, pela APCA.

Em condição semelhante à OSM, o Coral Lírico possui um engajamento bastante sólido na programação do TMSP.

Entre ensaios musicais, cênicos e apresentações, o Coral Lírico trabalha de 30 a 60 dias por montagem de ópera, dependendo do grau de dificuldade do repertório, da língua original cantada, das necessidades específicas de encenação.

Este exemplo serve apenas de ilustração para o entendimento de que a definição dos títulos de ópera e, além disto, a programação de concertos e as apresentações dentro e fora do TMSP precisam considerar a disponibilidade de cantores do Lírico e do Coro Paulistano que, obrigatoriamente fará parte da grade como previsto no seu plano de trabalho.

Ou seja, ao compor a grade de programação, a Direção Artística, em parceria com os maestros dos corpos artísticos, precisará levar em consideração a quantidade de cantores por tarefa específica, incluindo títulos de ópera e peças sinfônicas que utilizem formações que permitam usar os grupos existentes. Como exemplo, enquanto um coro de 21 cantores homens prepara uma determinada ópera que só possui estes papéis corais, os demais se apresentarão em concertos em outros espaços da cidade.

O Baccarelli entende que o Coral Lírico, assim como o Coral Paulistano e o BCSP possuem características técnicas e operacionais que possibilitam circularem pelos vários teatros periféricos da cidade de São Paulo, atendendo, dessa forma, a meta do edital para difusão e conquista de novos públicos. O Baccarelli tem total interesse e trabalhará para ampliar a meta proposta no edital para concertos fora do CTMSP.

Inicialmente, nesta proposta o Baccarelli se fixará nas metas previstas no edital para o primeiro ano, buscando subsídios financeiros para ampliar as apresentações do conjunto para os próximos anos.

1.3.3.8. Coral Paulistano

O Coral Paulistano conta atualmente com 44 cantores (sendo 43 celetistas e 1 estatutário), uma regente titular, uma regente assistente, dois pianistas, um gerente de coro, um auxiliar administrativo e um inspetor.

O Coral Paulistano dedica-se à música coral a capela, óperas, música sinfônica e de câmara, de diferentes épocas, estilos, gêneros e idiomas, e à divulgação de obras inéditas.

Histórico

Com a proposta de levar a música brasileira ao Theatro Municipal de São Paulo, em 1936, por iniciativa de Mário de Andrade, foi criado o Coral Paulistano. O então

diretor do Departamento Municipal de Cultura queria mostrar à elite paulistana a importância do movimento nacionalista que contagiava os compositores brasileiros da época e que era até então desconhecido.

Marco da história da música em São Paulo, o grupo foi um dos muitos desdobramentos do movimento modernista da Semana de Arte Moderna de 1922. Ao longo de décadas, o grupo esteve sob a orientação de alguns dos mais destacados músicos do nosso país, como *Camargo Guarnieri, Frutuoso Vianna, Miguel Arqueróns, Tullio Colacioppo, Abel Rocha, Zwinglio Faustini, Antão Fernandes, Samuel Kerr, Henrique Gregori, Roberto Casemiro, Mara Campos, Tiago Pinheiro, Bruno Greco Facio e Martinho Lutero Galati. Naomi Munakata* foi sua importante regente titular desde julho de 2016 até seu falecimento em 26 de março de 2020, e recebe nosso respeito e homenagem. Foi também professora e diretora da Escola Municipal de Música da FTM.

A programação do prestigiado Coral Paulistano possui semelhanças de definição às apresentadas até aqui. Como em todos os grupos sinfônicos e corais, é necessária uma visão do repertório que o grupo já realizou e suas expectativas artísticas para os próximos anos. Deste diálogo nascerão os programas que serão apresentados a partir daqui.

O Baccarelli deverá estimular a criação de novos repertórios para o conjunto a partir do comissionamento de novos trabalhos junto a compositores que escrevam para coros com a característica do Coro Paulistano.

Dadas as características do conjunto, a participação do Coro Paulistano nas óperas será com maior ênfase naquelas cujas necessidades impliquem no uso de um menor número de cantores. Ou ainda trabalhos em conjunto com o Lírico, fazendo papéis específicos (coros de grupos claramente definidos) complementando a ação em óperas grandiosas.

A proposta é preservar a atividade e características do Paulistano, cuja vocação principal é trabalhar o repertório brasileiro, peças de estilo (barroco, música antiga, etc.), ampliar sua participação junto à OSM em concertos com repertório sinfônico coral e suas apresentações fora do Complexo Theatro Municipal.

Por suas características de repertório e número de artistas, o Paulistano cumprirá agenda nos teatros periféricos da cidade de São Paulo em atendimento a meta contratual de difusão e conquista de novos públicos, meta que o Baccarelli buscará ampliar para além das previstas no edital.

São históricas as apresentações do Coral Paulistano no Mosteiro de São Bento e as séries de Música Sacra. Durante certo período o Coral Paulistano liderou no TMSP os chamados Encontros de Corais, uma iniciativa meritória que será estudada com o conjunto a sua retomada.

O Coral Paulistano se presta a atividades específicas em eventos como o Aniversário de São Paulo, nas Viradas Culturais, e, consideradas suas características de flexibilidade e relação com o repertório de canções Brasileiras.

A definição do repertório e da programação de concertos se dará em conjunto pelo diretor artístico e maestros do Coral Paulistano.

1.3.3.9. Quarteto de Cordas da Cidade de São Paulo

O Quarteto de Cordas da Cidade de São Paulo, conta com 4 músicos, sendo um deles servidor público estatutário remunerado diretamente pela SMC. Em concertos comentados, o Quarteto apresenta o amplo repertório para a formação, inclusive o de

vanguarda, promovendo o contato do público com todas as tendências e escolas de composição, como parte do projeto original do grupo, de fomento e formação de plateias.

Histórico

Por iniciativa de Mário de Andrade, o Quarteto de Cordas da Cidade de São Paulo foi fundado em 1935. Inicialmente era chamado de Quarteto Haydn e buscava difundir a música de câmara e estimular compositores brasileiros a compor novo repertório para o gênero. O grupo passou a ser chamado de Quarteto de Cordas Municipal a partir de 1944, chegando à sua forma definitiva em 1981, como Quarteto de Cordas da Cidade de São Paulo.

A atual formação conta com os violinistas Betina Stegmann e Nelson Rios, o violista Marcelo Jaffé e o violoncelista Rafael Cesario, com atuação em concertos, recitais e atividades pedagógicas.

O Quarteto apresenta-se no Brasil e no exterior, em eventos como a *Feira do Livro de Frankfurt, na Alemanha; o Festival de Música de Saragoza, na Espanha; e o Festival Internacional de Música de Morelia, no México.*

No Brasil, além da participação nos mais importantes festivais e cursos de música, desenvolveu projetos de estímulo a jovens instrumentistas por meio de concursos e de concertos didáticos em escolas da rede pública, universidades e escolas de música. Em sete oportunidades o Quarteto de Cordas de São Paulo ganhou o prêmio de Melhor Conjunto Camerístico da Associação Paulista de Críticos de Arte (APCA).

A história do Quarteto de Cordas da Cidade de São Paulo será um ponto de partida importante para o Baccarelli desenvolver iniciativas que ampliem a visibilidade e respeito ao conjunto junto a outros públicos que não o usual.

O conjunto será estimulado a continuar desenvolvendo seu repertório e a apresentá-lo nas melhores condições possíveis, seja na **Sala Mário de Andrade**, seja em outros espaços e teatros da Cidade de São Paulo, preferencialmente nas regiões periféricas, em conformidade com a atual política da gestão municipal.

A continuidade do excelente trabalho que o quarteto realiza até aqui, se dará com o estímulo à criação de novos repertórios junto a compositores nacionais e estrangeiros e na criação de condições para que o conjunto adquira outras perspectivas, inclusive a de participação como solista junto à OSM, quando possível. Assim, será possível avançar na construção do acervo virtual do grupo através de intensa programação a ser desenvolvida aproveitando o repertório construído ao longo dos anos, da excepcional conduta artística do grupo e das infinitas possibilidades curatoriais que o próprio conjunto já possui.

No primeiro ano, a programação de concertos do Quarteto da Cidade de São Paulo será, no mínimo, a prevista no presente edital, sendo certo que o Baccarelli buscará meios para ampliar a atuação do quarteto em teatros localizados fora da região central da cidade como, por exemplo, nos teatros dos CEUs.

1.3.3.10. Orquestra Experimental de Repertório

A Orquestra Experimental de Repertório conta com 99 músicos, sendo desses, 83 instrumentistas bolsistas pré-profissionais e 16 instrumentistas profissionais que atuam como monitores e chefes de naipe, 1 maestro titular, 1 maestro assistente, 1 coordenador artístico, 1 técnico de palco, 1 inspetor e 2 montadores.

Histórico

Fundada em 1990 pelo maestro *Jamil Maluf*, então Diretor Artístico do Theatro Municipal de São Paulo, a Orquestra Experimental de Repertório nasceu com o objetivo de ampliar o acesso de jovens músicos ao repertório sinfônico e operístico, oferecendo condições reais de prática orquestral de alto nível. Desde sua criação, a OER esteve vinculada ao Complexo Theatro Municipal, participando de temporadas sinfônicas, óperas, balés e projetos especiais, consolidando-se como um dos pilares formativos do sistema municipal de música.

Ao longo de sua trajetória, a OER foi responsável pela preparação de centenas de músicos que posteriormente integraram as principais orquestras brasileiras e internacionais, cumprindo papel estratégico na renovação do cenário sinfônico nacional. Sua atuação inclui a execução de repertório amplo — do período barroco à música contemporânea —, frequentemente abordando obras de grande porte raramente executadas no circuito tradicional, além de estreias de compositores brasileiros.

A orquestra apresenta-se regularmente na Sala de Concertos do Theatro Municipal e em outros espaços culturais da cidade, participando também de projetos educativos, concertos didáticos e ações de formação de público. Essa dimensão pedagógica e social constitui elemento central de sua identidade institucional, reforçando o caráter público da iniciativa e sua contribuição para a democratização do acesso à música de concerto.

A história e o papel formador da Orquestra Experimental de Repertório constituem base fundamental para o desenvolvimento de ações que ampliem sua visibilidade, fortaleçam sua identidade artística e consolidem sua posição como organismo estratégico para a formação de músicos profissionais na cidade de São Paulo.

O conjunto será estimulado a aprofundar sua vocação pedagógica e artística, mantendo programação regular e diversificada, ampliando parcerias institucionais e

explorando novos formatos de apresentação, tanto na Sala do Theatro Municipal quanto em outros equipamentos culturais da cidade.

O Baccarelli irá cumprir integralmente as metas previstas nesse edital no que tange à programação e produção dos espetáculos da OER.

1.4. Quadro de Metas e Indicadores

METAS DE PRODUÇÃO [1]	Número da Ação	Indicador	Metodologia de Mensuração	EDIT AL 2026	EDIT AL 2027	EDIT AL 2028	EDIT AL 2029	EDIT AL 2030	Observações	Peso
ÓPERA	1.1	Produção de óperas com nova montagem	Número de óperas produzidas para o ano, comprovado por meio do material de divulgação	5	5	5	5	5	Utilização de espaços diversos do Complexo TMSP - inclusive itinerante ou na frente do Theatro (como era no início das montagens de ópera)	24
	1.2	Remontagem de ópera apresentada no Theatro Municipal nos últimos dez anos	Número de óperas produzidas para o ano, comprovado por meio do material de divulgação	1	1	1	1	1		5
	1.3	Gravação e edição em audiovisual de óperas produzidas no ano, como forma de difusão pública do conteúdo.	Número de gravações editadas das óperas (obras inteiras), em audiovisual, como forma de difusão pública do conteúdo,	2	2	3	3	3		4

			comprovado por meio da produção em link em plataforma.							
	1.4	Quantidade mínima anual de recitas de ópera (apresentações)	Número mínimo anual de apresentações no Theatro Municipal, comprovadas por meio de relatórios de bilheteria, borderôs, listas de presença, fotos e/ou material de divulgação.	48	48	48	48	48		5
	1.5	Participação da Orquestra Sinfônica Municipal nas recitas	Proporção sobre o número total de recitas, comprovado por meio do material de divulgação.	70%	70%	70%	70%	70%	Estimular apresentação com OER	1
	1.6	Regência das recitas pelo maestro titular – mínimo	Proporção sobre o número total de recitas de óperas	70%	70%	70%	70%	70%		2
	1.7	Produções de ópera com participação do Coro Lírico e/ou Coral Paulistano, em formação integral ou parcial	Número de óperas com participação do(s) coros(s) em formação parcial ou integral, comprovado por meio do material de divulgação	4	5	5	6	5		1
ORQUESTRA SINFÔNICA MUNICIPAL	2.1	Programas sinfônicos apresentados no Complexo Theatro Municipal, com no	Número de programas sinfônicos com a Orquestra Sinfônica Municipal realizados no	6	8	8	7	7		8

	mínimo duas apresentações cada	Complexo Theatro Municipal [4], comprovado por meio do material de divulgação							
2.2	Apresentações da OSM fora do Complexo Theatro Municipal	Número de apresentações fora do Complexo Theatro Municipal, comprovadas por meio de relatórios de bilheteria, borderôs, listas de presença, fotos e/ou material de divulgação	4	4	4	4	4		1
2.3	Regência dos concertos sinfônicos pelo maestro titular - mínimo	Proporção sobre o número total de récitas dos concertos sinfônicos	60%	60%	60%	60%	60%		1
2.4	Concertos didáticos para formação de público	Número de concertos didáticos com a Orquestra Sinfônica Municipal, comprovado por meio do material de divulgação	7	8	9	9	9		1
2.5	Produções de gravação profissional para plataformas digitais, realizadas ao vivo e com sessões de	Número anual de produções de gravação profissional realizadas e finalizadas	4	4	5	5	5		1

		gravação para correções.								
	2.6	Ação conjunta com outros Corpos Artísticos e/ou Grupos da FTM (exceto ópera e BCSP)	Número de apresentações comprovadas por meio de relatórios de bilheteria, borderôs, listas de presença, fotos e/ou material de divulgação	1	2	2	3	4	Por Grupos da FTM entende-se grupos de alunos das Escolas de Música e de Dança indicados pelas coordenadorias, Banda Sinfônica Jovem, Coral Jovem, Orquestra Sinfônica Jovem, Orquestra Sinfônica infanto-juvenil, Cia Jovem de Dança e Balé Jovem (quando instituídos), Ensemble e Grupos de músicos bolsistas da OER indicados pelo Maestro titular.	1
	2.7	Concertos com artistas da música popular (outras linguagens)	Número de programas com a Orquestra Sinfônica Municipal com artistas da música popular realizados no Complexo Teatro Municipal [4], comprovado por meio do material de divulgação	4	4	4	4	4	Meta condicionado à captação de recursos.	
BALÉ DA CIDADE DE SÃO PAULO	3.1	Aquisição de novas obras coreográficas	Número de obras cujo direito de montagem é adquirido	4	3	4	3	3		1
	3.2	Remontagem de obras coreográficas	Número de obras coreográficas já dançadas pelo BCSP e remontadas, preferencialmente com menos de quatro anos de sua estreia.	3	3	3	3	3		1

3.3	Coreógrafos convidados, financiados por recursos de parcerias ou captação	Número de coreógrafos convidados por período a ser definido.	3	2	2	2	2		1
3.4	Temporadas do BCSP no Complexo Theatro Municipal, com 2 coreografias novas e 2 remontagens (previstas nos itens 3.1 e 3.2)	Número de temporadas executados pelo BCSP, considerando que uma temporada pode abrigar no mínimo (01) uma até 03 (três) diferentes coreografias na mesma sessão.	4	4	5	5	5	Estimular apresentações em outros espaços do CTMSP	2
3.5	Quantidade de apresentações do BCSP no Complexo Theatro Municipal	Número de apresentações no Complexo Theatro Municipal, comprovadas por meio de relatórios de bilheteria, borderôs, listas de presença, fotos e/ou material de divulgação.	28	28	33	28	28		1
3.6	Quantidade de apresentações do BCSP fora do Complexo Theatro Municipal	Número de apresentações em outras salas, exclui-se todo o Complexo Theatro Municipal, comprovadas por meio de relatórios de bilheteria, borderôs, listas de presença, fotos e/ou material de divulgação	8	8	9	8	8	Estimular apresentações em outros estados e países coproduções	1
3.7	Montagens da OSM com Balé da Cidade	Número de programas executados pelo BCSP e OSM, com formação integral ou parcial, dentro	1	2	2	2	2		1

			das temporadas do BCSP no Theatro Municipal							
	3.8	Montagens da OER com Balé da Cidade	Número de programas executados pelo BCSP e OSM, com formação integral ou parcial, dentro das temporadas do BCSP no Theatro Municipal	1	1	2	2	2		1
	3.9	Montagem conjunta com outros Corpos Artísticos e/ou Grupos da FTM (exceto OSM e OER)	Número de apresentações comprovadas por meio de relatórios de bilheteria, borderôs, listas de presença, fotos e/ou material de divulgação	1	1	2	2	2	Por Grupos da FTM entende-se grupos de alunos das Escolas de Música e de Dança indicados pelas coordenadorias, Banda Sinfônica Jovem, Coral Jovem, Orquestra Sinfônica Jovem, Orquestra Sinfônica infanto-juvenil, Cia Jovem de Dança e Balé Jovem (quando instituídos), Ensemble e Grupos de músicos bolsistas da OER indicados pelo Maestro Titular	1
	3.10	Produções de gravação profissional para plataformas digitais, realizadas ao vivo e com sessões de gravação para correções	Número anual de produções de gravação profissional realizadas e finalizadas	2	2	2	2	2		1
	3.11	Ensaios abertos / apresentações ou atividades didáticas para formação de público	Número de apresentações do BCSP, comprovado por meio do material de divulgação	4	2	3	4	5		1
CORO LÍRICO MUNICIPAL	4.1	Quantidade de apresentações do	Número de apresentações no Complexo	6	6	8	7	7		2

		Coro Lírico no Complexo do Theatro Municipal – exceto óperas	do Theatro Municipal, comprovadas por meio de relatórios de bilheteria, borderôs, listas de presença, fotos e/ou material de divulgação							
	4.2	Quantidade de apresentações do Coro Lírico Municipal fora do Complexo Theatro Municipal	Número de apresentações em outras salas, exclui-se todo o Complexo Theatro Municipal, comprovadas por meio de relatórios de bilheteria, borderôs, listas de presença, fotos e/ou material de divulgação	6	6	8	7	7		1
	4.3	Montagem conjunta com outros Corpos Artísticos e/ou Grupos da FTM (exceto OSM)	Número de apresentações comprovadas por meio de relatórios de bilheteria, borderôs, listas de presença, fotos e/ou material de divulgação	1	2	2	3	3	Por Grupos da FTM entende-se grupos de alunos das Escolas de Música e de Dança indicados pelas coordenadorias, Banda Sinfônica Jovem, Coral Jovem, Orquestra Sinfônica Jovem, Orquestra Sinfônica infanto-juvenil, Cia Jovem de Dança e Balé Jovem (quando instituídos), Ensemble e Grupos de músicos bolsistas da OER indicados pelo Maestro Titular	1
	4.4	Produções de gravação profissional para plataformas digitais, realizadas ao vivo e com sessões de gravação para correções	Número anual de produções de gravação profissional realizadas e finalizadas	2	2	2	3	3		1

	4.5	Ensaio aberto / apresentações ou atividades didáticas para formação de público	Número de apresentações do Coro Lírico, comprovado por meio do material de divulgação.	2	3	3	4	5		1
CORAL PAULISTANO	5.1	Quantidade de apresentações do Coral Paulistano no Complexo Theatro Municipal – exceto óperas	Número de apresentações no Complexo Theatro Municipal, comprovadas por meio de relatórios de bilheteria, borderôs, listas de presença, fotos e/ou material de divulgação	9	9	10	10	10		1
	5.2	Quantidade de apresentações do Coral Paulistano fora do Complexo Theatro Municipal	Número de apresentações em outras salas, exclui-se todo o Complexo Theatro Municipal, comprovadas por meio de relatórios de bilheteria, borderôs, listas de presenças, fotos e/ou material de divulgação	7	7	8	7	5		1
	5.3	Montagem conjunta com outros Corpos Artísticos e/ou Grupos da FTM (exceto OSM)	Número de apresentações comprovadas por meio de relatórios de bilheteria, borderôs, listas de presença, fotos e/ou material de divulgação.	1	2	3	3	4		1

	5.3	Produções de gravação profissional para plataformas digitais, realizadas ao vivo e com sessões de gravação para correções	Número anual de produções de gravação profissional realizadas e finalizadas	2	2	2	3	3		1
	5.5	Ensaios abertos / apresentações ou atividades didáticas para formação de público	Número de apresentações do Coral Paulistano, comprovado por meio do material de divulgação	4	5	6	7	8		1
QUARTETO DE CORDAS DA CIDADE DE SÃO PAULO	6.1	Quantidade de apresentações do Quarteto de Cordas no Complexo do Theatro Municipal	Número de apresentações no Complexo Theatro Municipal, comprovadas por meio de relatórios de bilheteria, borderôs, listas de presença, fotos e/ou material de divulgação	12	12	13	12	12		1
	6.2	Quantidade de apresentações realizadas em outros espaços fora do Complexo do Theatro Municipal	Número de apresentações em outras salas, exclui-se todo o Complexo Theatro Municipal, comprovadas por meio de relatórios de bilheteria, borderôs, listas	7	7	7	6	6		1

		de presença, fotos e/ou material de divulgação							
6.3	Montagem conjunta com outros Corpos Artísticos e/ou Grupos da FTM	Número de apresentações comprovadas por meio de relatórios de bilheteria, borderôs, listas de presença, fotos e/ou material de divulgação.	1	2	3	4	4	Por Grupos da FTM entende-se grupos de alunos das Escolas de Música e de Dança indicados pelas coordenadorias, Banda Sinfônica Jovem, Coral Jovem, Orquestra Sinfônica Jovem, Orquestra Sinfônica infanto-juvenil, Cia Jovem de Dança e Balé Jovem (quando instituídos), Ensemble e Grupos de músicos bolsistas da OER indicados pelo Maestro Titular	1
6.4	Produções de gravação profissional para plataformas digitais, realizadas ao vivo e com sessões de gravação para correções	Número anual de produções de gravação profissional realizadas e finalizadas	3	3	4	4	4		1
6.5	Ensaios abertos / apresentações ou atividades didáticas para formação de público	Número de apresentações do Quarteto de Cordas, comprovado por meio do material de divulgação.	3	5	6	7	8		1

ORQUESTRA EXPERIMENTAL DE REPERTÓRIO	7.1	Quantidade de apresentações da Orquestra Experimental de Repertório no Complexo Theatro Municipal	Número de apresentações no Complexo Theatro Municipal, comprovadas por meio de relatórios de bilheteria, borderôs, listas de presença, fotos e/ou material de divulgação	15	15	15	15	15		1
	7.2	Quantidade de apresentações da Orquestra Experimental de Repertório fora do Complexo Theatro Municipal	Número de apresentações em outras salas, exclui-se todo o Complexo Theatro Municipal, comprovadas por meio de relatórios de bilheteria, borderôs, listas de presença, fotos e/ou material de divulgação	10	10	10	10	10		1
	7.3	Apresentações na Sala de Espetáculos do Theatro Municipal	Proporção sobre o número total de apresentações, comprovado por meio do material de divulgação	50%	50%	50%	50%	50%		1
	7.4	Montagem conjunta com outros Corpos Artísticos e/ou Grupos da FTM (exceto ópera e BCSP)	Número de apresentações comprovadas por meio de relatórios de bilheteria, borderôs, listas de presença, fotos e/ou material de divulgação	2	3	4	5	6	Por Grupos da FTM entende-se grupos de alunos das Escolas de Música e de Dança indicados pelas coordenadorias, Banda Sinfônica Jovem, Coral Jovem,	1

									Orquestra Sinfônica Jovem, Orquestra Sinfônica infanto-juvenil, Cia Jovem de Dança e Balé Jovem (quando instituídos), Ensemble e Grupos de músicos bolsistas da OER indicados pelo Maestro Titular	
	7.5	Produções de gravação profissional para plataformas digitais, realizadas ao vivo e com sessões de gravação para correções	Número anual de produções de gravação profissional realizadas e finalizadas	4	4	5	5	5		1
	7.6	Ensaios abertos / apresentações ou atividades didáticas para formação de público	Número de apresentações da OER, comprovado por meio do material de divulgação	3	4	5	6	7		1
ESPECIAIS	8.1	Projeto Multidisciplinar: cruzamento de linguagens e campos do conhecimento	Número de eventos ou produções culturais (presenciais ou virtuais) definidos curatorialmente em conjunto com a Secretaria Municipal de Cultura e a Direção	20	20	24	24	24	Ampliar diálogos multidisciplinares com os assuntos transversais às programações para maior relação entre a formação, criação, produção e difusão artística	4

		Artística da Fundação Theatro Municipal							do Theatro, as demais linguagens artísticas, a cultura de SP e outros campos do conhecimento Eventos que discutam sobre a democratização do acesso, a contemporaneidade (principalmente a produção artística contemporânea e a relação com os instrumentos e espaços clássicos) e a cultura como uma ferramenta de formação cidadã	
8.2	Cenas no Theatro	Número de montagens teatrais realizadas no Theatro Municipal definidos curatorial mente em conjunto com a Secretaria Municipal de Cultura e a Direção Artística da Fundação Theatro Municipal	12	12	12	14	14	Fomentar as artes da cena no Theatro, com ocupações, site specific, performances, utilizando espaços não comuns com artistas emergentes Receber Mostra Internacional de Theatro e outras montagens teatrais que tenham relação	1	

									com a proposta curatorial ou a estratégia de difusão e pertencimento do público aos espaços do Complexo Theatro Municipal	
8.3	Semana da criança	Apresentação/evento específico realizado no Theatro Municipal, comprovado por meio de bilheteria, borderôs, lista de presença, fotos e/ou material de divulgação definidos curatorialmente em conjunto com a Direção Artística da Fundação Theatro Municipal	3	3	4	4	4		Possibilitar apresentações das escolas com grupos artísticos (ou parte deles) vivências compartilhadas entre os profissionais, professores e alunos	1
8.4	Percentual de ocupação do público nas apresentações	Total de público presente (pagos e gratuitos) *100, comprovado por meio de relatórios de bilheteria, borderôs e/ou recibos de entrega dos ingressos	80%	80%	80%	80%	80%		As atividades formativas podem compor esse número	4
8.5	Exposições	Número de exposições realizadas definidas curatorialmente em conjunto com a	3	3	4	4	4		Exposições a serem realizadas com acervo	1

			Secretaria Municipal de Cultura e a Direção Artística da Fundação Theatro Municipal						físico e de memórias do Theatro Municipal - utilização de espaços variados dentro do Complexo	
	8.6	Projetos Especiais (Via edital ou curadorias)	Número de projetos contemplados	5	5	7	7	7	Projetos em coprodução nacional e/ou internacional Residências Artísticas	1
Educativo	9.1	Número de visitas educativas realizadas	Número absoluto de grupos atendidos pelas visitas educativas, com agendamento prévio, ao Complexo do Theatro Municipal comprovados por meio de listas de presença.	180 0	180 0	180 0	200 0	200 0		1
	9.2	Quantidade de público nas visitas guiadas	Número de pessoas atendidas nas visitas guiadas ao Theatro, comprovadas por meio de	324 00	324 00	324 00	360 00	360 00	70% das visitas com grupos de 15 pessoas e	1

			relatórios lista de presença, fotos.						30% das visitas com grupos de 25 pessoas	
Formação	10.1	Projeto de formação multidisciplinar	Número absoluto de Bolsas oferecidas para os núcleos de jovens criadores, pesquisadores, técnicos e monitores	30	30	40	40	40	Projeto de formação e bolsa para as áreas técnicas, criativas e formativas do Complexo Theatro Municipal Produção de projeto final realizado pelos bolsistas para inovações e aprimoramento das áreas do Complexo Theatro Municipal, públicos e envolvimento com os demais equipamentos culturais da cidade	-
	10.2	Atividades de formação: mesas, debates, palestras, encontros, cursos, oficinas, etc.	Número de atividades realizadas	160	160	160	160	160		-

	10.3	Bairros visitados no programa Theatro nos bairros	Número de bairros visitados pelos corpos artísticos	8	8	8	8	8		-
--	-------------	---	---	---	---	---	---	---	--	---

Metas Qualitativas	Número da Ação	Indicador	Metodologia de Mensuração	EDITAL 2026	EDITAL 2027	EDITAL 2028	EDITAL 2029	EDITAL 2030	Peso
Planejamento	11.1	Definição da linha curatorial e distribuição de datas da programação para o ano subsequente de concertos sinfônicos e pelo menos 2 coreografias do BCSP e 3 títulos de ópera	Data de divulgação para a FTMSMSP da linha curatorial e distribuição de datas da programação para o ano subsequente de concertos sinfônicos e pelo menos 2 coreografias do BCSP e 3 títulos de ópera	5 de maio	5 de maio	5 de maio	5 de maio	5 de maio	2
		Definição da programação para o ano subsequente, de concertos sinfônicos e pelo	Documento de programação anual subsequente relativa a concertos sinfônicos e ao menos 2 coreografias e 3 óperas	5 de outubro	5 de outubro	5 de outubro	5 de outubro	5 de outubro	

		menos 2 coreografias do BCSP e 3 títulos de ópera pelo menos 3 títulos de ópera							
	11.2	Informe de programação e agenda para o semestre seguinte, definida conforme as metas pactuadas,	Documentos com a agenda definida conforme as metas pactuadas, a previsão orçamentária	5 de junho	5 de junho	5 de junho	5 de junho	5 de junho	1
		acompanhada de previsão orçamentária correspondente, e envio do plano de trabalho com a distribuição trimestral das metas pactuadas	Documentos com a agenda definida conforme as metas pactuadas, a previsão orçamentária e envio do plano de trabalho do ano subsequente.	5 de dezembro	5 de dezembro	5 de dezembro	5 de dezembro	5 de dezembro	
Gestão Eficiente de Recursos	12.1	Percentual de captação (receitas operacionais, outras receitas não incentivadas e recursos incentivados) sobre	Montante total da receita operacional e recursos captados sobre total de repasse anual x 100, comprovado por meio de notas de faturamento de locação de espaço e cessão onerosa, contratos, recursos incentivados	8%	10%	12%	14%	16%	5

		o total do orçamento anual	efetivamente captados e outros instrumentos congêneres.						
Satisfação e Formação de Público	13.1	Avaliação de satisfação do público por pesquisa realizada trimestralmente, para apresentações de todos os Corpos Artísticos realizadas no período.	Metodologia conforme proposta apresentada pela OS no processo de seleção.	80	85	85	85	85	5
	13.2	Percentual de ingressos gratuitos para formação de público (por apresentação)	Quantidade de ingressos gratuitos/Quantidade de Ingressos emitidos * 100. Comprovado por meio de bilheteria, borderôs, listas de presença, fotos e/ou material de divulgação	10%	12%	15%	15%	15%	2
Qualidade do dos Profissionais técnicos, de PRODUÇÃO e administrativos	14.1	Avaliação de qualidade profissional das equipes TÉCNICA, de PRODUÇÃO e administrativa. Uma avaliação por semestre	Avaliação semestral do corpo técnico, de PRODUÇÃO e administrativo, realizada internamente, com metodologia a ser validada em conjunto com a FTMS	2	2	2	2	2	1

Acervo e Áudio Visual	15.1	Gestão do Acervo Theatro Municipal (partituras, livros, discos, figurinos e outros)	Realização [Inventário e/ou catalogação) *2 + (classificação)*1 + (tratamento) *2 + (guarda)*3 + (valorização/ exposição ou acesso) *2], ponderados pelos equipamentos Theatro Municipal (4), Praça das Artes (2) e Central Técnica (4).	60%	80%	90%	90%	90%	2
	15.2	Registro em vídeo de, no mínimo, 02 (duas) apresentações de cada Corpo Artístico. Não valendo sobreposição de Corpos Artísticos que atuarem juntos. O total de registros em vídeos de apresentações é de 12 gravações diferentes, incluso OER. Seis gravações por semestre	Porcentagem de produções registradas em vídeo e classificadas, incorporadas ao acervo	100%	100%	100%	100%	100%	2

1.5. Metodologia de execução: Atividades-meio

1.5.1. Manutenção e Valorização do Patrimônio

A gestão do Complexo Theatro Municipal de SP, composto pelo patrimônio do Theatro Municipal e seus anexos (estes sendo: a parte concluída da Praça das Artes e a Central Técnica Chico Giacchieri), é indissociável da preservação e cuidado de seus edifícios. As ações de manutenção preventiva e corretiva são de fundamental importância para o desenvolvimento das atividades e realização dos espetáculos, bem como para usufruto do público e visitantes. As ações de manutenção e salvaguarda são essenciais para a vida dos edifícios, objetivando o uso e apreciação segura do patrimônio arquitetônico/cultural, de seus funcionários e colaboradores e do público.

A estruturação de plano de rotina para manutenção e segurança, portanto, é parte principal para a melhor conservação do patrimônio do Complexo Theatro Municipal, focando em ações preventivas e na diminuição da necessidade de ações corretivas. A proposta para implantação dessa estrutura será pautada principalmente na periodicidade das vistorias visuais, definidas em diárias/semanais/mensais/anuais, e em manutenções técnicas programadas de equipamentos como, por exemplo: gerador, bombas hídricas, lustre da plateia, recarga dos extintores, etc.

As vistorias visuais deverão ser sempre acompanhadas e orientadas por checklist descritivo dos itens a serem inspecionados, para que sejam realizadas sempre de maneira objetiva, criteriosa e constante, e de modo que também seja possível estabelecer um histórico documentado sobre as condições dos itens inspecionados. Nesse sentido, os itens que apresentarem mal funcionamento, variações imprevistas e/ou qualquer apontamento necessário de investigação ou correção deverão gerar a elaboração de uma “Ordem de Serviço” na qual deverá estar descrita a variação

observada e as ações necessárias para normalização. Visando, também, a documentação e organização de histórico das ações necessárias à conservação do patrimônio, propõem-se a elaboração de relatórios mensais nos quais estarão indicados os serviços realizados/atendidos.

Além do checklist, que funciona como ferramenta objetiva e precisa para as vistorias, aponta-se a necessidade e importância da orientação dos funcionários envolvidos para que desenvolvam o olhar de cuidado e preservação do patrimônio de maneira consciente e atenta. Portanto, a capacitação das equipes de manutenção predial, bem como as de limpeza e segurança, são primordiais para conservação predial e salvaguarda do patrimônio.

A estratégia de atendimento das ações corretivas será definida a partir do estabelecimento do “Grau de Urgência”, classificados em Urgente, Alto, Médio e Baixo, baseado no risco para o patrimônio, bem como dos possíveis riscos para os colaboradores e público. Implicará como critério na elaboração de prazos para atendimento e resolução das ações corretivas necessárias, por exemplo, ações urgentes deverão ser solucionadas em prazo de 24h, enquanto ações com baixo grau de urgência, poderão ser solucionadas em prazos maiores, de dias ou até semanas.

O Help-Desk será uma ferramenta conjunta de atenção e cuidado para com os espaços do patrimônio, que colabora para com a comunicação entre os funcionários dos edifícios e auxilia na elaboração de estratégias e atendimento dos apontamentos feitos. As ações de rotina devem englobar a atenção às solicitações e apontamentos feitos através de ferramenta, e a estratégia de atendimento será sempre fundamentada no “Grau de Urgência” estabelecido para as ações corretivas. Trata-se de um sistema informatizado, que deverá ser implantado com o auxílio técnico e supervisão da equipe de T.I.

Deste modo, para implantação eficiente das ações propostas objetiva-se a contratação de equipes devidamente credenciadas e experientes, para que haja contínuo acompanhamento de todas as instalações e colocadas em prática as medidas necessárias de controle e combate a problemas constatados, sejam de manutenção de funcionamento de equipamentos, componentes elétricos e/ou hidráulicos e seus dispositivos de operação.

Feito o inventário preventivo inicial, serão colocadas em prática as medidas necessárias para que o Complexo Theatro Municipal passe a trabalhar em condições ideais. Salvaguarda-se a dificuldade imediata diante das condições precárias que possam ser observadas em alguns espaços, edifícios do Complexo TM, tanto em relação aos elementos prediais quanto ao armazenamento dos acervos, principalmente no que diz respeito à Central Técnica Chico Giacchieri. A análise do modelo e a identificação de problemas irão auxiliar na adoção de práticas preventivas adequadas.

A segurança e salvaguarda do patrimônio passam, primeiramente, por ações preventivas efetivas e no permanente monitoramento de todos os sistemas relacionados. São exemplos principais: o Sistema de Combate a Incêndio, Sistema de Proteção contra Descargas Atmosféricas e CFTV – Circuito Fechado de TV. Nesse sentido, assim como as diretrizes sobre plano de rotina das ações de manutenção predial, a estruturação da proposta de segurança e salvaguarda compreenderão ações de rotina e programadas, elaboração periódica de relatórios, implantação de procedimentos técnicos como, por exemplo, simulações de evacuação dos edifícios, e completo atendimento das normas técnicas e legislações vigentes.

As questões relativas à segurança patrimonial serão função prioritária para gestão do Complexo Theatro Municipal pelo Baccarelli, sendo diretriz primordial todo o cuidado para que tudo se processe de maneira regular e continua. Sendo assim, a

informação permanente das equipes da instituição, inclusive, de alunos, profissionais em trânsito e visitantes será condição prioritária para o bom andamento das atividades. Deve-se destacar outro ponto de importância fundamental para a segurança de todos, do público e usuários dos edifícios, que é relacionado às condições de acessibilidade. Deverão ser implantadas medidas que garantam o uso seguro e adequado por todos os frequentadores dos edifícios do Complexo Theatro Municipal, contudo, sempre priorizando as características arquitetônicas existentes.

Deverá ser item de atenção a elaboração de estratégia de implantação para atualização tecnológica dos equipamentos de segurança do patrimônio, como sistema de combate a incêndio, sinalizações de emergência, substituição de componentes elétricos, etc. Contudo, objetivando sempre, e mais uma vez, a preservação das características arquitetônicas dos patrimônios. Assim, a equação entre o respeito ao valor cultural dos patrimônios e atualização técnica para sua segurança será diretriz fundamental para a implantação de medidas de atualização tecnológica.

O cumprimento de tal proposta, portanto, irá de encontro à regularização do patrimônio segundo os parâmetros técnicos exigidos para obtenção/atualização de documentações exigidas como atestado de segurança, como o Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros (AVBC), por exemplo. Assim, avaliadas as condições e status da documentação legal e alvarás, serão adotadas medidas de controle e corretivas, se necessário.

A atenção constante e controle permanente serão fundamentais para preservação de todos que trabalham nos edifícios, para o enorme contingente de pessoas que visitam e/ou permanecem longo período no Complexo Theatro Municipal. Desse modo, será também considerado o bom relacionamento com as forças de

segurança municipais e estaduais para que medidas preventivas externas também possam ser implantadas, sempre tendo em vista a preservação das pessoas e do patrimônio.

Faz-se necessário atentar que, compreende-se que a manutenção dos instrumentos musicais é de natureza diversa das ações prediais. Ainda que fundamentadas no mesmo entendimento e critério de rotinas e cuidados para melhor preservação dos bens, os instrumentos musicais demandam ações e conhecimentos específicos e por isso a realização das ações de manutenção e conservação serão responsabilidade da Diretoria Artística e da Equipe Técnica Especializada.

Por fim, o Baccarelli reconhece a necessidade de contato permanente com as instituições de legislação e controle do patrimônio público e histórico fazendo todos os esforços para que seja cumprida integralmente a legislação em vigor, sendo esta uma medida de caráter preventivo e de larga eficiência. Portanto, reitera-se a importância e compromisso em relação ao respeito e atendimento das orientações e/ou solicitações dos órgãos de preservação do patrimônio (CONPRESP, CONDEPHAAT e IPHAN), bem como ao diálogo permanente com a equipe da Fundação Theatro Municipal SP para compreensão conjunta das necessidades, estabelecimento de estratégias e prazos de ações, trocas de informações e saberes, visando sempre o objetivo comum, isto é, a preservação e conservação do patrimônio material e a segurança de colaboradores e público.

1.5.2. Financiamento e Fomento

Conceito e objetivo geral

A estratégia de financiamento e fomento do Complexo do Theatro Municipal de São Paulo será orientada à diversificação de receitas, ao fortalecimento de parcerias institucionais e à construção de sustentabilidade financeira de longo prazo.

A implementação será estruturada por meio de um modelo integrado de desenvolvimento institucional, que articula captação de recursos, relacionamento com patrocinadores e doadores, exploração qualificada de ativos culturais e gestão de receitas próprias.

Esse modelo visa ampliar a autonomia financeira do Complexo, reduzir a dependência de recursos públicos e potencializar sua capacidade de investimento, expansão e impacto cultural, com reflexos diretos na ampliação de público e na qualificação da programação artística.

A área de Marketing atuará de forma transversal, dialogando com agentes dos três setores, poder público, iniciativa privada e organizações da sociedade civil, com o objetivo de estruturar parcerias alinhadas aos valores institucionais, às agendas ESG e às estratégias de impacto cultural e social do TMSP.

A atuação priorizará a construção de relações de longo prazo, baseadas em confiança, entrega de valor e engajamento contínuo, superando a lógica de captação pontual e consolidando um modelo sustentável de financiamento.

Nos últimos 10 anos, o Baccarelli captou mais de R\$ 200 milhões por meio de parcerias institucionais, com permanência média superior a cinco anos, consolidando um modelo baseado em relacionamento, consistência e alinhamento estratégico. Essa experiência será aplicada e adaptada à realidade do TMSP, respeitando suas especificidades institucionais e potencializando suas oportunidades de geração de receita, captação de recursos e fortalecimento de parcerias.

Para o período de 2026 a 2031, o Baccarelli implementará esse modelo no TMSP a partir das seguintes frentes estratégicas:

Frentes de atuação da área de Marketing

I. Desenvolvimento e Captação de Recursos

Estruturar e gerir projetos voltados à captação de recursos públicos e incentivados, assegurando aderência às diferentes fontes de financiamento e excelência na execução:

Elaborar, enquadrar, inscrever e acompanhar projetos em leis de incentivo fiscal (, PROAC, PRONAC, entre outros);

Mapear, monitorar e inscrever projetos emendas parlamentares, prêmios e oportunidades nacionais e internacionais;

Acompanhar continuamente a legislação vigente, garantindo conformidade e otimização das estratégias de captação;

Apoiar a execução e a prestação de contas qualitativa dos projetos captados.

II. Prospecção e Diversificação de Receitas

Ampliar e diversificar as fontes de recursos, com foco na sustentabilidade financeira e na redução da dependência de receitas públicas, por meio de estratégias estruturadas de prospecção e aquisição de novos parceiros e apoiadores:

Desenvolver estratégias de prospecção junto a empresas privadas, contemplando recursos incentivados e não incentivados;

Estruturar campanhas e ações específicas para captação de recursos junto a pessoas físicas;

Atuar com equipe dedicada de captação, incluindo profissionais internos e parceiros especializados;

Desenvolver parcerias com fundos e instituições nacionais e internacionais;

Monitorar tendências do setor cultural e do terceiro setor, incorporando novas ferramentas, práticas e modelos de captação.

III. Gestão de Parcerias, Patrocínios e Doadores

Fortalecer, qualificar e fidelizar as relações institucionais como base da sustentabilidade financeira e da geração de valor compartilhado, por meio de estratégias estruturadas de relacionamento, entrega e engajamento contínuo:

Gerir ativamente os patrocínios, assegurando a entrega qualificada de contrapartidas e a geração de valor para os parceiros;

Desenvolver estratégias contínuas de relacionamento e engajamento com patrocinadores, doadores e parceiros institucionais;

Diversificar fontes de recursos por meio de parcerias em produtos, serviços e permutas qualificadas;

Identificar e estruturar oportunidades de cooperação nacional e internacional em áreas estratégicas de atuação do TMSP;

Fortalecer a imagem institucional como ativo estratégico para atração e retenção de investimentos;

Estruturar e gerir programas de doação pessoa física, com apoio de ferramentas de CRM para segmentação, relacionamento e fidelização.

IV. Monetização de Ativos e Geração de Receitas Próprias

Estruturar estratégias voltadas à ampliação e diversificação de receitas próprias, por meio da valorização dos ativos culturais do TMSP, posicionando o Complexo como gerador de valor econômico e cultural:

Estruturar planos de comercialização dos corpos artísticos, posicionando-os como produtos culturais de alto valor e ampliando sua inserção no mercado;

Desenvolver estratégias de venda de espetáculos, projetos especiais e conteúdos artísticos, em diferentes formatos e canais;

Explorar de forma qualificada os espaços do Complexo, incluindo locações, cessões, ativações e experiências;

Estruturar e implementar plano de negócios para naming right de áreas específicas do Complexo Thetro Municipal como o salão nobre, sala de espetáculos do Theatro Municipal, Sala do Conservatório, acervo de figurinos e de adereços da Central Técnica Chico Giacchieri, dentre outros;

Estruturar oportunidades comerciais em serviços associados, como cafeteria, loja e outras operações compatíveis com o perfil institucional;

Desenvolver experiências e produtos que ampliem a relação do público com o Theatro, gerando novas fontes de receita e fortalecendo o vínculo com a instituição. Manteremos a gratuidade das visitas monitoradas hoje executadas, mas, criaremos experiências com cobrança de ingresso para visitas a áreas internas hoje não visitadas, exposição de figurinos históricos, experiências desenhadas especificamente para datas comemorativas.

Buscar investimentos para adequar e equipar a estrutura da Central Técnica Chico Giacchieri para geração de renda com a prestação de serviços de construção de cenários para eventos corporativos.

V. Gestão de Bilheteria e Programas de Receita Recorrente

Aprimorar a gestão de público e a geração de receita direta a partir da programação artística, com foco na otimização da ocupação, no aumento da recorrência e na sustentabilidade financeira:

Desenvolver políticas de precificação baseadas em valor, acessibilidade e sustentabilidade financeira;

Gerir de forma integrada a bilheteria, em articulação com parceiros e plataformas de venda;

Estruturar e fortalecer programas de assinatura e fidelização de público;

Definir estratégias de distribuição de gratuidades alinhadas às diretrizes de democratização do acesso;

Monitorar continuamente indicadores de ocupação, receita e comportamento de público, orientando decisões estratégicas e a otimização contínua das taxas de conversão.

A implementação desse modelo permitirá ao TMSP consolidar uma estrutura de financiamento robusta, diversificada e sustentável, combinando recursos públicos, investimento privado, receitas próprias e parcerias institucionais qualificadas, com impacto direto na ampliação de público e na qualificação da programação artística.

Ao integrar captação, relacionamento e monetização de ativos culturais em um sistema único e orientado por dados, o Complexo fortalece sua autonomia financeira, amplia sua capacidade de planejamento de longo prazo e potencializa seu papel como referência cultural, artística e institucional no Brasil e no cenário internacional.

1.5.3. Plano de Comunicação e Desenvolvimento Institucional

Apresentação

A comunicação ocupa hoje um papel central na relação entre instituições culturais e seus públicos. Em um cenário marcado pela multiplicidade de plataformas, pela ampla circulação de informações e pela participação ativa dos indivíduos, comunicar deixou de ser apenas divulgar programações e passou a significar construir vínculo, ampliar acesso e gerar participação efetiva na experiência cultural.

No Complexo Theatro Municipal de São Paulo, a comunicação será estruturada como um sistema integrado de aquisição, relacionamento e fidelização de público, orientado por dados e focado na conversão de interesse em presença, seja na ocupação das salas, na participação em atividades ou no engajamento contínuo com a programação.

Nesse contexto, as estratégias devem dialogar com públicos diversos, utilizando linguagens, formatos e canais adequados a cada perfil, ao mesmo tempo em que asseguram clareza, consistência institucional e alinhamento às diretrizes dos órgãos públicos responsáveis.

A transformação digital ampliou as possibilidades de difusão cultural, permitindo alcançar novos públicos e estruturar formas mais dinâmicas de relacionamento. Ao mesmo tempo, esse ambiente exige maior capacidade de curadoria, planejamento e gestão da informação, diante de um público mais exigente e de uma oferta crescente de conteúdo.

A comunicação, portanto, deixa de atuar apenas como suporte à programação e passa a exercer função estratégica na articulação entre programação artística, formação de público, valorização do patrimônio, geração de receita e sustentabilidade institucional. Trata-se de posicionar o Theatro como um espaço vivo, integrado à cidade e presente no cotidiano de diferentes públicos.

Nesse sentido, o Baccarelli compreende a comunicação como um eixo estruturante da gestão, responsável por conectar conteúdo, dados, canais e experiência, com impacto direto na ocupação, na recorrência e no fortalecimento institucional.

O Baccarelli possui sólida experiência na área de comunicação institucional e cultural, operando de forma integrada múltiplos canais, incluindo redes sociais, plataformas de vídeo e áudio, newsletters, websites. Ao longo de sua trajetória, consolidou relacionamento com a imprensa e veículos especializados, além de desenvolver campanhas institucionais, conteúdos editoriais e produções audiovisuais voltadas à difusão cultural e ao engajamento de diferentes públicos.

Essa experiência assegura capacidade de execução, combinando consistência institucional, eficiência operacional e domínio de estratégias contemporâneas orientadas a dados, desempenho e conversão.

Diretrizes Estratégicas

O Plano de Comunicação do Complexo do Theatro Municipal de São Paulo será orientado por diretrizes que articulam acesso, diversidade de públicos, consistência institucional e desempenho, em alinhamento com as orientações da Secretaria Municipal de Cultura e Economia Criativa, da Fundação Theatro Municipal e da Secretaria Especial de Comunicação do Município.

A comunicação atuará como instrumento ativo de gestão de público, estruturando estratégias segmentadas, orientadas por dados e conectadas à jornada completa do espectador, do primeiro contato à recorrência.

O plano será guiado pelas seguintes diretrizes:

Ampliação e diversificação de públicos

Desenvolver estratégias segmentadas capazes de dialogar com o público tradicional das temporadas de ópera, música de concerto e dança, ao mesmo tempo em que ampliam o alcance junto a novos públicos, como jovens, estudantes, turistas e segmentos ainda pouco presentes na programação, com foco em aquisição e expansão de base.

Integração entre comunicação e experiência cultural

Articular as ações de comunicação às diferentes etapas da jornada do público, antes, durante e após os espetáculos, ampliando entendimento, engajamento e recorrência, e convertendo interesse em participação efetiva.

Uso estratégico de plataformas digitais

Estruturar um ecossistema digital orientado a alcance, engajamento e conversão, com produção de conteúdos diversificados, bastidores, processos criativos, ações educativas e registros artísticos, integrados a estratégias de mídia, CRM e relacionamento.

Transparência, escuta e participação

Implementar mecanismos permanentes de escuta ativa e inteligência de dados, com uso de pesquisas, monitoramento de indicadores e análise de comportamento do público, orientando decisões e ajustes contínuos nas estratégias.

Como ação estruturante, será implantado um programa contínuo de pesquisa de público ao longo do primeiro ano de gestão, permitindo a coleta e aplicação de dados quantitativos e qualitativos sobre perfil, percepção e experiência dos frequentadores.

Valorização do Theatro como espaço cultural da cidade

Posicionar o Complexo como um espaço cultural aberto, dinâmico e integrado à vida urbana, estimulando sua ocupação como local de convivência, circulação e fruição cultural, ampliando fluxo e presença ao longo do dia.

Coerência institucional e alinhamento com políticas públicas

Assegurar que todas as ações estejam alinhadas às diretrizes da Prefeitura de São Paulo, da Secretaria Municipal de Cultura e Economia Criativa e da Fundação Theatro Municipal, garantindo consistência, clareza e respeito aos fluxos de validação.

A partir dessas diretrizes, a comunicação consolida o Theatro Municipal como um equipamento cultural de referência, articulando tradição e contemporaneidade, excelência artística e ampliação de acesso, com atuação orientada a dados, desempenho e impacto real na formação e fidelização de público.

Marketing

O Marketing estrutura o modelo de sustentabilidade do Complexo Theatro Municipal de São Paulo, integrando comunicação, relacionamento o

público, com stakeholders e geração de receita em um sistema contínuo de captação, conversão e fidelização.

Atuando como eixo estratégico de gestão, o Marketing conecta posicionamento institucional, experiência do público e relacionamento com parceiros à ampliação de receitas e à sustentabilidade de longo prazo.

Nesse modelo, a comunicação atua na geração de demanda, visibilidade e valor institucional, enquanto o Marketing converte esse valor em parcerias, investimentos, receitas próprias e relacionamento contínuo com públicos estratégicos.

Essa integração organiza um ciclo contínuo de desenvolvimento institucional, baseado em:

Aquisição de interesse e visibilidade (comunicação, conteúdo e mídia);

Conversão em relacionamento e participação (eventos, experiências e CRM);

Fidelização de públicos e parceiros (relacionamento contínuo e entrega de valor);

Geração e diversificação de receitas (captação, monetização de ativos e programas recorrentes).

Para o período de 2026 a 2031, o Baccarelli estruturará um departamento de Marketing dedicado ao Complexo Theatro Municipal de São Paulo, integrando as áreas de Relações Institucionais, Captação de Recursos, Parcerias, Internacional, Marketing & Eventos e gestão de receitas, em atuação coordenada com a área de Comunicação.

Essa estrutura viabiliza uma atuação sistêmica, orientada por dados e integrada aos demais fluxos institucionais, ampliando a eficiência das estratégias e o impacto das ações.

Princípios estruturantes

A atuação do Marketing será orientada pelos seguintes princípios:

Processo contínuo e de longo prazo

Captação e geração de receitas são tratadas como processos permanentes, integrados ao planejamento institucional, e não como iniciativas pontuais associadas a projetos específicos.

Relacionamento como ativo estratégico

A sustentabilidade financeira se estrutura a partir de relações duradouras com patrocinadores, parceiros, doadores e públicos estratégicos, baseadas em confiança, entrega de valor e alinhamento institucional.

Integração com comunicação e marca

A geração de receitas está diretamente associada ao fortalecimento institucional, à reputação e à visibilidade do Complexo, sendo indissociável das estratégias de comunicação, conteúdo e presença pública.

Diversificação de fontes de receita

A estratégia combina recursos públicos, investimento privado, receitas próprias e parcerias institucionais, reduzindo dependência e ampliando a capacidade de planejamento e investimento.

Orientação por dados e desempenho

A atuação se integra ao CRM e aos sistemas de monitoramento, permitindo segmentação de públicos, personalização de abordagens e otimização contínua das estratégias de captação e relacionamento.

Estrutura e integração operacional

O Marketing será estruturado como um sistema integrado, articulando as seguintes frentes de atuação:

Captação de recursos incentivados e não incentivados;

Relacionamento com patrocinadores, parceiros e doadores;

Monetização de ativos culturais e geração de receitas próprias;

Programas de relacionamento e hospitalidade;

Eventos institucionais e experiências para públicos estratégicos;

Parcerias nacionais e internacionais;

Essa estrutura opera de forma integrada às principais áreas do Complexo:

Comunicação, na geração de visibilidade, posicionamento e valor institucional;

CRM, na gestão da base de relacionamento e segmentação de públicos;

Programação, na criação de oportunidades de ativação, relacionamento e receita;

CAP, na coleta de dados e qualificação da experiência do público.

A integração entre essas frentes consolida o Marketing como um sistema transversal, com impacto direto na sustentabilidade financeira, na ampliação de público e na relevância institucional do Complexo.

Modelo de geração de valor e sustentabilidade

A estratégia de Marketing parte do princípio de que a geração de recursos decorre diretamente do valor percebido pela sociedade.

Nesse contexto, a atuação orienta-se à construção e à projeção desse valor por meio de:

Excelência na programação artística e na experiência cultural;

Relevância pública e alinhamento às políticas culturais do município;

Fortalecimento da imagem institucional e presença qualificada na mídia;

Qualificação da experiência em eventos e ações de relacionamento;

Transparência, governança e consistência na gestão.

Esse modelo amplia o potencial de captação e engajamento, permitindo que diferentes públicos (empresas, instituições, governos e indivíduos) se conectem ao Complexo como parceiros estratégicos de longo prazo.

Experiência e capacidade de execução

Nos últimos 10 anos, o Baccarelli captou mais de R\$ 200 milhões por meio de parcerias institucionais, com permanência média superior a cinco anos, consolidando

um modelo baseado em relacionamento contínuo, consistência institucional e geração de valor.

Essa trajetória evidencia capacidade comprovada de estruturar estratégias de captação e relacionamento de longo prazo, com alto grau de retenção de parceiros e estabilidade de receitas.

Esse modelo será aplicado ao Complexo do Theatro Municipal de São Paulo, respeitando suas especificidades e potencializando suas oportunidades de geração de receita, ampliação de parcerias e fortalecimento institucional.

Impacto estratégico

A implementação do modelo de Marketing permitirá:

Ampliar e diversificar as fontes de receita;

Reduzir a alta dependência de recursos públicos;

Aumentar a previsibilidade financeira e a capacidade de planejamento;

Fortalecer o relacionamento com patrocinadores, parceiros e doadores;

Integrar comunicação, relacionamento e receita em um sistema único;

Potencializar a ocupação, a recorrência de público e a sustentabilidade do Complexo.

Dessa forma, o Marketing consolida-se como um dos principais motores de sustentabilidade e expansão do Complexo Theatro Municipal de São Paulo, articulando

valor cultural, relevância pública e viabilidade econômica em uma estratégia integrada, contínua e orientada a resultados.

CAP – Central de Atendimento ao Público

A Comunicação do Complexo Theatro Municipal de São Paulo estará integrada a uma estrutura multidisciplinar denominada Central de Atendimento ao Público (CAP), concebida como o principal eixo de relacionamento com os públicos e como núcleo operacional da estratégia de comunicação.

Mais do que um canal de atendimento, a CAP será estruturada como um sistema integrado de interação, escuta, dados e relacionamento, conectando comunicação, atendimento, mediação cultural e formação de público em uma lógica orientada à experiência e à conversão.

Seu objetivo é qualificar a jornada do público em todas as etapas, do primeiro contato à participação recorrente, transformando interesse em presença e relacionamento em vínculo contínuo com o Complexo.

Nesse modelo, a CAP atuará como ponto de convergência das seguintes frentes:

Atendimento ao público (presencial e remoto), com padronização de linguagem, registro de interações e geração de dados;

Orientação sobre programação, serviços e acesso ao Complexo, reduzindo barreiras de entrada e ampliando a conversão;

Ações de mediação cultural e formação de público, conectando conteúdo, experiência e compreensão artística;

Articulação com programas educativos, visitas e atividades formativas, ampliando a permanência e o retorno;

Suporte às estratégias de comunicação, mídia e CRM, integrando dados de comportamento e relacionamento.

Essa estrutura posiciona a comunicação como parte ativa da experiência do público e não somente como suporte à divulgação, permitindo atuação direta na ampliação de acesso, no aumento da ocupação e no estímulo à recorrência.

A CAP também atuará como ponto estratégico de coleta e qualificação de dados, alimentando o CRM e permitindo segmentação de público, personalização de comunicação e otimização contínua das estratégias.

A atuação da Comunicação, integrada à CAP, se articula diretamente com a área de Marketing, apoiando o relacionamento com patrocinadores, parceiros, doadores e demais stakeholders estratégicos.

Essa integração fortalece ações de atração, engajamento e fidelização, amplia oportunidades de captação de recursos e contribui diretamente para a sustentabilidade institucional do Complexo Theatro Municipal de São Paulo.

Atuação em consonância com o governo

As estratégias de comunicação do Complexo Theatro Municipal de São Paulo serão desenvolvidas em consonância com as diretrizes da Secretaria Municipal de Cultura e Economia Criativa, da Fundação Theatro Municipal e da Secretaria Especial de Comunicação do Município.

O Baccarelli assegura que toda comunicação institucional, incluindo divulgação, relacionamento com a imprensa, campanhas e produção de conteúdo, estará alinhada às normas, protocolos e orientações dos órgãos competentes.

Toda comunicação que envolva o uso de marcas, conteúdos institucionais ou posicionamentos relacionados à Fundação Theatro Municipal, à Secretaria Municipal de Cultura e Economia Criativa ou à Prefeitura de São Paulo será submetida aos fluxos de validação definidos, garantindo conformidade com as diretrizes de comunicação pública.

Esse modelo assegura consistência institucional, transparência e segurança na comunicação, ao mesmo tempo em que mantém agilidade operacional e capacidade de resposta.

Acessibilidade, inclusão e diversidade na comunicação

Como diretriz transversal, a comunicação do Complexo será orientada por princípios de acessibilidade, inclusão e diversidade, garantindo que conteúdos, canais e experiências sejam concebidos para alcançar públicos com diferentes perfis e necessidades.

Serão adotadas práticas estruturadas de acessibilidade comunicacional, incluindo recursos como Língua Brasileira de Sinais (Libras), audiodescrição, linguagem clara e formatos acessíveis em conteúdos digitais e audiovisuais, além da adequação dos canais institucionais para navegação inclusiva.

A acessibilidade será incorporada como critério de concepção das estratégias de comunicação, ampliando efetivamente o alcance e a participação.

Essa abordagem reforça o caráter público do Complexo e posiciona a comunicação como instrumento ativo de democratização do acesso, contribuindo para a formação de público e para a ampliação da diversidade de perfis presentes nas atividades.

Públicos Prioritários e Estratégias de Relacionamento

A estratégia de comunicação do Complexo Theatro Municipal de São Paulo será estruturada a partir da segmentação de públicos, reconhecendo que diferentes perfis possuem motivações, barreiras de acesso e níveis distintos de relacionamento com o equipamento cultural.

Essa segmentação orienta um modelo de atuação baseado em aquisição, conversão e fidelização, permitindo maior precisão nas estratégias, melhor alocação de recursos e impacto direto na ocupação, na recorrência e na sustentabilidade institucional.

A gestão desses públicos será integrada ao sistema de CRM, permitindo acompanhamento de comportamento, personalização da comunicação e desenvolvimento de estratégias específicas de relacionamento ao longo do tempo.

A seguir, são apresentados os públicos prioritários e suas estratégias:

Público tradicional

Composto por frequentadores recorrentes, assinantes e apreciadores de ópera, música de concerto e dança, este público representa a base histórica de sustentação do Complexo e um dos principais vetores de receita e previsibilidade de ocupação.

A estratégia será orientada à fidelização e ao aumento de recorrência, por meio do fortalecimento dos programas de assinatura, da oferta de conteúdos de aprofundamento artístico e da criação de experiências exclusivas.

A comunicação será altamente segmentada, com uso de CRM para personalização de ofertas, estímulo à recompra e reativação de públicos inativos, fortalecendo o vínculo e o senso de pertencimento.

Jovens (18 a 25 anos)

Público estratégico para renovação da base e expansão de longo prazo.

A atuação será orientada à aquisição e ativação inicial, reduzindo barreiras de acesso e aumentando a experimentação.

As principais estratégias incluem políticas de ingressos acessíveis, conteúdos digitais com linguagem contemporânea, campanhas segmentadas em plataformas sociais e desenvolvimento de experiências mais curtas e formatos híbridos.

O ambiente digital será o principal canal de entrada, com integração a estratégias de CRM para conversão e estímulo à primeira visita.

Estudantes e público em formação

Inclui estudantes da educação básica, ensino superior e participantes de programas educativos, sendo um público-chave para formação de longo prazo.

A estratégia será orientada à formação e recorrência futura, integrando programas educativos, visitas mediadas, ensaios abertos e conteúdos pedagógicos à jornada de relacionamento.

A articulação com instituições de ensino será estruturada como canal contínuo de aquisição, com registro e acompanhamento via CRM, permitindo evolução do relacionamento ao longo do tempo.

As iniciativas já existentes serão ampliadas e conectadas às estratégias de comunicação e relacionamento, aumentando sua efetividade e escala.

Turistas

Composto por visitantes nacionais e internacionais em busca de experiências culturais relevantes na cidade de São Paulo.

A estratégia será orientada à conversão rápida e alto volume, posicionando o Theatro Municipal como destino cultural e patrimonial de referência.

As ações incluem fortalecimento das visitas guiadas como produto estruturado, desenvolvimento de conteúdos multilíngues, integração com o ecossistema turístico da cidade e criação de experiências de curta duração com alta atratividade.

A comunicação será direcionada a pontos de contato estratégicos (digital, hotelaria, mobilidade e espaços urbanos), com foco em captação e conversão imediata.

Público corporativo e institucional

Composto por empresas, patrocinadores, parceiros institucionais e potenciais apoiadores, este público é estratégico para a geração de receita e sustentabilidade do Complexo.

A atuação será orientada à captação, retenção e ampliação do investimento, por meio da criação de experiências exclusivas, programas de hospitalidade e uso qualificado dos espaços para eventos.

A comunicação será integrada às estratégias de Marketing, com abordagem consultiva e foco em geração de valor, ativação de marca e construção de relacionamento de longo prazo.

A segmentação de públicos orienta transversalmente todas as frentes do Plano de Comunicação, permitindo maior eficiência na alocação de recursos, maior precisão nas mensagens e maior capacidade de conversão e fidelização.

Essa abordagem estrutura uma base de público mais diversa, ativa e recorrente, fortalecendo a relevância cultural do Complexo e sua sustentabilidade ao longo do contrato de gestão.

- **Plano de Comunicação**

Objetivo

Fortalecer o posicionamento do Complexo Theatro Municipal de São Paulo como um equipamento cultural de referência, ampliando sua visibilidade, diversificando e fidelizando públicos e gerando impacto direto na ocupação, na recorrência e na sustentabilidade institucional.

A comunicação será estruturada como um eixo estratégico de gestão, orientado por dados e focado na conversão de interesse em participação efetiva, articulando aquisição de público, qualificação da experiência e desenvolvimento de relacionamento contínuo.

O plano tem como objetivo transformar visibilidade em presença, engajamento em recorrência e relacionamento em base ativa de público.

Cronograma de Implementação – 1º Ano

A execução do Plano de Comunicação será estruturada ao longo do primeiro ano do contrato de gestão a partir de uma lógica progressiva, que articula diagnóstico, estruturação, ativação e consolidação.

Essa abordagem permite construir uma base sólida de dados e relacionamento, evoluindo para estratégias mais eficientes de conversão, fidelização e otimização de resultados.

1º trimestre – Alinhamento e estruturação

Período dedicado à organização estratégica, estruturação de canais, definição de diretrizes e implantação das bases operacionais do plano.

Principais ações:

Alinhamento institucional e definição de mensagens-chave;

Revisão de identidade, linguagem e posicionamento;

Reestruturação dos canais digitais e institucionais;

Definição de fluxos de governança e validação;

Estruturação inicial da base de dados e segmentação de públicos.

Resultados esperados:

Diretrizes estratégicas consolidadas;

Canais estruturados e padronizados;

Base inicial de dados organizada;

Primeiros critérios de segmentação definidos.

2º trimestre – Implantação e ativação inicial

Fase de entrada em operação das estratégias de comunicação, com início das ações de relacionamento, conteúdo e captação de público.

Principais ações:

Lançamento do planejamento editorial e calendário de conteúdo;

Início do programa contínuo de pesquisa de público e percepção institucional;

Ativação do relacionamento com imprensa e formadores de opinião;

Implementação das primeiras campanhas institucionais e de programação;

Estruturação de ações de captação de leads (newsletter e base de contatos).

Resultados esperados:

Crescimento inicial da base de contatos;

Primeiras campanhas com conversão mensurável;

Início da coleta estruturada de dados de público;

Ampliação da visibilidade institucional.

3º trimestre – Expansão e engajamento

Período de ampliação de alcance, intensificação do relacionamento e desenvolvimento de estratégias mais robustas de conversão e fidelização.

Principais ações:

Realização de campanhas segmentadas por perfil de público;

Implementação de ativações urbanas e experiências imersivas;

Desenvolvimento e difusão de conteúdos audiovisuais;

Realização de eventos de relacionamento e ações de fidelização;

Ampliação das estratégias digitais com foco em engajamento e conversão.

Resultados esperados:

Aumento consistente de engajamento e participação;

Crescimento da base qualificada de público;

Primeiras ações estruturadas de fidelização;

Melhoria nas taxas de conversão de campanhas.

4º trimestre – Consolidação e avaliação

Fase de análise de desempenho, otimização das estratégias e preparação para ciclos mais avançados de operação.

Principais ações:

Monitoramento de indicadores de desempenho (ocupação, conversão, engajamento e base de público);

Ajustes nas estratégias e canais com base em dados;

Consolidação das ações implementadas;

Planejamento estratégico para o segundo ano.

Resultados esperados:

Modelo operacional validado e otimizado;

Estratégias orientadas por dados consolidadas;

Base ativa de público estruturada;

Diretrizes claras para expansão no ano seguinte.

Plano Preliminar – Anos 2 e 3

Além das ações previstas para o primeiro ano, o Plano de Comunicação prevê evolução contínua, com aprofundamento do uso de dados, aumento da eficiência das estratégias e ampliação do alcance institucional.

Essa progressão consolida uma comunicação orientada a desempenho, com impacto direto na ocupação, na recorrência e na sustentabilidade do Complexo.

Ano 2 – Consolidação e expansão

O segundo ano será dedicado à consolidação dos sistemas implementados e ao aumento da eficiência das estratégias de relacionamento e conversão.

Diretrizes principais:

Consolidação do CRM como eixo central de gestão de público, com ampliação e qualificação da base de dados;

Estruturação de estratégias contínuas de relacionamento orientadas à recorrência e fidelização;

Expansão da presença digital com foco em desempenho e conversão (ingressos, visitas e base de contatos);

Desenvolvimento de programas estruturados para públicos estratégicos, com destaque para jovens;

Integração plena entre comunicação, programação e relacionamento.

Ano 3 – Ampliação de alcance e internacionalização

O terceiro ano terá como foco a ampliação do alcance institucional e o fortalecimento da sustentabilidade por meio de comunicação estratégica.

Diretrizes principais:

Ampliação da presença digital em âmbito nacional e internacional;

Consolidação do Theatro Municipal como destino cultural e turístico de referência;

Expansão das estratégias de captação de recursos por meio de comunicação e relacionamento;

Desenvolvimento de parcerias estratégicas com instituições e plataformas;

Estruturação de iniciativas de circulação de conteúdos e projetos em diferentes territórios.

A evolução do Plano de Comunicação consolida uma atuação integrada, orientada por dados e focada em resultados, estruturando uma relação contínua com os públicos e fortalecendo o papel do Complexo como referência cultural, social e institucional.

Frentes de Atuação – 1º Ano

1. Imagem e Identidade / Branding

A frente de Branding tem como objetivo reposicionar o Complexo Theatro Municipal de São Paulo como um centro cultural ativo, contemporâneo e relevante para diferentes públicos, fortalecendo sua percepção de valor e sua capacidade de atrair, engajar e fidelizar público.

Mais do que um exercício institucional, o branding será tratado como ferramenta estratégica de comunicação, capaz de qualificar a experiência, reduzir barreiras de acesso e aumentar a conversão de interesse em participação nas atividades do Complexo.

As ações serão orientadas à construção de uma identidade clara, consistente e operacional, alinhada às diretrizes da política cultural do município e integrada às estratégias de conteúdo, mídia, CRM e relacionamento.

Principais ações:

Reposicionamento institucional da marca

Reforçar o Theatro Municipal como um espaço acessível, diverso e integrado à cidade, por meio da definição de uma narrativa institucional mais clara, próxima e orientada à ampliação de público.

Esse reposicionamento orientará todas as frentes de comunicação, garantindo consistência de discurso e maior efetividade nas estratégias de aquisição e engajamento.

Revisão de propósito e posicionamento

Atualizar e sistematizar os elementos de identidade institucional (propósito, missão, visão e valores), alinhando-os ao novo ciclo de gestão e às diretrizes culturais do município.

Essa definição servirá como base para construção de mensagens-chave, campanhas institucionais e comunicação com diferentes públicos e parceiros.

Arquitetura de marca do Complexo

Estruturar a relação entre as marcas do Complexo (Theatro Municipal, Praça das Artes, Central Técnica e corpos artísticos), definindo hierarquias, aplicações e diretrizes claras de convivência.

Essa organização facilitará a compreensão da programação, reduzirá ruído na comunicação e aumentará a eficiência das estratégias de divulgação e conversão.

Padronização de linguagem e identidade visual

Estabelecer diretrizes unificadas para comunicação visual e textual, garantindo consistência nos materiais institucionais, promocionais e digitais.

A padronização contribuirá para aumentar reconhecimento de marca, clareza na comunicação e eficiência na produção de conteúdos e campanhas.

Integração com campanhas institucionais do município

Alinhar a comunicação do Complexo às campanhas e agendas estratégicas da Secretaria Municipal de Cultura e Economia Criativa, ampliando alcance e potencializando oportunidades de visibilidade institucional.

Essa integração também contribui para fortalecer o posicionamento do Complexo dentro das políticas públicas culturais do município.

2. Pesquisas de Opinião e Monitoramento de Público

Esta frente será estruturada como um eixo permanente de inteligência de dados, responsável por compreender o comportamento dos públicos e orientar, de forma contínua, as decisões de comunicação, programação e relacionamento.

Mais do que coleta de informações, trata-se de estruturar um sistema integrado de dados, conectado à CAP e ao CRM, capaz de transformar percepções e interações em ações concretas de aquisição, conversão e fidelização de público.

A adoção de práticas sistemáticas de coleta, análise e aplicação de dados permitirá uma gestão mais precisa, com impacto direto na ocupação, na recorrência e na eficiência das estratégias de comunicação.

Principais ações:

Pesquisa estruturada de público

Implementar um programa contínuo de pesquisa ao longo do primeiro ano, conforme detalhado no item 1.5.5 (Monitoramento e Avaliação de Resultados), com aplicação periódica junto aos frequentadores.

Serão coletadas informações como perfil sociodemográfico, hábitos culturais, canais de acesso, motivadores de visita, barreiras de participação, percepção institucional e avaliação da experiência.

Os dados serão integrados ao CRM, permitindo segmentação mais precisa e personalização das estratégias de comunicação e relacionamento.

Análise de percepção e posicionamento institucional

Monitorar de forma recorrente a imagem do Theatro Municipal junto aos diferentes públicos, identificando oportunidades de ajuste na comunicação, na linguagem e na apresentação das atividades.

Essa análise permitirá alinhar posicionamento institucional, discurso e campanhas, aumentando relevância, clareza e capacidade de atração de novos públicos.

Monitoramento da experiência do público

Mapear a jornada do público antes, durante e após as atividades, identificando pontos de atrito, oportunidades de melhoria e fatores que influenciam a decisão de retorno.

Esse mapeamento orientará ajustes na comunicação, nos processos de atendimento (via CAP) e nas estratégias de relacionamento, com foco em melhorar a experiência e aumentar a recorrência.

Interação e escuta digital

Utilizar ferramentas digitais, como enquetes, formulários, interações em redes sociais e canais diretos de comunicação, para captar percepções em tempo real.

Esses dados complementam as pesquisas estruturadas e permitem ajustes mais ágeis nas estratégias de conteúdo, campanhas e relacionamento.

Inteligência e uso estratégico de dados

Consolidar e analisar os dados coletados, transformando informações em decisões operacionais e estratégicas.

Principais aplicações:

Segmentação de públicos e definição de perfis prioritários;

Personalização de campanhas e comunicação;

Otimização de estratégias de mídia e conteúdo;

Ajustes na programação e nas ações de formação de público;

Identificação de oportunidades de captação e relacionamento institucional.

Essa abordagem posiciona os dados como elemento central da gestão de comunicação, permitindo decisões mais rápidas, eficientes e alinhadas ao comportamento real dos públicos.

3. Comunicação Visual e Materiais Institucionais

Esta frente tem como objetivo estruturar um sistema integrado de comunicação visual que organize a presença institucional do Complexo Theatro Municipal de São Paulo em seus diferentes pontos de contato, qualificando a experiência do público, ampliando a clareza das informações e contribuindo diretamente para a ativação, o engajamento e a conversão de visitantes.

A comunicação visual será tratada como parte estratégica da experiência cultural, atuando na valorização do patrimônio, no estímulo à circulação pelos espaços e no direcionamento do público para atividades, conteúdos e ações de relacionamento.

Sua implementação estará integrada às estratégias de conteúdo, digital e CRM, permitindo que os pontos físicos de contato também atuem como canais de aquisição de público e geração de dados.

Principais eixos de atuação:

Sistema de identidade e materiais institucionais

Revisar e padronizar os materiais institucionais, incluindo assinaturas de e-mail, papelaria e apresentações, garantindo consistência visual, clareza de linguagem e alinhamento com as diretrizes da Prefeitura de São Paulo.

Atualizar conteúdos institucionais com foco em organização da informação, acessibilidade e desenvolvimento de versões multilíngues, ampliando o alcance e a compreensão por diferentes públicos.

Desenvolver materiais voltados à captação e ao relacionamento institucional, incluindo apresentações e propostas para patrocinadores e parceiros, alinhados às estratégias de marketing.

Comunicação de programação

Estruturar um sistema integrado de divulgação da programação, com padronização de peças, formatos e canais, incluindo caderno de programação (digital e, quando pertinente, impresso), conteúdos para canais digitais e newsletters.

Integrar a comunicação visual física e digital, garantindo continuidade de linguagem e facilitando a transição entre descoberta, interesse e conversão (ingressos, visitas e atividades).

Implantar elementos visuais nos espaços físicos do Complexo, como banners e painéis informativos, respeitando as diretrizes de preservação do patrimônio e contribuindo para a ativação da programação no local.

Sinalização e orientação ao público

Desenvolver um sistema de sinalização institucional que facilite a circulação e a orientação do público, com linguagem clara, acessível e integrada à identidade visual do Complexo.

A sinalização também será pensada como ferramenta de experiência e engajamento, incentivando a exploração dos espaços e a participação nas atividades.

Estruturar soluções para exposição de marcas de patrocinadores e parceiros, em conformidade com as normas de preservação e diretrizes institucionais, garantindo visibilidade qualificada e integração com as estratégias de relacionamento.

Materiais para visitas e mediação cultural

Desenvolver materiais informativos para visitas guiadas e mediadas, integrando conteúdos institucionais, históricos e artísticos de forma acessível e atrativa.

Implementar recursos que conectem experiências físicas e digitais, como conteúdos acessados por QR Codes, direcionando o público para páginas específicas, conteúdos audiovisuais e ações de relacionamento.

Avaliar a viabilidade de implantação de dispositivos digitais informativos, em diálogo com os órgãos de preservação, ampliando o acesso à informação e a interatividade.

Experiência do público e ativação dos espaços

Desenvolver estratégias que valorizem a experiência visual e arquitetônica do Theatro Municipal e da Praça das Artes, incentivando permanência, circulação e interação com os espaços.

Criar pontos de ativação que estimulem o registro da visita e a circulação de conteúdos produzidos pelo público, ampliando o alcance orgânico e fortalecendo a presença digital do Complexo.

Essas ativações também poderão ser utilizadas como pontos de captação de leads e integração com o CRM, conectando a experiência presencial ao relacionamento contínuo com o público.

4. Comunicação Visual e Mídia OOH (Out of Home) / Publicidade Exterior / Mídia Urbana

Esta frente tem como objetivo consolidar a presença do Complexo Theatro Municipal de São Paulo no espaço urbano, ampliando sua visibilidade e, principalmente, transformando a mídia urbana em um canal ativo de aquisição de público, geração de interesse e conversão em participação nas atividades do Complexo.

A mídia OOH será tratada como uma extensão estratégica do ecossistema de comunicação, integrada às ações digitais, ao CRM e às estratégias de conteúdo, permitindo conectar impacto visual com engajamento mensurável e relacionamento contínuo.

As ações serão implementadas em parceria com patrocinadores e apoiadores, em conformidade com a legislação vigente, especialmente a Lei Cidade Limpa, e com as diretrizes municipais de uso do espaço urbano.

Presença institucional na cidade

Estruturar um plano de mídia urbana orientado por dados, priorizando pontos estratégicos de alto fluxo e aderência aos públicos prioritários.

As ações incluem mobiliário urbano, painéis digitais, espaços em estações de metrô e ambientes de circulação em aeroportos, ampliando o alcance da comunicação e reforçando a presença do Theatro na paisagem urbana.

Sempre que possível, as peças serão concebidas com chamadas claras para ação (QR Codes, URLs e direcionamentos digitais), conectando a exposição à jornada de acesso à programação, compra de ingressos e relacionamento com o público.

Intervenções artísticas no espaço urbano

Desenvolver projetos de arte urbana em parceria com artistas visuais e patrocinadores, inspirados nas linguagens e na programação do Complexo.

Essas intervenções atuarão como pontos de conexão entre o Theatro e a cidade, ampliando o alcance simbólico da programação e despertando interesse em públicos que ainda não frequentam o equipamento.

Além do valor artístico, essas ações poderão incorporar elementos interativos e digitais, incentivando a participação do público e a continuidade da experiência em outros canais.

Integração entre mídia urbana e ambiente digital

Articular as ações de mídia urbana com plataformas digitais, estruturando estratégias transmídia que ampliem alcance, engajamento e conversão.

As iniciativas incluem:

Conteúdos digitais associados às peças e intervenções;

Direcionamento para páginas específicas de programação, visitas e experiências;

Campanhas participativas em redes sociais;

Conteúdos de bastidores e processos criativos;

Integração com ações de captação de leads e base de relacionamento.

Essa integração transforma a mídia urbana em ponto de entrada para o ecossistema digital do Complexo, conectando impacto visual à construção de relacionamento contínuo.

Parcerias, viabilidade e ativação de marca

Viabilizar as ações por meio de parcerias institucionais e patrocínios, estruturando contrapartidas de visibilidade e associação de marca alinhadas à identidade do Complexo.

As ativações serão concebidas de forma integrada às estratégias de comunicação, relacionamento e marketing, permitindo:

Fortalecimento de vínculos com patrocinadores e parceiros;

Ampliação de oportunidades de captação de recursos;

Criação de experiências de marca relevantes no espaço urbano.

Mídia urbana orientada à conversão e dados

Estruturar mecanismos de monitoramento e mensuração das ações de OOH, conectando exposição a resultados concretos.

Principais diretrizes:

Uso de links rastreáveis e QR Codes para mensuração de acesso;

Integração com CRM para identificação de origem do público;

Avaliação de impacto em acessos, visitas e vendas;

Ajustes estratégicos com base em desempenho e comportamento do público.

Essa abordagem posiciona a mídia urbana como canal ativo de geração de demanda e inteligência de público.

5. Turismo Cultural

Estruturar o Complexo Theatro Municipal de São Paulo como um destino cultural e turístico de referência, ampliando sua inserção nos circuitos da cidade e posicionando a visitação como porta de entrada para a programação artística.

Além de sua relevância cultural, o Theatro Municipal é um dos principais marcos históricos e arquitetônicos de São Paulo, consolidando-se como ativo estratégico para o turismo cultural e para a ampliação do acesso ao equipamento.

Visitação como produto cultural

Consolidar as visitas guiadas como uma oferta estruturada, contínua e estratégica.

Desenvolver diferentes modalidades de visitação, voltadas a públicos diversos (educativo, turístico e institucional), integrando a experiência de visita à programação artística e aos conteúdos institucionais, com jornadas que incentivem permanência, retorno e conversão em público.

Como parte da experiência de acolhimento, será estruturada a exibição de um vídeo institucional sobre a história do Theatro Municipal no início das visitas, disponível em diferentes idiomas, contribuindo para contextualizar o público, qualificar a experiência e ampliar o acesso de visitantes nacionais e internacionais.

Conteúdos multilíngues e acessibilidade

Desenvolver conteúdos institucionais e de programação impressos em diferentes idiomas, ampliando o acesso de visitantes nacionais e internacionais.

Adaptar conteúdos digitais e presenciais para o público estrangeiro, ampliar a acessibilidade informacional e padronizar materiais multilíngues alinhados à identidade institucional.

Integração com a cidade e com o ecossistema turístico

Fortalecer a presença do Theatro Municipal nos circuitos culturais e turísticos de São Paulo, ampliando sua visibilidade e fluxo de visitantes.

Inserir o Complexo em roteiros culturais, alinhar a comunicação ao calendário turístico da cidade e desenvolver parcerias com instituições culturais, equipamentos turísticos, redes de hospitalidade e agentes do setor.

Experiências para visitantes

Desenvolver experiências culturais adaptadas ao perfil do público visitante, com foco em acessibilidade, atratividade e conexão com a programação.

Criar experiências de curta duração e alto impacto, integrar visitação, conteúdos digitais e programação artística, e estimular o retorno e a recomendação do Complexo como destino cultural.

O fortalecimento do turismo cultural amplia o fluxo de visitantes, diversifica a base de público e posiciona o Complexo Theatro Municipal como referência cultural e turística, contribuindo para sua sustentabilidade e projeção no cenário nacional e internacional.

6. Digital

A estratégia digital do Complexo do Theatro Municipal de São Paulo será estruturada como um sistema integrado de presença, relacionamento, dados e conversão, atuando como eixo central da gestão de comunicação e da relação com o público.

O digital funcionará como o principal ambiente de conexão entre interesse e participação, articulando conteúdo, mídia, dados e CRM para transformar audiência em presença efetiva nas atividades do Complexo.

Essa abordagem posiciona o digital como infraestrutura estratégica do plano, conectando todas as frentes de atuação, comunicação, programação, turismo, eventos, mídia e relacionamento, em uma lógica integrada de aquisição, engajamento e fidelização de público.

Ecosistema digital integrado

A presença digital será organizada a partir de um ecossistema integrado que articula website, redes sociais, plataformas de conteúdo, canais diretos e sistemas de CRM, garantindo consistência na comunicação, fluidez na jornada do público e capacidade de mensuração e otimização contínua.

Website institucional

O website será estruturado como principal hub de informação, serviços e conversão, concentrando a jornada de acesso à programação, às visitas e às ações de relacionamento.

Principais ações:

Reorganização da arquitetura da informação com foco em usabilidade e conversão;

Integração com redes sociais, plataformas de conteúdo e campanhas transmídia;

Desenvolvimento de páginas temáticas (CAP, visitas, experiências digitais e programação);

Otimização contínua para mecanismos de busca (SEO), ampliando alcance orgânico.

O website será também um ponto central de captação de dados, alimentando o CRM e permitindo análise de comportamento e personalização de comunicação.

Redes sociais e presença institucional

As plataformas de redes sociais (Instagram, Facebook, YouTube, X, TikTok e LinkedIn) serão estruturadas como o principal ecossistema de distribuição de conteúdo, descoberta da programação e relacionamento contínuo com os públicos do Theatro Municipal de São Paulo. A estratégia digital será orientada por uma abordagem integrada, na qual cada plataforma desempenha um papel específico na ampliação do alcance, no aprofundamento do engajamento e na consolidação da relevância institucional.

Principais ações:

Revisão e padronização dos perfis institucionais:

Atualização unificada de identidade visual, biografias, links e elementos de marca em todas as plataformas, assegurando coerência estética e comunicacional.

Desenvolvimento de presença estratégica no LinkedIn:

Construção de um perfil institucional dedicado ao relacionamento com o setor cultural, empresas, editais de patrocínio e formação de parcerias, com publicações sobre gestão cultural, bastidores administrativos, impacto social e oportunidades de colaboração.

Curadoria e organização de conteúdos em vídeo no YouTube:

Estruturação do canal em playlists temáticas (como Nos Bastidores, Acervo Memória,

Artistas Residentes e Programação Completa), garantindo acessibilidade, navegação intuitiva e permanência do conteúdo para consulta futura.

Ampliação do uso de formatos interativos e participativos:

Utilização de enquetes nos Stories do Instagram para escolha de repertório em séries gratuitas; caixas de perguntas com artistas antes de estreias; desafios de dança e música no TikTok envolvendo trechos de espetáculos; e coberturas colaborativas em que o público compartilha registros de experiências no teatro com hashtags oficiais.

Produção de conteúdo específico por plataforma:

Instagram e TikTok: conteúdos dinâmicos como vídeos de ensaios, curiosidades de figurino e cenografia, timelapses de montagem, reels com destaques da semana e coberturas em tempo real de eventos.

Facebook: fortalecimento de comunidades por meio de grupos temáticos (amigos da ópera, fãs de balé, educadores) e divulgação estruturada de programação de longo prazo.

X (Twitter): atualizações rápidas sobre abertura de bilheteria, comunicados oficiais, cobertura de imprensa e interação com formadores de opinião.

Uso estratégico de influenciadores e embaixadores culturais:

Parcerias com criadores de conteúdo das áreas de música erudita, dança, teatro, arquitetura e história para ampliar o alcance orgânico, especialmente para o público jovem, por meio de convites para pré-estreias, takeovers de perfis e depoimentos em vídeo.

Direcionamento estratégico para o ecossistema digital:

As redes sociais atuarão como porta de entrada para o ecossistema digital do Teatro, com uso consistente de links na bio, linktree segmentado por tipo de público, chamadas para conteúdos aprofundados no website, migração para o canal do YouTube em

conteúdos de longa duração e ações de conversão para venda de ingressos, inscrições em atividades educativas e captação de apoiadores.

Plataformas de streaming e conteúdo

Estruturar a presença em plataformas de áudio e vídeo como estratégia de ampliação de alcance, difusão cultural e geração de interesse pela programação.

Principais ações:

Revisão e padronização de perfis;

Curadoria de conteúdos (concertos, registros, séries e materiais editoriais);

Integração com a estratégia de conteúdo e programação artística.

Essas plataformas atuarão como canais de descoberta e relacionamento, conectando públicos ampliados à experiência presencial.

Estratégia de conteúdo

O conteúdo será estruturado de forma contínua, estratégica e orientada à conversão, articulando informação, formação de público e estímulo à participação.

Principais diretrizes:

Planejamento editorial com temas recorrentes (programação, bastidores, patrimônio e educativo);

Produção em múltiplos formatos (vídeos, transmissões ao vivo, séries e conteúdos educativos);

Desenvolvimento de narrativas que ampliem o entendimento e a atratividade da programação;

Integração entre conteúdo institucional, artístico e educativo.

O conteúdo atuará como principal motor de engajamento e construção de valor, reduzindo barreiras de acesso e ampliando o interesse pela programação.

Relacionamento e engajamento

A estratégia digital prioriza a construção de relacionamento contínuo com o público, estimulando interação, pertencimento e recorrência.

Principais ações:

Interação ativa por meio de comentários, enquetes e transmissões ao vivo;

Estímulo à participação do público na produção e circulação de conteúdo;

Desenvolvimento de dinâmicas que fortaleçam o vínculo com o Complexo.

Essas ações serão integradas ao CRM, permitindo registro de interações e qualificação da base de relacionamento.

Distribuição, mídia e geração de demanda

As ações digitais serão complementadas por estratégias de mídia e relacionamento direto, com foco em aquisição de público e ocupação das atividades.

Principais ações:

Campanhas de mídia digital segmentadas por perfil, interesse e comportamento;

Estruturação de estratégias de captação de leads e formação de base de dados;

Implantação e fortalecimento de newsletters como canal de relacionamento contínuo;

Execução de campanhas táticas orientadas à ocupação de programação.

Essa frente conecta investimento em mídia a resultados concretos de acesso, visitação e participação.

Inteligência, performance e conversão

A estratégia digital será orientada por dados, desempenho e otimização contínua, com foco na conversão do interesse em participação efetiva.

Principais diretrizes:

Monitoramento e análise de dados (analytics);

Integração com CRM, permitindo segmentação e personalização;

Otimização contínua de conteúdos, canais e campanhas;

Estruturação de jornadas de conversão (ingressos, visitas, atividades e relacionamento).

Essa abordagem permite tomada de decisão baseada em comportamento real do público, aumentando eficiência, alcance e impacto das ações.

A consolidação do digital como eixo estruturante da comunicação permite ampliar o alcance das ações, fortalecer o relacionamento com os públicos e transformar a presença digital em um dos principais motores de acesso, engajamento e sustentabilidade do Complexo.

7. Relacionamento com a Imprensa

Estruturar uma política ativa, contínua e estratégica de relacionamento com a imprensa, formadores de opinião e criadores de conteúdo, posicionando o Complexo do Theatro Municipal de São Paulo como referência cultural contemporânea, acessível e relevante no debate público.

A atuação com a imprensa será tratada como um dos principais vetores de construção de reputação, ampliação de alcance e qualificação da percepção institucional, articulando presença editorial, narrativa estratégica e visibilidade da programação.

Essa frente se integra às estratégias de branding, conteúdo e digital, ampliando o impacto das ações e contribuindo indiretamente para a atração de público e fortalecimento institucional.

Linhas editoriais prioritárias

A atuação será orientada por linhas editoriais que organizam a geração de pautas e ampliam a inserção do Complexo em diferentes contextos de cobertura:

Programação artística: concertos, óperas, dança e diversidade de repertório;

Bastidores e processos criativos: desenvolvimento das produções e atuação dos artistas;

Cidade e patrimônio: o Theatro como marco histórico e cultural de São Paulo;

Impacto social e formação de público: ações educativas, inclusão e democratização do acesso.

Essa estrutura permite dialogar com múltiplas editoriais e públicos, ampliando a presença qualificada do Complexo na imprensa.

Posicionamento institucional e discurso

Revisar e atualizar materiais institucionais e de imprensa;

Definir mensagens-chave alinhadas ao posicionamento estratégico do Complexo;

Alinhar porta-vozes e áreas institucionais, garantindo consistência e clareza na comunicação.

O objetivo é assegurar coerência narrativa e fortalecer o posicionamento institucional em todas as interações com a imprensa.

Gestão de reputação e crises

Instituir comitê de comunicação estratégica;

Definir protocolos de atuação para situações sensíveis;

Estruturar fluxos ágeis, transparentes e coordenados de resposta.

Essa estrutura garante capacidade de resposta rápida e preservação da imagem institucional em contextos críticos.

Porta-vozes e media training

Capacitar os principais representantes do Complexo para relacionamento com a imprensa;

Desenvolver materiais de apoio (Q&A, mensagens-chave e argumentários).

Essa preparação fortalece a qualidade das interações e amplia a efetividade das inserções na mídia.

Relacionamento com imprensa e influenciadores

Atualizar e qualificar o mailing de jornalistas e veículos;

Ampliar relacionamento com diferentes editorias (cultura, turismo, cidade, comportamento e negócios);

Estruturar relacionamento com influenciadores e criadores de conteúdo alinhados à diversidade da cidade;

Desenvolver ações específicas para diferentes perfis de comunicadores e territórios.

Essa abordagem amplia o alcance e diversifica os canais de influência e circulação de conteúdo.

Geração contínua de pautas e presença editorial

Propor pautas de forma ativa e recorrente;

Manter relacionamento contínuo com veículos estratégicos;

Produzir conteúdos institucionais (artigos, entrevistas, posicionamentos e análises);

Inserir o Complexo em agendas relevantes do debate cultural e urbano.

O objetivo é posicionar o Theatro como fonte qualificada e protagonista na construção do discurso cultural da cidade.

Experiência e relacionamento com a imprensa

Realizar coletivas, visitas, ensaios abertos e eventos dedicados;

Desenvolver experiências imersivas com os espaços e a programação;

Fortalecer o vínculo com jornalistas e criadores de conteúdo.

Essas ações ampliam o entendimento sobre o Complexo e qualificam a cobertura editorial.

Diretrizes de atuação nos espaços

Elaborar manual de relacionamento com imprensa e criadores de conteúdo;

Definir orientações sobre uso dos espaços, preservação do patrimônio e condições técnicas;

Assegurar comunicação clara, conciliando acolhimento, organização e segurança institucional.

Presença editorial orientada a impacto

Estruturar mecanismos de acompanhamento e avaliação das ações de imprensa, conectando visibilidade a resultados estratégicos.

Principais diretrizes:

Monitoramento de volume, alcance e qualidade das inserções;

Análise de percepção institucional na mídia;

Identificação de temas e abordagens com maior repercussão;

Integração com estratégias digitais (amplificação de conteúdos e cobertura).

Essa abordagem permite otimizar continuamente a atuação com a imprensa e potencializar seu impacto na construção de reputação e na atração de público.

Essa estratégia amplia a presença do Complexo na imprensa, fortalece sua reputação institucional e consolida sua atuação como referência cultural contemporânea, integrada ao debate público e à dinâmica da cidade.

8. Anúncios

A estratégia de mídia e publicidade do Complexo do Theatro Municipal de São Paulo será orientada à ampliação de alcance, ao fortalecimento institucional e, principalmente, à conversão de interesse em participação nas atividades.

A mídia será utilizada como ferramenta ativa de gestão de público, contribuindo diretamente para o aumento da ocupação das salas, da visitação, da recorrência e da sustentabilidade institucional.

A atuação será integrada às estratégias de digital, CRM e conteúdo, permitindo que os investimentos em mídia sejam continuamente otimizados com base em dados, comportamento e desempenho.

Parcerias e viabilização de mídia

Estabelecer acordos com veículos de comunicação e plataformas digitais, ampliando alcance com otimização de custos;

Estruturar contrapartidas de visibilidade e associação de marca para parceiros, em conformidade com as diretrizes institucionais e da administração pública.

Essa abordagem amplia a capacidade de investimento e potencializa o impacto das campanhas.

Campanhas institucionais

Desenvolver campanhas voltadas ao posicionamento do Complexo como espaço cultural acessível, diverso e integrado à cidade;

Fortalecer o reconhecimento do Theatro Municipal como referência cultural e artística.

Essas campanhas atuam na construção de percepção de valor e ampliação de público no médio e longo prazo.

Campanhas de programação e serviços

Planejar campanhas específicas para temporadas, estreias e projetos estratégicos;

Divulgar experiências e serviços (visitas guiadas, ações educativas e projetos especiais), ampliando o uso do Complexo ao longo do dia;

Integrar comunicação institucional e campanhas de programação, garantindo consistência de linguagem e maior eficiência de comunicação.

Essa frente conecta diretamente a mídia à geração de demanda e ocupação das atividades.

Planejamento e inteligência de mídia

Segmentar campanhas de acordo com perfis de público prioritários e dados comportamentais;

Integrar mídia digital, mídia urbana (OOH) e canais próprios, criando jornadas de comunicação contínuas;

Monitorar desempenho em tempo real (alcance, engajamento, conversão e custo por resultado), com ajustes contínuos.

O planejamento será orientado por dados, permitindo maior eficiência na alocação de recursos e maior impacto das campanhas.

Mídia orientada à ocupação e conversão

Utilizar a mídia de forma ativa na gestão de público, com foco na otimização da ocupação e no aproveitamento dinâmico das oportunidades de agenda.

Principais ações:

Ativação de campanhas para sessões com baixa ocupação;

Segmentação geográfica, comportamental e por interesse;

Execução de campanhas táticas de curto prazo com foco em conversão imediata;

Ajuste dinâmico de mensagens, criativos e ofertas com base em desempenho e demanda.

Essa abordagem permite responder rapidamente às variações de procura, reduzindo ociosidade e maximizando a ocupação.

Integração com CRM e mensuração de resultados

Estruturar a mídia como parte de um sistema integrado de dados e relacionamento.

Principais diretrizes:

Integração com CRM para rastreamento de origem do público;

Identificação de canais e campanhas com maior impacto em conversão;

Análise de comportamento do público ao longo da jornada;

Otimização contínua com base em dados reais de participação.

Essa integração permite transformar investimento em mídia em inteligência de público, aumentando eficiência e previsibilidade de resultados.

Essa abordagem amplia a eficiência do investimento em mídia, fortalece o alcance das ações e posiciona a publicidade como um dos principais motores de geração de demanda, ocupação e sustentabilidade do Complexo, em articulação direta com as estratégias de CRM, conteúdo e relacionamento.

9. Conteúdo Digital e Audiovisual

Desenvolver uma estratégia estruturada de produção, distribuição e ativação de conteúdo digital e audiovisual, posicionando o Complexo Theatro Municipal de São Paulo como um polo de geração, circulação e ampliação de acesso à cultura em escala.

O conteúdo será tratado como um ativo estratégico de comunicação, atuando simultaneamente na formação de público, na ampliação de alcance, na construção de valor institucional e na geração de interesse pela programação presencial.

Essa atuação estará integrada ao ecossistema digital, ao CRM e às estratégias de mídia, conectando difusão cultural a engajamento e conversão.

Produção de conteúdo editorial em áudio

Reestruturação do podcast institucional

Revisar o posicionamento editorial do podcast, adequando linguagem, formato e abordagem aos objetivos estratégicos do Complexo e ampliando sua capacidade de atrair e engajar novos públicos.

Como eixo estruturante dessa frente, será implementado o quadro semanal “Papo com o Maestro”, com participação recorrente de maestros do Complexo, abordando repertório, bastidores, processos criativos e reflexões sobre música, cultura e cidade.

Ampliação de pautas e abordagem

Expandir os conteúdos para incluir:

Bastidores e processos criativos;

Temas relacionados à cidade e à cultura urbana;

Diversidade artística e cultural;

Diálogo com outras linguagens e equipamentos culturais.

O áudio atuará como formato de aprofundamento e construção de vínculo com o público.

Produção audiovisual

Conteúdos institucionais e artísticos

Produzir conteúdos audiovisuais que registrem, interpretem e ampliem a experiência artística, incluindo:

Concertos, óperas e espetáculos;

Bastidores e ensaios;

Perfis de artistas e corpos artísticos;

Conteúdos educativos e formativos.

Esses conteúdos ampliam o entendimento da programação e reduzem barreiras de acesso.

Séries e projetos especiais

Desenvolver séries, documentários e projetos audiovisuais que aprofundem a narrativa institucional e ampliem o alcance das iniciativas do Complexo Theatro Municipal.

Esses formatos permitem maior tempo de atenção, fortalecimento de marca e ampliação da relevância cultural.

Parcerias e difusão de conteúdo

Articulação com emissoras e plataformas

Estabelecer parcerias com emissoras de televisão, emissoras de rádio, canais digitais e utilizando todas as plataformas possíveis para exibição e distribuição de conteúdos, ampliando alcance com eficiência de recursos.

Ampliação de alcance e distribuição

Desenvolver acordos que viabilizem a circulação de conteúdos em diferentes meios, incluindo televisão, plataformas digitais e serviços de streaming, fortalecendo a presença do Teatro em circuitos nacionais e internacionais.

Estratégia de distribuição e acesso

Distribuição multicanal

Disponibilizar conteúdos em diferentes plataformas e formatos, articulando redes sociais, YouTube, website, streaming e parceiros, ampliando o acesso à programação para além da experiência presencial.

Conteúdo como porta de entrada para o público

Utilizar o conteúdo como ferramenta de descoberta e atração, direcionando o público para:

Programação artística;

Visitas e experiências;

Ações de relacionamento e base de dados.

Essa lógica conecta consumo de conteúdo à jornada de participação no Complexo.

Conteúdo orientado a dados e relacionamento

Integrar a produção e distribuição de conteúdo às estratégias de CRM e inteligência de dados.

Principais diretrizes:

Identificação de formatos e temas com maior engajamento;

Segmentação de conteúdo por perfil de público;

Uso de conteúdo para captação de leads e qualificação de base;

Integração com campanhas de mídia e estratégias de conversão.

Essa abordagem permite otimizar continuamente a produção e aumentar seu impacto em alcance, engajamento e participação.

Democratização do acesso e escala cultural

Utilizar o audiovisual como ferramenta de ampliação de alcance social e territorial, atingindo públicos que não frequentam regularmente os espaços do Complexo e expandindo sua presença para além da cidade de São Paulo.

Essa estratégia consolida o conteúdo digital e audiovisual como um dos principais motores de difusão cultural, formação de público e geração de demanda, ampliando a visibilidade do Complexo e fortalecendo sua relevância institucional em âmbito nacional e internacional.

10. Ações de Ativação com o Público

Desenvolver ações de ativação e experiências imersivas como estratégia estruturada de aquisição de público, expansão territorial da presença institucional e estímulo à participação nas atividades do Complexo do Theatro Municipal de São Paulo.

As ativações serão concebidas como extensões do ecossistema de comunicação, integrando experiência, tecnologia, conteúdo e dados para transformar contato inicial em visitação, engajamento e relacionamento contínuo.

Essa frente atuará de forma integrada às estratégias de mídia, digital, conteúdo e CRM, estruturando uma jornada que conecta impacto urbano à conversão e fidelização de público.

As iniciativas serão viabilizadas preferencialmente por meio de parcerias e patrocínios, ampliando o alcance das ações sem impacto relevante nos recursos do contrato.

Experiências imersivas itinerantes

Desenvolver instalações interativas em espaços de grande circulação, como centros comerciais, aeroportos e equipamentos culturais, ampliando o alcance do Complexo para além de sua sede.

As experiências poderão incluir:

Visitas virtuais aos espaços do Complexo;

Conteúdos audiovisuais sobre programação e bastidores;

Experiências sonoras com repertório dos corpos artísticos.

Além do caráter experiencial, essas ativações serão estruturadas com mecanismos de direcionamento para canais digitais e programação, estimulando o interesse e a conversão em visita presencial.

Ativações digitais em espaços urbanos

Implantar dispositivos e soluções interativas em pontos estratégicos da cidade, como estações de transporte e espaços culturais, integrando mídia urbana, conteúdo e acesso à programação.

Essas ativações permitirão:

Acesso à programação atualizada;

Consumo de conteúdos artísticos e institucionais;

Direcionamento para compra de ingressos e participação em atividades;

Integração com experiências digitais e canais de relacionamento.

Essa abordagem transforma o espaço urbano em canal ativo de acesso e conversão.

Geração de leads e relacionamento

Integrar todas as ativações às estratégias de captação e qualificação da base de público, conectando experiência presencial a relacionamento contínuo.

Principais ações:

Coleta estruturada de dados para formação de base de relacionamento;

Integração direta com sistemas de CRM;

Desenvolvimento de fluxos automatizados de comunicação e engajamento.

As ativações passam a atuar como ponto de entrada para o ecossistema de relacionamento do Complexo.

Conversão e estímulo à participação

Estruturar mecanismos que incentivem a participação efetiva do público nas atividades do Complexo.

As ações incluem:

Ofertas e condições diferenciadas para ingressos, visitas e experiências;

Direcionamento para conteúdos e experiências complementares;

Campanhas personalizadas a partir do comportamento e interesse do público.

Essa lógica conecta a experiência inicial à participação recorrente.

Parcerias e expansão territorial

Viabilizar as ações por meio de parcerias com empresas, instituições e agentes urbanos, estruturando contrapartidas de visibilidade e associação de marca alinhadas à identidade do Complexo.

As ativações também funcionam como estratégia de presença territorial, ampliando o alcance institucional em diferentes regiões da cidade e aproximando o Teatro de públicos que ainda não frequentam seus espaços.

Ativações orientadas a dados e performance

Estruturar mecanismos de monitoramento e avaliação das ativações, conectando impacto a resultados concretos.

Principais diretrizes:

Mensuração de interação, alcance e engajamento;

Rastreamento de origem do público (integração com CRM);

Avaliação de conversão em visitas, ingressos e participação;

Otimização contínua das ações com base em desempenho.

Essa abordagem permite transformar ativações em ferramentas mensuráveis de geração de público e inteligência de dados.

Essa estratégia consolida as ativações como um dos principais vetores de aquisição, engajamento e formação de público, ampliando o alcance das ações e alimentando continuamente a base de relacionamento do Complexo.

11. Eventos de Relacionamento

Estruturar uma agenda contínua e estratégica de eventos de relacionamento, posicionando-os como plataforma de engajamento, fidelização, posicionamento institucional e geração de valor para o Complexo do Theatro Municipal de São Paulo.

Os eventos serão concebidos como pontos de contato qualificados ao longo da jornada do público, conectando experiência, conteúdo e relacionamento com objetivos claros de recorrência, conversão e captação de recursos.

Essa frente estará integrada às estratégias de comunicação, CRM, desenvolvimento institucional e programação, garantindo que cada evento contribua para a ampliação e qualificação da base de público.

Eventos institucionais e de lançamento

Aberturas de temporada e lançamentos

Realizar eventos de apresentação de temporadas, estreias e projetos estratégicos, utilizando os diferentes espaços do Complexo como ativos de experiência e posicionamento.

Esses encontros serão direcionados a públicos prioritários (assinantes, imprensa, influenciadores, patrocinadores e parceiros institucionais) com foco em:

Ampliação de visibilidade;

Fortalecimento do posicionamento institucional;

Estímulo à adesão e antecipação de demanda pela programação.

Experiências exclusivas e fidelização de público

Experiências imersivas e acesso antecipado

Promover ações de acesso antecipado a montagens e produções, incluindo visitas a cenários, figurinos e processos de criação.

Encontros com artistas

Realizar conversas e interações com maestros, solistas e integrantes dos corpos artísticos, ampliando a conexão do público com a programação.

Essas iniciativas aumentam a percepção de valor da experiência cultural, fortalecem o vínculo emocional e estimulam a recorrência.

Ações de acesso e formação de público

Pré-estreias com caráter social

Organizar sessões abertas antes das estreias oficiais, associadas a ações de interesse público, ampliando o acesso e o impacto cultural do Complexo.

Programas de bastidores (“por trás do palco”)

Desenvolver atividades voltadas a estudantes e instituições de ensino, aproximando o público dos processos técnicos e artísticos.

Essas ações atuam na formação de público de longo prazo e na democratização do acesso às artes.

Relacionamento com patrocinadores e apoiadores

Eventos exclusivos para parceiros

Realizar encontros direcionados a patrocinadores, doadores e parceiros institucionais, valorizando o apoio e fortalecendo vínculos estratégicos.

Experiências de alto relacionamento

Promover eventos especiais, como jantares, apresentações exclusivas e experiências customizadas, com foco em:

Fortalecimento de relacionamento;

Ampliação de oportunidades de captação;

Consolidação da imagem institucional.

Integração com comunicação, CRM e desenvolvimento institucional

Integrar os eventos às estratégias de comunicação, mídia e CRM, potencializando alcance, engajamento e continuidade do relacionamento.

Principais diretrizes:

Captação de dados e integração com a base de relacionamento;

Segmentação de públicos e personalização de convites e experiências;

Amplificação digital dos eventos (conteúdo e cobertura);

Desenvolvimento de fluxos de relacionamento pós-evento.

Os eventos passam a atuar como pontos de entrada e aprofundamento no relacionamento com o público.

Eventos orientados a conversão e valor

Utilizar os eventos como ferramentas estratégicas para:

Ampliação da base de relacionamento;

Estímulo à recorrência de público;

Conversão de interesse em participação efetiva;

Geração de oportunidades de captação e parcerias.

Sempre que possível, serão estruturados mecanismos de acompanhamento e avaliação, permitindo mensurar impacto em engajamento, adesão à programação e fortalecimento institucional.

Essa abordagem consolida os eventos de relacionamento como um dos principais instrumentos de fidelização de público, fortalecimento institucional e geração de valor para o Complexo, integrando experiência cultural, relacionamento estratégico e sustentabilidade.

12. CRM, Fidelização e Base de Público

Estruturar um sistema integrado de gestão de relacionamento com o público (CRM), posicionando a base de dados como eixo central das estratégias de comunicação, relacionamento e desenvolvimento institucional do Complexo do Theatro Municipal de São Paulo.

O CRM será responsável por transformar dados em inteligência acionável e relacionamento em participação efetiva, estruturando uma operação contínua de aquisição, engajamento, conversão e fidelização de público.

Essa frente terá papel decisivo na sustentabilidade institucional, ao aumentar a previsibilidade de público, elevar as taxas de ocupação, otimizar investimentos em comunicação e fortalecer a recorrência nas atividades do Complexo.

Gestão e integração de base de dados

Estruturar uma base unificada de público, integrando dados provenientes de todos os pontos de contato, incluindo bilheteria, website, newsletters, eventos, ativações e canais digitais.

Principais ações:

Integração e organização das bases de dados;

Garantia de atualização contínua e conformidade com a legislação de proteção de dados;

Desenvolvimento de visão unificada do público (single customer view), permitindo análise completa de comportamento, perfil e jornada.

Essa estrutura permite consolidar o conhecimento sobre o público e orientar decisões estratégicas com maior precisão.

Segmentação e inteligência de público

Organizar a base a partir de critérios estratégicos, como frequência, interesse, comportamento de consumo, perfil sociodemográfico e relacionamento com o Complexo.

Principais ações:

Definição de segmentos prioritários;

Personalização de comunicação, ofertas e experiências;

Alinhamento da segmentação aos públicos estratégicos definidos no plano.

A segmentação permite maior eficiência na comunicação e aumento das taxas de conversão e engajamento.

Jornadas de relacionamento e automação

Estruturar fluxos contínuos e automatizados de comunicação ao longo da jornada do público, desde o primeiro contato até a fidelização.

Principais ações:

Fluxos de boas-vindas e onboarding de novos públicos;

Jornadas de nutrição com conteúdos e ofertas relevantes;

Comunicação pré e pós-evento;

Fluxos de reativação de públicos inativos.

Essa abordagem permite escalar o relacionamento, aumentar eficiência operacional e garantir continuidade no vínculo com o público.

Campanhas de recorrência e reativação

Desenvolver campanhas direcionadas à ampliação da frequência de participação e à reativação de públicos com baixa presença.

Principais ações:

Estímulo à recorrência por meio de comunicação segmentada;

Ações específicas para públicos inativos ou com baixa frequência;

Programas de relacionamento que fortaleçam vínculo e pertencimento.

Essas campanhas contribuem diretamente para aumento da ocupação e redução da ociosidade.

Fortalecimento de programas de assinatura

Integrar os programas de assinatura às estratégias de CRM e comunicação, ampliando adesão, retenção e valor do relacionamento com o público.

Principais ações:

Campanhas específicas para aquisição de assinantes;

Estratégias de retenção e valorização de assinantes ativos;

Ações de reengajamento de assinantes inativos.

Os programas de assinatura atuam como base estruturante de previsibilidade de público e receita.

Integração com comunicação, mídia e captação

Articular o CRM às demais frentes do plano, consolidando a base de dados como núcleo de inteligência das estratégias.

Essa integração permite:

Direcionamento mais eficiente de campanhas de mídia;

Personalização de conteúdos e comunicação;

Qualificação de ativações e eventos;

Apoio a estratégias de captação e relacionamento com parceiros.

O CRM passa a orientar decisões e investimentos, aumentando eficiência e impacto das ações.

Inteligência, análise e otimização contínua

Utilizar os dados de forma sistemática para monitorar desempenho, identificar padrões e ajustar estratégias de forma contínua.

Principais ações:

Análise de comportamento e jornada do público;

Monitoramento de taxas de conversão, recorrência e engajamento;

Identificação de oportunidades de crescimento e melhoria;

Ajustes contínuos nas estratégias de comunicação e relacionamento.

Essa abordagem permite tomada de decisão baseada em dados e evolução constante das estratégias.

CRM como motor de crescimento e sustentabilidade

A consolidação de uma estratégia estruturada de CRM permite ao Complexo do Theatro Municipal:

Ampliar e qualificar sua base ativa de público;

Aumentar a eficiência das ações de comunicação e mídia;

Elevar a recorrência e a ocupação das atividades;

Fortalecer a previsibilidade de público e receita.

Dessa forma, o CRM se estabelece como um dos principais motores de crescimento, relacionamento e sustentabilidade do Complexo do Theatro Municipal ao longo do contrato de gestão.

13. Indicadores e Metas (KPIs)

A implementação do Plano de Comunicação será orientada por um sistema estruturado de indicadores e metas (KPIs), voltado ao monitoramento de desempenho, à tomada de decisão e à otimização contínua das estratégias ao longo do contrato de gestão.

Os indicadores abrangem as principais dimensões de atuação do Complexo do Theatro Municipal de São Paulo e estarão associados a metas progressivas, definidas a partir do diagnóstico do primeiro ano e ajustadas conforme o comportamento do público e os resultados obtidos.

Essa abordagem permite orientar decisões de forma dinâmica, conectando comunicação, relacionamento, programação e ocupação dos espaços.

Ocupação e presença de público

Indicadores:

Taxa de ocupação das salas;

Número total de visitantes presenciais;

Participação em visitas guiadas e atividades abertas.

Diretriz de meta:

Aumentar progressivamente a taxa média de ocupação ao longo do contrato (meta de crescimento entre 5% e 10%);

Ampliar o volume de visitantes e a participação em atividades complementares;

Reduzir a ociosidade em sessões com baixa demanda por meio de ações táticas de comunicação, CRM e mídia.

Base de relacionamento e fidelização

Indicadores:

Crescimento da base de contatos qualificados;

Taxa de recorrência de público;

Adesão e retenção em programas de assinatura.

Diretriz de meta:

Expandir a base qualificada de contatos em ritmo contínuo (referência mínima de 15% ao ano);

Aumentar a recorrência de público e reduzir a inatividade da base;

Elevar adesão e retenção em programas de assinatura, ampliando previsibilidade de público.

Desempenho digital e conversão

Indicadores:

Alcance e engajamento nas redes sociais;

Acessos e comportamento no website;

Taxas de conversão (ingressos, visitas e cadastro na base).

Diretriz de meta:

Ampliar alcance e engajamento com crescimento anual consistente (referência mínima de 10%);

Aumentar o tráfego qualificado no website;

Elevar as taxas de conversão, conectando consumo de conteúdo à participação nas atividades.

Formação de público e ações educativas**Indicadores:**

Número de participantes em programas educativos;

Participação de instituições de ensino;

Adesão a ensaios abertos, visitas mediadas e ações formativas.

Diretriz de meta:

Ampliar progressivamente a participação em programas educativos;

Expandir o relacionamento com escolas e universidades;

Fortalecer a adesão às ações de formação de público.

Presença institucional e imprensa**Indicadores:**

Volume e qualidade de inserções na imprensa;

Diversidade de veículos e editorias alcançadas;

Cobertura espontânea e presença em pautas estratégicas.

Diretriz de meta:

Ampliar a presença qualificada na imprensa, com crescimento contínuo de cobertura espontânea;

Diversificar veículos e públicos alcançados;

Fortalecer o posicionamento institucional no debate cultural e urbano.

Eficiência de mídia e aquisição de público

Indicadores:

Origem do público (canais de aquisição);

Desempenho de campanhas (alcance, engajamento e conversão);

Relação entre investimento e resultado (custo por aquisição/participação).

Diretrizes de meta:

Aumentar a eficiência das campanhas, com melhoria contínua dos indicadores de conversão;

Identificar e priorizar canais com maior impacto em ocupação;

Otimizar a alocação de recursos com base em desempenho.

Monitoramento, análise e governança

O acompanhamento dos indicadores será contínuo, com consolidação periódica de resultados e revisão estratégica das ações.

Principais ações:

Monitoramento regular dos KPIs;

Elaboração de relatórios gerenciais e análises de desempenho;

Ajustes estratégicos com base em dados e comportamento do público;

Integração dos indicadores às decisões de comunicação, programação e relacionamento.

A consolidação desse sistema de indicadores permite ao Complexo operar com maior precisão, eficiência e capacidade de adaptação, transformando dados em decisões e resultados em evolução contínua de público, relevância e sustentabilidade institucional.

Este Plano de Comunicação estrutura a atuação do Complexo do Theatro Municipal de São Paulo como um sistema integrado de aquisição, relacionamento e fidelização de público, orientado por dados, desempenho e otimização contínua.

A comunicação passa a atuar como ferramenta estratégica de gestão, conectando conteúdo, mídia, experiência e relacionamento para transformar interesse em participação efetiva.

Essa abordagem permite ampliar a ocupação, fortalecer vínculos com diferentes públicos e consolidar a sustentabilidade institucional do Complexo ao longo do contrato de gestão.

CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO - ANO 1 (MÊS A MÊS)

1. Imagem e Identidade / Branding	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
1.1 Reposicionamento institucional da marca												
1.2 Revisão de propósito, missão, visão e valores												
1.3 Definição da arquitetura de marca (Theatro, Praça das Artes, corpos artísticos)												
1.4 Criação de diretrizes de identidade visual (manual de marca)												
1.5 Desenvolvimento de manual de tom de voz e linguagem												
1.6 Alinhamento de identidade com a Secretaria Municipal de Cultura												
1.7 Criação de assinaturas de e-mail padronizadas												
1.8 Capacitação interna sobre nova identidade e posicionamento												

2. Pesquisas e Monitoramento de Público	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
2.1 Definição de metodologia e instrumentos de coleta (questionários, grupos focais)												
2.2 Estruturação do programa contínuo de pesquisa de público												
2.3 Primeira aplicação de pesquisa de perfil e percepção												
2.4 Estruturação de painel de indicadores de satisfação e experiência												
2.5 Implementação de ferramentas de escuta digital												
2.6 Mapeamento da jornada do público (pré, durante e pós-experiência)												

2.7 Análise de barreiras de acesso e pontos de atrito												
2.8 Relatórios trimestrais de inteligência e recomendações												
2.9 Integração dos dados ao CRM para segmentação												

3. Comunicação Visual e Materiais Institucionais	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
3.1 Revisão e padronização de materiais institucionais (papelaria, apresentações)												
3.2 Desenvolvimento de caderno de programação digital e impresso												
3.3 Criação de templates padronizados para peças gráficas												
3.4 Atualização de conteúdos institucionais (folders, guias)												
3.5 Desenvolvimento de versões multilíngues (inglês, espanhol)												
3.6 Implementação de sinalização institucional nos espaços físicos												
3.7 Estruturação de soluções para exposição de marcas de patrocinadores												
3.8 Criação de materiais para visitas guiadas e mediação cultural												

4. Mídia OOH e Publicidade Exterior	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
4.1 Mapeamento de pontos estratégicos (metrô, mobiliário urbano)												
4.2 Estruturação de plano de mídia urbana orientado por dados												
4.3 Desenvolvimento de peças criativas com chamadas para ação (QR Code)												
4.4 Articulação com patrocinadores para viabilização de espaços												

4.5 Implementação de campanhas sazonais (temporadas, estreias)													
4.6 Monitoramento de impacto e mensuração (links rastreáveis)													
4.7 Ajustes estratégicos com base em desempenho													

5. Turismo Cultural	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
5.1 Reestruturação do programa de visitas guiadas												
5.2 Desenvolvimento de vídeo institucional de boas-vindas (multilíngue)												
5.3 Criação de roteiros temáticos de visitação												
5.4 Inserção do Complexo em roteiros culturais da cidade												
5.5 Desenvolvimento de conteúdos multilíngues para website e materiais												
5.6 Criação de experiências de curta duração para turistas												
5.7 Monitoramento de fluxo de visitantes e origem												

6. Digital (Site, Redes, Streaming)	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
6.1 Auditoria e diagnóstico de canais digitais existentes												
6.2 Reestruturação da arquitetura de informação do website												
6.3 Revisão e padronização de perfis em redes sociais												
6.4 Implementação de SEO e otimização para mecanismos de busca												
6.5 Criação de páginas temáticas (CAP, visitas, programação)												
6.6 Desenvolvimento de presença estratégica no LinkedIn												
6.7 Reestruturação e curadoria de conteúdo no YouTube												

6.8 Implementação de newsletter e estratégia de e-mail marketing													
6.9 Integração de analytics e dashboards de performance													
6.10 Manutenção e atualização contínua de conteúdo													

7. Relacionamento com a Imprensa	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
7.1 Atualização e qualificação do mailing de imprensa												
7.2 Revisão de materiais institucionais e kit de imprensa												
7.3 Definição de mensagens-chave e posicionamento												
7.4 Estruturação de comitê de comunicação estratégica												
7.5 Capacitação de porta-vozes (media training)												
7.6 Geração contínua de pautas (mínimo mensal)												
7.7 Organização de coletivas e ensaios abertos para imprensa												
7.8 Relacionamento com influenciadores e criadores de conteúdo												
7.9 Monitoramento de clippings e análise de reputação												
7.10 Estruturação de fluxos de resposta para crises												

8. Anúncios e Campanhas de Mídia	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
8.1 Diagnóstico de histórico de investimentos e resultados												
8.2 Definição de estratégia de mídia integrada (digital + OOH)												
8.3 Estruturação de parcerias com veículos e plataformas												
8.4 Planejamento de campanhas institucionais												
8.5 Planejamento de campanhas de programação (estreias, temporadas)												

11. Eventos de Relacionamento	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
11.1 Definição de calendário anual de eventos de relacionamento												
11.2 Planejamento de evento de lançamento da temporada												
11.3 Organização de encontros com patrocinadores e parceiros												
11.4 Estruturação de programa de bastidores "Por Trás do Palco"												
11.5 Realização de pré-estreias												
11.6 Organização de experiências exclusivas para assinantes												
11.7 Gestão de convites, RSVP e hospitalidade												
11.8 Pós-evento: amplificação digital e relacionamento												

12. CRM, Fidelização e Base de Público	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
12.1 Diagnóstico e integração de bases de dados existentes												
12.2 Seleção e configuração de ferramenta de CRM (se aplicável)												
12.3 Estruturação de base unificada (single customer view)												
12.4 Definição de critérios de segmentação de público												
12.5 Desenvolvimento de fluxos automatizados (boas-vindas, pós-evento)												
12.6 Implementação de campanhas de reativação de públicos inativos												
12.7 Estruturação de programa de fidelização e assinatura												
12.8 Governança de dados e conformidade (LGPD)												

13. Indicadores e Metas (KPIs)	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
13.1 Definição de painel de KPIs por frente de atuação												
13.2 Estabelecimento de metas progressivas (ano 1)												
13.3 Implementação de ferramentas de monitoramento												
13.4 Coleta e consolidação de dados de ocupação e público												
13.5 Acompanhamento de desempenho digital e conversão												
13.6 Elaboração de relatórios gerenciais mensais												
13.7 Revisão trimestral de estratégias com base em dados												
13.8 Planejamento de metas para ano 2												

**CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO - ANOS
2, 3, 4 E 5 (MÊS A MÊS)**

1. Imagem e Identidade / Branding	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
1.1 Gestão e evolução contínua da identidade visual												
1.2 Atualização anual de materiais institucionais												
1.3 Alinhamento contínuo com a Secretaria Municipal de Cultura												
1.4 Capacitação de novos integrantes da equipe												
1.5 Revisão bienal de posicionamento (Anos 3 e 5)												

2. Pesquisas e Monitoramento de Público	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
2.1 Programa contínuo de pesquisa de público												
2.2 Aplicação de pesquisa de perfil (ciclos trimestrais)												
2.3 Escuta digital e monitoramento em tempo real												
2.4 Relatórios trimestrais sobre o resultado das pesquisas												
2.5 Benchmarking anual												

3. Comunicação Visual e Materiais Institucionais	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
3.1 Operação contínua de produção de materiais												
3.2 Atualização de materiais impressos												
3.3 Atualização de versões multilíngues												
3.4 Manutenção de sinalização física												
3.5 Gestão de exposição de marcas de patrocinadores												

4. Mídia OOH e Publicidade Exterior	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
4.1 Campanhas temáticas (temporadas, estreias)												

4.2 Planejamento anual de mídia												
4.3 Articulação com patrocinadores												
4.4 Renovação de peças criativas (semestral)												
4.5 Monitoramento contínuo de ROI e conversão												

5. Turismo Cultural	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
5.1 Operação contínua de visitas guiadas												
5.2 Expansão de roteiros temáticos												
5.3 Manutenção de conteúdos multilíngues												
5.4 Gestão de parcerias com setor turístico												
5.5 Monitoramento de fluxo e perfil de visitantes												

6. Digital (Site, Redes, Streaming)	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
6.1 Operação contínua de todos os canais digitais												
6.2 Calendário editorial integrado												
6.3 Otimização contínua de SEO												
6.4 Gestão de newsletter (semanal/mensal)												
6.5 Curadoria de conteúdo no YouTube												
6.6 Gestão de redes sociais (diária)												
6.7 Monitoramento de analytics												
6.8 Atualização de infraestrutura digital (conforme necessidade)												

7. Relacionamento com a Imprensa	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
7.1 Geração contínua de pautas												
7.2 Manutenção de mailing de imprensa												
7.3 Organização de coletivas e ensaios abertos												
7.4 Relacionamento com influenciadores												
7.5 Monitoramento de clippings												
7.6 Gestão de comitê de crise (se necessário)												

8. Anúncios e Campanhas de Mídia	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
8.1 Campanhas institucionais e de programação												
8.2 Planejamento anual de mídia												
8.3 Gestão de parcerias com veículos												
8.4 Execução de campanhas táticas (baixa ocupação)												
8.5 Monitoramento de desempenho e ROI												

9. Conteúdo Digital e Audiovisual	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
9.1 Operação contínua de produção de conteúdo												

9.2 Podcast institucional (episódios semanais/quinzenais)												
9.3 Produção de séries audiovisuais												
9.4 Registro de bastidores e conteúdos curtos												
9.5 Gestão de parcerias com emissoras e plataformas												
9.6 Monitoramento de performance												

10. Ações de Ativação com o Público	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
10.1 Ativações itinerantes (calendário contínuo)												
10.2 Planejamento de novas ativações												
10.3 Gestão de parcerias para viabilização												
10.4 Monitoramento de conversão e impacto												
10.5 Captação de leads nas ativações												

11. Eventos de Relacionamento	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
11.1 Evento de lançamento da temporada												
11.2 Encontros com patrocinadores												
11.3 Programa de bastidores "Por Trás do Palco"												
11.4 Pré-estreias (conforme programação)												
11.5 Experiências exclusivas para assinantes												
11.6 Gestão de convites e hospitalidade												
11.7 Amplificação digital de eventos												

12. CRM, Fidelização e Base de Público	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
12.1 Gestão contínua de base unificada												
12.2 Segmentação e personalização de comunicação												
12.3 Fluxos automatizados (boas-vindas, pós-evento)												
12.4 Campanhas de reativação de públicos inativos												
12.5 Programa de fidelização e assinatura												
12.6 Governança de dados e LGPD												

13. Indicadores e Metas (KPIs)	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
13.1 Monitoramento contínuo de painel de KPIs												
13.2 Relatórios gerenciais												
13.3 Revisão trimestral de estratégias												
13.4 Planejamento anual de metas												
13.5 Avaliação anual de resultados												

1.5.4 Gestão Administrativa, Transparência, Governança e Economicidade

O Baccarelli, ao longo de três décadas de atuação e impacto social reconhecido, consolidou uma cultura institucional pautada pela gestão responsável, transparente, eficiente e ética dos recursos financeiros.

A administração rigorosa dos recursos públicos e privados constitui um dos pilares fundamentais da organização e reflete seu compromisso permanente com a excelência institucional.

Essa filosofia de gestão responsável integra o DNA do Baccarelli e orientará igualmente a condução administrativa do Complexo Theatro Municipal de São Paulo.

Uma vez assumida a gestão do contrato, será conduzido um processo estruturado de diagnóstico institucional, com avaliação abrangente dos processos administrativos, fluxos operacionais, estruturas organizacionais e quadro de colaboradores, com o objetivo de identificar oportunidades de aprimoramento, fortalecimento da governança, ganho de eficiência e otimização da utilização dos recursos públicos.

A busca pela excelência institucional não se limitará às atividades artísticas, estendendo-se igualmente às áreas administrativa, operacional e de suporte. As áreas-meio desempenham papel estratégico ao viabilizar, sustentar e potencializar a produção artística do Theatro Municipal. O Baccarelli acredita que uma estrutura organizacional eficiente, composta por profissionais qualificados, comprometidos e valorizados, contribui diretamente para a qualidade da gestão, promovendo maior eficiência operacional e garantindo a adequada aplicação dos recursos públicos destinados pela municipalidade, em estrita observância ao princípio da economicidade.

A gestão administrativa buscará permanentemente a racionalização de processos, a simplificação de rotinas operacionais e o aprimoramento da eficiência administrativa, contribuindo para que a maior parte dos recursos disponíveis seja direcionada às atividades finalísticas e artísticas da instituição.

Nesse contexto, será implementada uma estrutura robusta de governança administrativa, controladoria, compliance e gestão de riscos, diretamente subordinada à Diretoria Executiva, com o objetivo de assegurar elevados padrões de integridade institucional, prevenir desvios de conduta e garantir a correta aplicação dos recursos públicos. Essa estrutura permitirá o monitoramento permanente da execução orçamentaria, da eficiência administrativa e da conformidade dos processos institucionais com a legislação vigente e com as melhores práticas de governança.

A gestão financeira será conduzida com base em planejamento orçamentário estruturado, contemplando processos periódicos de acompanhamento da execução financeira, análise de variações e avaliação de desempenho orçamentário. Esse monitoramento permitirá ajustes tempestivos na gestão dos recursos, garantindo maior eficiência na utilização do orçamento e aderência às metas estabelecidas no contrato de gestão.

Será implementado um sistema estruturado de gestão de riscos institucionais, com identificação, avaliação e monitoramento contínuo dos riscos operacionais, financeiros, jurídicos, reputacionais e institucionais relacionados à execução do contrato de gestão. A adoção dessa metodologia permitirá o desenvolvimento de mecanismos preventivos e corretivos, assegurando maior segurança institucional, continuidade das atividades e sustentabilidade da gestão.

Os processos de contratação artística, aquisições, contratações de serviços e gestão financeira serão conduzidos sob rigorosos mecanismos de controle interno,

assegurando transparência, rastreabilidade, impessoalidade e confiabilidade em todas as etapas administrativas.

No âmbito das contratações e aquisições, os processos observarão os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade, transparência, competitividade e eficiência. Sempre que possível, serão realizados processos competitivos de seleção de fornecedores, preferencialmente por meio eletrônico, com ampla divulgação no site institucional do Theatro Municipal, garantindo ampla participação de fornecedores e assegurando decisões baseadas em critérios objetivos de melhor custo-benefício, evitando qualquer tipo de favorecimento ou subjetividade no processo decisório. Com o objetivo de padronizar procedimentos, fortalecer os mecanismos de governança e conferir maior segurança jurídica e administrativa às rotinas institucionais, será elaborado e implementado um Manual de Compras e Contratações, bem como um Manual de Recursos Humanos, ambos submetidos à aprovação do Conselho de Administração e posteriormente encaminhados à Fundação Theatro Municipal de São Paulo (FTMSP).

Adicionalmente, a instituição adotará políticas formais de integridade e prevenção à corrupção, alinhadas à legislação brasileira e às melhores práticas de governança corporativa. Essas políticas incluirão mecanismos de controle interno, procedimentos de conformidade e orientação institucionais voltadas à promoção de uma cultura organizacional baseada na ética, na responsabilidade e na transparência.

A auditoria externa será vinculada diretamente ao Conselho de Administração, por meio do Conselho Fiscal, assegurando total independência técnica na análise das demonstrações financeiras, documentos e procedimentos administrativos, sem qualquer subordinação à estrutura executiva da organização.

A gestão administrativa também será acompanhada por indicadores de desempenho (KPIs), que permitirão monitorar continuamente a eficiência operacional,

a execução orçamentária, a economicidade das contratações e a qualidade dos processos administrativos. Esses indicadores serão avaliados periodicamente pela Diretoria Executiva e apresentados aos conselhos da instituição, promovendo melhoria contínua da gestão.

O Baccarelli manterá relacionamento institucional permanente e colaborativo com os órgãos de controle e fiscalização, assegurando total transparência na prestação de informações e no atendimento às solicitações de auditoria, inspeção ou acompanhamento relacionadas à execução do contrato de gestão.

No que se refere à transparência, entende-se que a gestão de recursos públicos implica compromisso permanente com a publicidade dos atos administrativos e com a prestação de contas à sociedade. Nesse sentido, relatórios periódicos de gestão e de prestação de contas serão disponibilizados de forma clara, acessível e organizada nos sites institucionais do Theatro Municipal e do Instituto Baccarelli, permitindo à sociedade civil, aos órgãos de controle e aos demais interessados acompanhar a aplicação dos recursos públicos destinados ao contrato de gestão. Serão também desenvolvidas ações de comunicação institucional voltadas à divulgação das informações relacionadas à gestão e às atividades do Complexo Theatro Municipal, estimulando o acompanhamento público e fortalecendo a transparência institucional.

Internamente, a equipe de colaboradores, incluindo profissionais administrativos, técnicos e artísticos, terá acesso às informações relevantes sobre os resultados da gestão, fortalecendo o engajamento institucional e o alinhamento estratégico em torno do objetivo comum de consolidar o Complexo Theatro Municipal de São Paulo como um dos principais polos de excelência artística e difusão cultural do país.

Adicionalmente, a gestão administrativa observará rigorosamente as disposições da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018 – LGPD), assegurando a adequada proteção, o tratamento responsável e a confidencialidade das informações institucionais e pessoais relacionadas às atividades do Complexo Theatro Municipal de São Paulo.

Por fim, a gestão financeira será orientada por princípios de sustentabilidade orçamentária e planejamento de longo prazo, buscando assegurar a utilização responsável dos recursos públicos, a eficiência na execução das atividades e a continuidade das iniciativas culturais desenvolvidas no âmbito do contrato de gestão.

Como parte do aprimoramento contínuo da gestão institucional, será promovido processo periódico de avaliação e aperfeiçoamento dos mecanismos de governança, controles internos e eficiência administrativa, com vistas à incorporação de boas práticas reconhecidas nacional e internacionalmente na gestão de organizações culturais e instituições do terceiro setor. Esse processo permitirá o fortalecimento constante da estrutura administrativa e a evolução dos modelos de gestão adotados, garantindo maior sustentabilidade institucional, transparência e qualidade na aplicação dos recursos públicos.

A adoção dessas práticas permitirá que o Complexo Theatro Municipal de São Paulo opere com elevados padrões de governança, transparência e eficiência administrativa, alinhados às melhores práticas de gestão adotadas por instituições culturais de referência no Brasil e no exterior. Dessa forma, o Baccarelli reafirma seu compromisso com a excelência na gestão de recursos públicos, com a responsabilidade institucional e com a promoção da cultura como instrumento de desenvolvimento social e artístico.

Conselhos do Baccarelli. No que diz respeito à governança institucional, destaca-se o papel fundamental dos órgãos colegiados do Baccarelli, responsáveis por acompanhar, orientar e supervisionar as ações estratégicas da instituição, conforme descrito a seguir.

Conselho de Administração:

Presidente – **Alexandre Vaghi de Arruda Aniz:** Advogado. Foi Diretor Administrativo da Eletrobrás, Presidente da Junta Comercial do Estado de São Paulo, Presidente do Conselho de Administração da Eletronorte e membro de comitês especializados na área de Direito de Energia.

Vice-Presidente – **Frank Siciliano:** Arquiteto. Membro do conselho do Instituto Arcos e representante do movimento Transition Towns no Brasil.

Carlos Renato Acciaro: jornalista e MBA em Marketing, com 30 anos de experiência em Comunicação Corporativa, Produto, Interna, Digital e Relações Governamentais, atuando em multinacionais como Volkswagen, General Motors (Brasil e EUA) e Mercedes-Benz.

Álvaro Siviero: Pianista com sólida carreira internacional e articulista do jornal O Estado de S. Paulo.

Edson Lourenço Ramos: Advogado. Foi Presidente da Ordem dos Advogados do Brasil, Subseção Ipiranga.

Amanda Gonçalves: Representante dos colaboradores do Baccarelli.

Conselho de Desenvolvimento:

José Pastore: Sociólogo, Doutor Honoris Causa em Ciência pela University of Wisconsin (EUA). Presidente do Conselho de Emprego e Relações do Trabalho da Federação do Comércio de São Paulo, membro da Academia Paulista de Letras, ex-membro do Conselho de Administração da Organização Internacional do Trabalho (OIT), membro fundador da FIPE e professor da Universidade de São Paulo.

Guilherme Afif Domingues: Assessor Especial do Ministério da Economia. Foi Vice-Governador do Estado de São Paulo, Ministro-Chefe da Secretaria da Micro e Pequena Empresa, Presidente do Sebrae Nacional, Deputado Federal, Secretário Estadual de Trabalho e Emprego e Secretário Estadual de Desenvolvimento.

Antoninho Trevisan: Empresário, Presidente da Trevisan Escola de Negócios, professor da Fundação Getulio Vargas e ex-presidente da Academia Brasileira de Ciências Contábeis.

Tammy Allersdorfer: Graduada em Administração de Empresas com ênfase em Finanças e pós-graduada em Comunicação para o Mercado. Atualmente é Superintendente de Desenvolvimento Institucional do GRAACC.

Gaudêncio Torquato: Jornalista, vencedor do Prêmio Esso de Jornalismo, colunista do jornal O Estado de S. Paulo, professor universitário, membro da Academia Brasileira de História, Vice-Presidente da Associação Brasileira de Consultores Políticos e Eleitorais e Conselheiro do CIEE – Centro de Integração Empresa-Escola.

João Carlos Gioppato: Empresário e consultor com especialização em governança corporativa, pós-graduado em Negócios Internacionais pela London School of Foreign Trade / London University, Inglaterra.

Renato Grinberg: Empresário e consultor, Diretor-Geral da Tiger on Target – Venture & Enterprises, sócio fundador da INXCL Group, conselheiro da IBITIRAMA Real State e membro do conselho da JoyPayBR.

Eduardo de Azevedo Barros: Advogado, sócio do escritório Halenbeck Barros Advogados Associados. Foi Diretor Jurídico da Volkswagen do Brasil, onde atuou por 30 anos.

Priscilla Parodi: Fundadora e diretora executiva da Inspirarte, atuando na promoção da arte e educação cultural para crianças e jovens com foco em inclusão e impacto social.

Juliana Bonfá: Executiva com sólida trajetória no sistema financeiro internacional em empresas como Citibank, HSBC e Julius Baer. Atualmente, lidera a área de Relações com Investidores na Iron Capital aliando experiência financeira a iniciativas de impacto social.

Carlos Tramontina: Jornalista com ampla e reconhecida trajetória no telejornalismo brasileiro, apresentador do Freedom Project, da CNN (2023), além de apresentador de dois programas da vertical do Flow News (2023), dos Estúdios Flow: o Portas Abertas e o Tramonta News, media training e palestrante.

Gabriel Chalita: Advogado, jurista, professor, escritor e político brasileiro, foi Secretário de Educação do Estado de São Paulo.

Maria Cecília Câmara: Empresária e investidora do mercado de capitais têxteis.

Conselho Fiscal.

Carlos José de Lima Castro: Contador. Foi Presidente da FENACON – Federação Nacional das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas.

Gildo Freire de Araújo: Contador especializado no terceiro setor. Presidente Benemérito do Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo e ex-presidente da mesma instituição.

Edinilson Apolinário: Contador, pós-graduado pela Fundação Getulio Vargas em Direito Societário e Tributário. Juiz Substituto do Tribunal de Impostos e Taxas de São Paulo e ex-Vice-Presidente de Contabilidade e Tributos da ANEFAC.

1.5.5. Monitoramento e Avaliação dos Resultados

O Baccarelli aplicará no Theatro Municipal vários mecanismos de controle e monitoramento de resultados considerando todas as possibilidades e necessidades, sejam de prestação de contas do Contrato de Gestão junto à FTMS e à Secretaria Municipal de Cultura, sejam para apresentação ao seu próprio Conselho de Administração, ou ainda, diretamente à sociedade, de forma transparente por meio do seu site e redes sociais.

Isto significa manter uma estrutura de acompanhamento e avaliação de resultados; de práticas de gestão a partir de estratégias de Governança, de Compliance e Integridade. Neste contexto, a **Ouvidoria** é importante e um dos principais focos, com vistas a oferecer recursos que permitam aperfeiçoamentos e correções de rota quando necessário, bem como fortalecer o público interno e estimular sua participação nos processos de gestão.

Assim, serão aplicadas ações para obtenção dos resultados desejados por meio dos seguintes mecanismos:

- **Resultados diretos da atividade fim;**
- **acompanhamento permanente** dos programas e projetos em andamento nos seus tempos e custos de modo a evitar “gargalos” de produção que atrapalhem o cumprimento de cronogramas e orçamentos; partindo do pressuposto que orçamento não é meta de gastos, mas limite de investimentos, será feito um acompanhamento permanente dos trabalhos de produção e compras através de controladoria (corretiva e auxiliar), avaliando os resultados das propostas e necessidades de produção e dos compradores técnicos; O orçamento estabelecido por espetáculo e o limite de gastos realizados será um dos principais indicadores desta aferição de resultados. A este se somarão outros indicadores como no quadro abaixo;
 - Todos os **indicadores** previstos no Quadro de Metas por área de atividade;
 - **Lotação dos espaços x ocupação** (resultado via borderôs, tickets etc.);
 - Indicadores de **gestão de produção** (tempos e custos de realização);
 - Indicadores **orçamentários**;
 - **CAP – Central de Atendimento ao Público** – indicadores por tipo de atividade inclusive nº de atendimentos;
 - **Indicadores complementares de atividades gerais** como cursos, palestras, workshops, treinamentos, oficinas etc. identificando tipos de atividade x lotação x receitas;
 - **Ouvidoria** – índice de queixas, tempo de resposta, avaliação na origem da queixa (exposição de marca);
 - **Acompanhamento permanente das atividades fim**, com relatórios consolidados por evento e por tipo de espetáculo, demonstrando sua realização através dos métodos convencionais e tecnológicos tais como borderôs, materiais de comunicação (programas, cópias de tickets, publicações impressas e eletrônicas), imagens áudio visuais, vídeos e fotos, links de internet e redes sociais;
 - **acompanhamento de críticas**, avaliação das redes sociais (comentários, duplicação, compartilhamento etc.);

- **resultados de patrocínios, permutas, doações e apoios** mensurados através de recursos financeiros e de bens.

Os principais indicadores serão os seguintes:

- **Presença nos veículos de comunicação** – análise crítica das aparições;
- **Presença nas redes sociais;**
- **Presença nos canais de exibição e streaming;**
- **Pesquisa;**

Este instrumento será utilizado fundamentalmente para aferir a satisfação do público como previsto no Edital de Chamamento. As pesquisas são fundamentais para a avaliação da imagem e do desempenho das atividades do Complexo Theatro Municipal de São Paulo. A base deste trabalho será feita tendo como método pesquisas quantitativas e, uma vez por ano, se necessário, será realizada uma pesquisa qualitativa.

O objetivo da Pesquisa Quantitativa é verificar estatisticamente uma hipótese a partir da coleta de dados concretos e quantificáveis de opiniões e informações que serão posteriormente agrupadas, transformadas em números e analisadas de maneira estatística.

Para realizar estas pesquisas, o Baccarelli através de empresa especializada no segmento, utilizará questionários estruturados com a maioria das perguntas fechadas, em que os respondentes selecionam entre uma lista de possíveis opções de respostas. São perguntas em que são estimuladas as opções de resposta ao entrevistado. Elas serão subdivididas nas seguintes possibilidades:

- **Únicas** – o entrevistado terá uma única opção de escolha entre as alternativas apresentadas. Ele optará por aquela opção que melhor condiz com a sua opinião.
- **Múltiplas** – o entrevistado poderá escolher mais de uma opção entre aquelas que lhe foram oferecidas. É possível limitar o número de respostas, se desejável.
- **Escalares** – são perguntas em que o entrevistador oferecerá uma escala que possibilita medir, graduar, testar, ordenar, comparar, diferenciar.

Os instrumentos de coleta da pesquisa quantitativa serão questionários adequados aos objetivos do estudo, ao público que está sendo pesquisado, à técnica de coleta dos dados e ao tempo de aplicação. A base para o questionário está nos objetivos

da pesquisa e nos assuntos que devem ser investigados conforme indicadores de interesse tanto do Baccarelli, quanto da Fundação TMSP e da própria Secretaria de Cultura.

Algumas aferições, inclusive, poderão ser objeto de avaliação conjunta entre a Secretaria, a Fundação e o Baccarelli para que seja possível identificar indicadores específicos como, por exemplo, identificação do público com o programa Novos Modernistas, ou mesmo percepção dos públicos do Complexo de práticas com a deste ou de outros programas. Serão elaborados questionários estruturados padrão, composto por até 5 perguntas de perfil (gênero, faixa etária, grau de escolaridade, renda, bairro em que mora) e até 10 perguntas fechadas sobre o espetáculo ou ação específica (Novos Modernistas, por exemplo). Para todos os tipos de espetáculo (ópera, concerto e balé) haverá um bloco de perguntas comuns, além de perguntas específicas para cada tipo de espetáculo.

A razão desta escolha metodológica se dá pela necessidade inicial de quantificar algumas variáveis cujos resultados são os indicadores necessários para medida de desempenho:- Como o espectador soube do espetáculo – grau de conhecimento da programação do TMSP e origens (veículo de comunicação, amigo, rede social etc.);

- Como o espectador segue a programação do TMSP;
- Grau de satisfação obtido com o espetáculo;
- Grau de satisfação com cenários (quando houver);
- Grau de satisfação com os figurinos (quando houver);
- A qualidade da orquestra;
- A qualidade do coro (quando houver);
- Recomendação do espetáculo a um amigo;
- Retorno a algum outro espetáculo no teatro no futuro.

O Universo estimado será de cerca de 30.000 espectadores no período de 10 meses, com uma amostra de 3.000 casos no período de 10 meses, sendo 300 casos por mês. O tipo de amostra neste projeto é a probabilística aleatória simples, onde todos os espectadores têm a mesma chance de ser entrevistados e os resultados descobertos na amostra podem ser projetados para o universo. No caso desta pesquisa, todas as pessoas que estiverem assistindo o espetáculo no dia da coleta, estarão elegíveis a participar e responder o questionário.

Com uma margem de erro de 2 pontos percentuais (a variação nos resultados pode oscilar 2 pontos para cima ou para baixo), as pesquisas nos darão um intervalo de confiança de 95% (se a pesquisa for realizada 100 vezes, em 95 delas, os resultados serão os mesmos).

A abordagem aos espectadores se dará pessoalmente nas dependências do teatro, de forma aleatória, com convite para responder uma breve pesquisa sobre a satisfação com o espetáculo. A equipe de entrevistadores trabalhará com tablets. Eles acompanharão e orientarão o público respondente da pesquisa a partir de um link criado para esta ação.

Em modelo a ser definido, porém com moldes semelhantes, será implantado um programa de pesquisas regulares na Praça das Artes e outras atividades em comum acordo com a Secretaria de Cultura e a Fundação Teatro Municipal de São Paulo.

Os entrevistadores serão selecionados de acordo com as características do projeto e passarão por um treinamento sobre o questionário, procedimentos e especificidades da pesquisa.

Após o questionário ser testado, eventualmente corrigido e aprovado, e a equipe ser devidamente treinada, os entrevistadores tanto realizarão as entrevistas, como auxiliarão os

espectadores a responderem sozinhos quando for o caso.

A abordagem será pessoal nas dependências do teatro com o convite para os espectadores participarem da pesquisa sobre a satisfação com o espetáculo. A equipe de entrevistadores portará tablets e será acompanhada por um supervisor, responsável pelo suporte e validação das entrevistas “in loco”.

Uma vez concluída a fase de coleta de dados, a seguinte fase é a de processamento e análise dos dados.

Os resultados serão entregues em um dashboard interativo que permite as seguintes percepções:

- Análise temporal e evolutiva para acompanhar e comparar a satisfação no decorrer dos meses da temporada gerando indicadores avaliáveis.
- Análise por tipo de espetáculo (ópera, concerto, balé, novos modernistas etc.)

- Análises e cruzamentos dos resultados mensais ou por tipo de espetáculo com as variáveis de perfil.

Nesta perspectiva, e mantidos indicadores propostos e discutidos com a Secretaria de Cultura e a Fundação Theatro Municipal de São Paulo, para aferição de interesses comuns ou específicos, haverá, ao longo de 10 meses condições comparativas de avaliação. Vale lembrar apenas, que não são dados apontados ao longo de um período, mas comparáveis mês a mês e trimestre a trimestre em função das entregas de relatórios do próprio Contrato de Gestão.

Ouvidoria

Incorporada à CAP – Central de Atendimento ao Público do ponto de vista técnico da operação, o Baccarelli implantará uma Ouvidoria ligada funcional e operacionalmente à Diretoria Executiva que, com total independência, será um canal de diálogo entre o consumidor/cidadão e a instituição, em que é possível apresentar manifestações, sugestões, elogios, solicitações, reclamações e denúncias. Não se pode ignorar que o Baccarelli também estará atento a demandas oriundas da própria Ouvidoria da Secretaria de Cultura.

A partir das manifestações dos usuários, a Ouvidoria recebe, analisa, orienta e encaminha as questões às áreas responsáveis para que sejam feitas a apuração e solução dos casos. Além disso, a partir das informações trazidas pelos cidadãos, será possível identificar e apontar melhorias, propor mudanças e apurar situações irregulares no Complexo Theatro Municipal/Praça das Artes.

Sem mais informações a declarar, encaminha-se a proposta para análise.

1.5.6. Proposta pedagógica

Para o Baccarelli os programas Educativos são prioridade absoluta, pois integram a própria essência constitutiva da instituição, aquilo que popularmente é conhecido como DNA. Desde a sua origem, as práticas de inclusão social pela educação para as artes são o principal foco.

Por esta razão, sob a gestão do Instituto Baccarelli, o chamado Educativo passará por uma avaliação e profunda e, se necessário, uma reestruturação de forma a desenvolver uma nova face do Theatro Municipal de São Paulo ampliando a aproximação do público, identificando e formando novos interessados, promovendo a inclusão em vários níveis.

A primeira providência será estruturar uma área multidisciplinar que será denominada Central de Atendimento ao Público – CAP, que abrigará todas as atividades de apoio e desenvolvimento de pessoas através da educação para as artes e sua integração com as práticas do Complexo Theatro Municipal de São Paulo.

A CAP será uma área conceitual de atenção ao público com diversos desdobramentos e missões internas que irão desde o atendimento telefônico até a ponta onde cursos de aperfeiçoamento profissional serão realizados.

O Baccarelli entende que o conceito de “Educativo”, com visitas guiadas e atendimento a escolas, professores e visitantes, é ultrapassado, limitador e não agrega valor nos níveis que são possíveis e necessários para uma instituição que se propõe a ser de vanguarda, com excelência de ação e com foco na experimentação. Para cumprir estas expectativas da Secretaria de Cultura e Economia Criativa, Da Fundação Theatro Municipal e do Baccarelli, será necessário utilizar estes mesmos conceitos no atendimento ao público, independentemente de onde venha. Compreender o que deseja do Complexo, o que espera receber, como quer se aperfeiçoar e mesmo aprender com experiência Theatro Municipal de São Paulo.

É desejo do Baccarelli – e será realizado – que o TMSP seja um lugar que vale a pena conhecer e adotar como seu e isto é premissa que orientará a nova área de atendimento ao público.

A CAP – Central de Atendimento ao Público deve reunir num único guarda-chuva uma série de práticas.

1. Atendimento primário – a porta de entrada no TMSP que inclui as áreas de atendimento de venda de ingressos, de informações, de ouvidoria. Em linhas gerais, as “entradas” tradicionais no Theatro se dão por pelo menos 6 canais convencionais: presença física para compra de ingressos, reserva de visita etc.; Telefone para informações e direcionamento para as “compras”; E-mail resolvendo quase todos os problemas e direcionando para um link etc.; Chats com *robots* ou pessoas, com soluções e problemas; Redes Sociais em que respostas são demoradas (24 hs no mínimo); Autoatendimento com menus que resolvem quase tudo.

Conceitualmente inovadoras, há maneiras mais adequadas para o atendimento primário, dos *Chatbots* ao chamado *Omnichannel* – essa, uma ferramenta poderosa de integração de serviços e pessoas através de novos modelos de gerenciamento. Estes conceitos, na prática, fazem com que a porta de entrada de fato conecte o público do Theatro de onde quer que ele venha (telefone, site, chat, e-mail, *whatsapp* etc.) a pessoas, e-mail, site, telefone, chat etc., de maneira confortável transformando a aproximação com o Theatro em uma experiência agradável e gratificante. Por estes modelos a serem desenvolvidos, qualquer pessoa poderá entrar no Theatro, da maneira que lhe for mais conveniente e “descobrir” tudo o que lhe é oferecido numa plataforma, por exemplo, de realidade aumentada viabilizada por QR Code que imediatamente lhe dá a programação; o ingresso em questão de segundos; a visita a uma exposição virtual; ouvir um podcast gravado ou ao vivo em tempo real; ouvir uma playlist pronta ou montar a sua própria a partir de caminhos indicados pelo TM; ver um vídeo ou filme indicado numa plataforma de streaming ou agendar sua experiência em conjunto com amigos que convidará com alguns comandos elementares; ou a reserva para uma exposição física, uma visita turística virtual ou física; uma visita mediada; um curso; um teaser dos novos espetáculos da Temporada; uma entrevista com um cantor, um diretor, um coreógrafo, um cenógrafo; uma palestra sobre um tema de interesse; uma visita a uma exposição virtual do acervo no Google Arts & Culture; o instrumento para uma doação para um programa social e de

inclusão do Theatro ou para apoiar e patrocinar a programação; a compra de um gift na loja virtual, a visita aos bastidores do Complexo para assistir um ensaio online da escola de música ao vivo, ou mesmo participar à distância de um ensaio da nova ópera ou do ensaio da orquestra, do aquecimento do Balé da Cidade. Tudo isto e mais através do smartphone, do desktop, de um canal de vídeo conferência, ou uma experiência compartilhada com um amigo simultaneamente, alongando e estendendo o relacionamento de forma inimaginável nos nossos padrões de alguns meses atrás.

Com esta percepção, o Baccarelli pretende iniciar rapidamente a reconstrução dos caminhos de relacionamento com vários públicos do Theatro Municipal, monetizar onde possível e adequado, desenvolver novas experiências e abordagens, buscando novas formas de aperfeiçoamento de relações. O mundo mudou, o Complexo Theatro Municipal mudará de forma inovadora, sólida, referencial e apontando rumos para o futuro.

2- Atendimento Presencial – normalmente realizado por bilheteiros e indicadores de sala, este é um processo que deve ser aperfeiçoado para evitar evasão e tudo começa na maneira como os ingressos são vendidos. É tendência que todas as vendas, inclusive a retirada de cortesias seja feita online e a entrada no teatro automatizada com o uso de *smartphones*. Isto não impede que os ingressos sociais (com *QRcode* ou outra maneira de validação) sejam impressos e utilizáveis. Isto não eliminará os indicadores de sala

devidamente treinados e prontos para dar informações *up-to-date* do espetáculo, ou mesmo profissionais de guarda-volumes (área que em algum momento também precisará ser revista à luz das novas tecnologias), mas acrescentará informações online (via smartphone por exemplo) com indicação do acento, audioguias, áudio descrição em várias línguas substituindo as legendas de ópera (para idosos ou quem tenha dificuldade de ler o material projetado).

3- Atendimento Turístico – serviço realizado por monitores bilíngues (inclusive Libras) que apresentarão o Teatro sob a ótica de sua história, principais atividades, programação, estruturas internas etc.)

4- Visitas Mediadas – com linguagens adaptadas ao tipo de público, são serviços de atendimento para pessoas e grupos interessados na formação complementar e aperfeiçoamento. Destinam-se a grupos de alunos, de professores, idosos, educadores, guias turísticos, inserção cultural a pessoas em situação de vulnerabilidade social, etc.

5- Cursos, oficinas, palestras – serão realizadas várias atividades presenciais e online cuja proposta seja de aperfeiçoamento, capacitação e formação. A matriz será sempre em torno dos conteúdos relacionados direta ou indiretamente às atividades realizadas no TMSP. Os cursos de formação serão destinados a técnicos de várias áreas interessados em conhecer as várias atividades do teatro nas áreas de encenação, técnicas de palco, caracterização e visagismo, técnicas de corte para figurinistas e outras. Os cursos de aperfeiçoamento são para o público em geral com a abrangência de compreensão dos gêneros (o que é ópera, orquestra etc.), dos conteúdos de cada gênero, das principais referências (compositores, escolas de composição, história da arte, da música etc.). Os cursos de capacitação se destinarão a diversos públicos, inclusive para jovens compositores e jovens escritores que tenham interesse em conhecer técnicas de composição de ópera, ou de escrita musical para balé etc. Finalmente, serão realizadas oficinas, *masterclasses* e ciclos de debates realizados aproveitando a presença de solistas, diretores, cenógrafos, e demais profissionais envolvidos nas produções e convidados que também possam atuar nesses processos. Essas *masterclasses* serão oferecidas tanto para os alunos da Escola Municipal de Música e de Dança, como para alunos de projetos sociais.

Todas essas atividades poderão ser também ser disponibilizadas online, a partir de curadoria e agenda estabelecida em conjunto entre as áreas.

Caberá à CAP – Central de Atendimento ao Público a promoção de práticas inclusivas e acessíveis em todos os níveis sendo de sua responsabilidade das legendas na Sala de Espetáculo às funcionalidades em todo o complexo que passam por sinalização de solo, placas indicativas, totens informativos, “virtualidades”. Sua ação será de coordenação e apoio a todas as áreas de operações para que haja integração de linguagens, de objetivos e, principalmente, de estabelecimento e cumprimento de metas.

O Baccarelli, em 2026, iniciará o planejamento e implantação gradativa destas atividades sem deixar de cumprir as metas pactuadas neste edital e, a partir do segundo ano, novos resultados serão propostos em função da nova realidade da área educativa. É importante ressaltar que todas as áreas disponíveis no Complexo TMSP serão utilizadas para a implementação da Central de Atendimento ao Público.

1.5.7. Proposta de difusão

A difusão de acervos pode ser alcançada através de diferentes veículos, comunicacionais ou educativos, como formas de extroversão das pesquisas no acervo e criação de diálogo com a sociedade.

As exposições são, por excelência, o meio de difusão de acervos, e nesta direção, a Central de Atendimento ao Público terá uma missão importante para estas abordagens.

Como há uma sala de exposições em condições de uso imediato, o Baccarelli estimulará rapidamente o uso deste espaço para o lançamento de projeto expositivos.

Orientando-nos pelas tendências mais atuais, sobretudo internacionais, propomos como diretriz a elaboração de exposições não lineares, com múltiplas camadas de interpretação, de modo que possam ser orientadas visitas mediadas com temáticas distintas no mesmo espaço e articulada uma programação paralela diversificada, de modo a tornar o espaço expositivo e discursivo mais dinâmico e mais aberto à pluralidade da troca com os públicos.

Já no primeiro semestre de gestão, será implantada uma exposição a ser definida, tendo como eixo a vida e obra de um compositor brasileiro (Radamés Gnattali, Guerra Peixe ou outro nome a decidir).

Se consultadas as referências acadêmicas, artigos, teses etc., será observado que as produções e espetáculos do TMSP são objeto de debates. Facilmente, encontram-se temas como a profissionalização dos corpos artísticos, questões de gênero e raça na formação dos corpos artísticos, críticas e temas do balé, a arquitetura do TMSP no projeto de urbanidade paulista. Só neste ponto, já seria possível embasar várias abordagens críticas e programas curatoriais de revisão da memória do TMSP.

Uma exposição sobre a Radamés Gnattali, por exemplo, pode, guardadas as proporções, ampliar a difusão através de intervenções audiovisuais nas áreas externas da Praça, estimular criação e performances de dança, de circo, de teatro site específico combinando novas linguagens e tecnologias.

Será natural ao Baccarelli a descentralização com a difusão através de itinerâncias e parcerias da programação relacionada aos acervos, incluindo as exposições e as atividades de formação e educação, como workshops, oficinas, mostras e exposições nos vários espaços disponíveis da Secretaria, seus Centros Culturais, Bibliotecas, equipamentos da Secretaria Municipal da Educação como os CEUs e outros.

Para que tudo isto aconteça, será priorizado exercitar um Plano de Metas considerando os recursos disponibilizados na Proposta Financeira e os valores imperativos que se encaminham para priorizar o Centro de Documentação e Memória.

Parte importante para o Baccarelli no tema difusão, será a itinerância dos corpos artísticos do Theatro Municipal. A cidade de São Paulo dispõe de mais de 70 teatros espalhados por todas as áreas e que podem receber, respeitadas suas condições técnicas como dimensões do palco, desde o Quarteto de Cordas da Cidade até a OSM em sua formação completa. Os corais Lírico e Paulistano são grupos com vocação para itinerância, face a sua versatilidade e a facilidade de locomoção. O Balé da Cidade de São Paulo traz uma das linguagens artísticas mais acessíveis e admiradas por todas as camadas sociais.

Temos ainda 62 CEUs, equipamentos da SME espalhados pela cidade de São Paulo, que possuem teatros possíveis de receber apresentações dos corpos artísticos do TMSP.

O Baccarelli entende que a difusão das atividades do Theatro e a conquista de novos públicos para sua sala de concertos, passa por ir a regiões periféricas da nossa cidade que normalmente não tem acesso a manifestações artísticas como as desenvolvidas no TM.

O Baccarelli está sediado em Heliópolis, a maior favela de São Paulo e atualmente é responsável pela gestão de 12 CEUs espalhados nas zonas norte e leste da nossa cidade, o que nos autoriza afirmar que as populações dos bairros mais distantes do centro da nossa cidade estão ávidas por receber cultura de alto nível. Que essas pessoas esperam e desejam que o poder público lhes atenda em seus territórios.

A difusão da arte e do conhecimento gerado no Theatro Municipal através da itinerância por todas as regiões da nossa cidade será prioridade para o Baccarelli.

1.5.8. Proposta efetiva de captação

A proposta efetiva de captação do Complexo Theatro Municipal de São Paulo estrutura um modelo integrado de geração de receita, orientado à diversificação de fontes, à ampliação da autonomia financeira e à sustentabilidade de longo prazo.

Nesse modelo, o Complexo é posicionado como uma plataforma cultural, institucional e midiática de alto valor, capaz de articular visibilidade, experiência e relacionamento como ativos estratégicos de captação.

A estratégia organiza as fontes de receita em quatro eixos complementares: patrocínio institucional e *naming rights*, experiências e hospitalidade, receitas recorrentes e monetização de ativos de mídia e visibilidade, em integração direta com as frentes de comunicação, CRM, programação e relacionamento com o público.

1. Patrocínio institucional e temporadas patrocinadas

Os patrocínios institucionais constituem a base estruturante da estratégia de captação, organizados em cotas escalonadas (master, oficial e apoiador), com níveis progressivos de investimento e entregas proporcionais de visibilidade, relacionamento e ativação de marca, incluindo possibilidade de exclusividade por segmento.

As contrapartidas contemplam exposição qualificada de marca em materiais institucionais e promocionais, presença em ambientes digitais e físicos, associação direta à programação artística e participação em eventos institucionais e experiências exclusivas de relacionamento, estruturadas para geração de valor e fortalecimento de vínculo com o patrocinador.

Como diferencial estratégico, será implementado o modelo de temporadas patrocinadas por linguagem artística ou corpo estável, alinhado a referências internacionais como a Royal Opera House. Nesse formato, as marcas passam a integrar a identidade de ciclos programáticos específicos, como temporadas de ópera, dança ou concertos, ampliando sua conexão com o conteúdo artístico e sua associação institucional ao Complexo.

Essa abordagem viabiliza relações de longo prazo com patrocinadores, aumenta a previsibilidade de receita e posiciona o Teatro como uma plataforma consistente de ativação institucional e cultural para parceiros estratégicos.

2. Naming rights e valorização de ativos físicos

A estratégia de naming rights será estruturada a partir da valorização qualificada dos espaços do Complexo, posicionando-os como ativos institucionais de alto valor para associação de marca, sempre em conformidade com as diretrizes de preservação do patrimônio histórico e da identidade arquitetônica do edifício.

Espaços como foyer, salão nobre, salas de ensaio, áreas de convivência e ambientes de circulação poderão ser associados a marcas, garantindo visibilidade contínua e qualificada, além de associação institucional a um dos principais equipamentos culturais da cidade.

Essa abordagem transforma os espaços do Complexo em plataformas permanentes de exposição e relacionamento, ampliando o valor percebido das parcerias e criando oportunidades de ativação ao longo de toda a jornada do público.

Adicionalmente, será estruturado um espaço de hospitalidade premium (lounge institucional), concebido como ambiente estratégico de relacionamento com

patrocinadores, convidados e parceiros. O espaço permitirá a realização de ativações, encontros e experiências exclusivas, funcionando como ferramenta de hospitalidade corporativa e fortalecendo a retenção, o engajamento e a recorrência de patrocinadores.

3. Experiências premium, hospitalidade e eventos corporativos

A estratégia de captação incorpora o desenvolvimento de experiências exclusivas como ativos estruturados de alto valor, voltados à geração de receita qualificada e ao fortalecimento do relacionamento institucional.

Nesse contexto, será estruturada a “Experiência Theatro Municipal” como um portfólio integrado de produtos premium, que combina visitas guiadas especiais, acesso a ensaios e bastidores, encontros com artistas e utilização de espaços exclusivos, direcionado a públicos estratégicos e parceiros institucionais.

Paralelamente, será ampliada e qualificada a utilização do Complexo para eventos corporativos e institucionais, posicionando-o como espaço de referência para a realização de experiências culturais customizadas. Essa frente contempla concertos exclusivos, lançamentos de marca, premiações, encontros institucionais e ações de relacionamento de alto padrão.

Essa estratégia estrutura o Theatro como plataforma de hospitalidade cultural e corporativa, capaz de gerar receitas relevantes, ampliar o tempo de permanência do público e fortalecer vínculos com empresas, patrocinadores e parceiros estratégicos.

4. Receitas recorrentes e produtos culturais

A estratégia de captação incorpora a estruturação de receitas recorrentes como eixo fundamental de sustentabilidade financeira, associando a experiência do público à geração contínua de valor e previsibilidade de receita.

Nesse contexto, o Complexo desenvolverá um portfólio de produtos culturais e serviços recorrentes, articulado à experiência presencial e à presença institucional da marca Theatro Municipal.

Esse eixo contempla:

O desenvolvimento de linhas de licenciamento de marca e produtos culturais, incluindo publicações, itens de design, produtos gastronômicos e souvenirs, estruturados como extensões da experiência cultural e instrumentos de conexão contínua com o público;

A ampliação e qualificação da oferta de visitas guiadas e experiências pagas, organizadas como produtos permanentes, com diferentes níveis de acesso e segmentação de público;

A integração com programas de assinatura, fidelização e relacionamento, em articulação com o CRM, fortalecendo a recorrência de público, o aumento do ticket médio e a previsibilidade de receita.

Essa abordagem posiciona a experiência cultural como base para a geração de receitas contínuas, reduzindo a dependência de fluxos pontuais e consolidando um modelo mais estável, escalável e orientado a longo prazo.

5. Ativos de mídia, visibilidade e publicidade

O Complexo Theatro Municipal de São Paulo será estruturado como uma plataforma de mídia qualificada, com ativos capazes de gerar visibilidade contínua e monetização integrada às estratégias de comunicação, programação e relacionamento com o público.

Nesse contexto, serão implantados painéis digitais em áreas estratégicas de circulação, configurando uma rede interna de mídia voltada à veiculação de programação, conteúdos institucionais e campanhas, além da inserção qualificada de marcas parceiras. Esses ativos permitem comunicação dinâmica, segmentação de mensagens e integração com campanhas digitais e ações de CRM.

Como diferencial de alto impacto, a fachada do Theatro será ativada, de forma criteriosa e em conformidade com as diretrizes de preservação do patrimônio, como suporte para projeções audiovisuais (video mapping). Essa iniciativa posiciona o edifício como um marco cultural ativo na paisagem urbana, capaz de articular conteúdo artístico, comunicação institucional e ativação de marcas em larga escala.

Inspirada em referências internacionais como a Sydney Opera House, essa frente será estruturada como um ativo estratégico de visibilidade, permitindo a realização de projeções associadas a temporadas, festivais e campanhas patrocinadas, com alto impacto simbólico, alcance ampliado e forte potencial de engajamento público.

6. Parcerias estratégicas e turismo cultural

A estratégia de captação será ampliada por meio da articulação de parcerias estratégicas com agentes dos setores cultural, turístico e corporativo, posicionando o Complexo como um ativo relevante na dinâmica cultural e econômica da cidade.

Nesse contexto, serão estruturados produtos integrados que combinam visitação, experiências artísticas e serviços associados, em parceria com redes de hospitalidade, operadores turísticos, plataformas de experiência e instituições culturais. Esses produtos ampliam o alcance do Complexo e convertem o fluxo turístico em participação efetiva na programação.

A atuação será orientada à inserção do Theatro nos principais circuitos culturais e turísticos de São Paulo, com integração ao calendário da cidade e desenvolvimento de ofertas específicas para públicos visitantes, nacionais e internacionais.

Mais do que ampliar a visitação, essa frente estrutura o turismo como vetor de receita e aquisição de público, conectado às estratégias de CRM, conteúdo e experiência, contribuindo para o aumento da conversão, da recorrência e da sustentabilidade do Complexo.

A implementação desse modelo permitirá ao Complexo Theatro Municipal de São Paulo consolidar uma estrutura de financiamento diversificada, combinando investimento público, patrocínio institucional, investimento privado, receitas próprias e monetização de ativos culturais.

Ao integrar captação, experiência, visibilidade e relacionamento em um sistema único, o Complexo amplia sua autonomia financeira, fortalece sua capacidade de planejamento de longo prazo e qualifica sua atuação institucional.

Essa abordagem posiciona o Theatro Municipal como uma plataforma cultural e econômica de valor, capaz de articular relevância pública, engajamento de público e sustentabilidade financeira em um modelo integrado, contínuo e orientado a resultados.

2. Proposta Orçamentária

Descrição	Detalhamento	Base 2024/2025 / referência edital(R\$)	Reajuste / Atualização (%)	Reajuste / Atualização (R\$)	Valor reajustado / atualizado (R\$)	Fator proposta (%)	Valor reajustado/atualizado Proposta (R\$)
Repasso do Contrato de Gestão	4.2.1.8 referência de repasse anual para o ano de 2026 é de R\$ 132.639.365,00.	R\$ 132.639.365,00		-	R\$ 132.639.365,00	0,0%	R\$ 132.639.365,00
Bilheteria	Receita projetada em patamar conservador, com base no realizado até novembro de 2025, sem extrapolação integral da anualização, considerando a variabilidade e sazonalidade da bilheteria.	R\$ 3.010.635,76		(R\$ 10.635,76)	R\$ 3.000.000,00	-0,4%	R\$ 3.000.000,00
Cessão onerosas de espaços / eventos	Receita estimada com base no histórico recente de utilização de espaços, até novembro de 2025, refletindo cenário conservador de ocupação.	R\$ 2.454.654,35		R\$ 45.345,65	R\$ 2.500.000,00	1,8%	R\$ 2.500.000,00
Permissionárias (estacionamento, restaurante, bar, café)	Receita projetada em patamar conservador para estacionamento, restaurante, bar e café, considerando estabilidade operacional sem expansão.	R\$ 1.175.993,68		R\$ 124.006,32	R\$ 1.300.000,00	10,5%	R\$ 1.300.000,00
Assinaturas, programas e doações correntes	Receita recorrente estimada com base no histórico recente, mantida em nível prudente, sem considerar crescimento comercial adicional.	R\$ 1.997.805,63		R\$ 2.194,37	R\$ 2.000.000,00	0,1%	R\$ 2.000.000,00
Leis de incentivo e patrocínios vinculados	Compromisso de captação para viabilizar as despesas de caráter obrigatórias e essenciais e atendimento aos 20% das receitas totais para programação artística.	R\$ 8.498.885,43		R\$ 5.181.114,57	R\$ 13.680.000,00	61,0%	R\$ 13.680.000,00
Receitas financeiras sobre aplicações	Estimativa com base na informação disponibilizada no edital.	R\$ 2.717.943,83		(R\$ 17.943,83)	R\$ 2.700.000,00	-0,7%	R\$ 2.700.000,00
Fundo de provisionamento de direitos trabalhistas	-	R\$ 3.042.124,61		-	-	0,0%	R\$ 3.042.124,61
TOTAL RECEITAS 2026		R\$ 155.537.408,29		R\$ 5.324.081,32	R\$ 157.819.365,00	9,1%	R\$ 160.861.489,61
Folha de pagamento – subtotal	Anexo II – Quadro de Referência para Proposta Orçamentária. Pontos 1, 2 e 3. Referência Novembro 2025.	R\$ 96.968.950,00	3,0%	R\$ 2.125.742,18	R\$ 99.094.692,18	0,0%	R\$ 99.094.692,18
Pessoal – corpos artísticos	Utilizamos como base o valor disponibilizado no edital referente a folha de pagamento de novembro de 2025, projetando 5% de reajuste para o ano de 2026 com base nos dissídios anteriores do SINDMUSP e SINDIMUSSP	R\$ 81.366.950,00	5,0%	R\$ 4.068.347,50	R\$ 85.435.297,50	0,0%	R\$ 85.435.297,50
Pessoal – técnicos e administrativos do TM	Utilizamos como base o valor disponibilizado no edital referente a folha de pagamento de novembro de 2025, aplicando o percentual de reajuste do dissídio do SENALBA para 2026 fixado em 4%.	R\$ 12.651.000,00	4,0%	R\$ 506.040,00	R\$ 13.157.040,00	0,0%	R\$ 13.157.040,00
Pessoal – diretoria e cargos compartilhados	O único cargo CLT que será compartilhado será o do CEO estimado em um percentual de 32,5% de sua remuneração bruta.	R\$ 2.951.000,00	0,0%	(R\$ 2.448.645,32)	R\$ 502.354,68	0,0%	R\$ 502.354,68
Prestadores de serviços / consultorias / terceirizados – subtotal	Anexo II – Quadro de Referência para Proposta Orçamentária. Ponto 4. Referência 2024.	R\$ 14.876.000,00	8,1%	R\$ 3.405.164,22	R\$ 18.281.164,22	-3,1%	R\$ 18.023.090,53
Limpeza, higiene e sanitização	Utilizamos o valor referencial do edital que traz como base valores de 2024. Aplicamos uma correção de 9,30% referente ao IPCA acumulado de janeiro de 2024 a dezembro de 2025, para termos uma estimativa do valor atual e aplicamos uma redução de 5% negocial para 2026.	R\$ 2.900.000,00	9,3%	R\$ 269.700,00	R\$ 3.169.700,00	-5,0%	R\$ 3.011.215,00
Vigilância, portaria e segurança	Utilizamos o valor referencial do edital que traz como base valores de 2024. Aplicamos uma correção de 9,30% referente ao IPCA acumulado de janeiro de 2024 a dezembro de 2025, para termos uma estimativa do valor atual.	R\$ 4.500.000,00	9,3%	R\$ 94.750,00	R\$ 4.594.750,00	0,0%	R\$ 4.594.750,00
Despesas jurídicas	Utilizamos o valor referencial do edital que traz como base valores de 2024. Aplicamos uma correção de 9,30% referente ao IPCA acumulado de janeiro de 2024 a dezembro de 2025, para termos uma estimativa do valor atual e aplicamos uma redução de 5% negocial para 2026.	R\$ 121.600,00	9,3%	R\$ 11.308,80	R\$ 132.908,80	-5,0%	R\$ 126.263,36
Informática / licenças / suporte TI	Utilizamos o valor referencial do edital que traz como base valores de 2024. Aplicamos uma correção de 9,30% referente ao IPCA acumulado de janeiro de 2024 a dezembro de 2025, para termos uma estimativa do valor atual e aplicamos uma redução de 5% negocial para 2026.	R\$ 824.300,00	9,3%	R\$ 76.659,90	R\$ 900.959,90	-5,0%	R\$ 855.911,91
Assessoria administrativa / captação / agenciamento	Utilizamos o valor referencial do edital que traz como base valores de 2024. Aplicamos uma correção de 9,30% referente ao IPCA acumulado de janeiro de 2024 a dezembro de 2025, para termos uma estimativa do valor atual e aplicamos uma redução de 5% negocial para 2026.	R\$ 853.800,00	9,3%	R\$ 79.403,40	R\$ 933.203,40	-5,0%	R\$ 886.543,23
Auditoria externa	Utilizamos o valor referencial do edital que traz como base valores de 2024. Aplicamos uma correção de 9,30% referente ao IPCA acumulado de janeiro de 2024 a dezembro de 2025, para termos uma estimativa do valor atual e aplicamos uma redução de 5% negocial para 2026.	R\$ 22.600,00	9,3%	R\$ 2.101,80	R\$ 24.701,80	-5,0%	R\$ 23.466,71
Equipe técnica de orientação ao público	Utilizamos o valor referencial do edital que traz como base valores de 2024. Vamos negociar para que o valor seja mantido.	R\$ 958.200,00	0,0%	-	R\$ 958.200,00	0,0%	R\$ 958.200,00
Outros terceirizados e serviços especializados (consultorias, regência e apoio técnico)	Utilizamos o valor referencial do edital que traz como base valores de 2024. Aplicamos uma correção de 9,30% referente ao IPCA acumulado de janeiro de 2024 a dezembro de 2025, para termos uma estimativa do valor atual e acrescentamos R\$ 2.534.558,82 retirados da rubrica Diretoria compartilhada.	R\$ 4.695.500,00	9,3%	R\$ 2.871.240,32	R\$ 7.566.740,32	0,0%	R\$ 7.566.740,32
Despesas administrativas de consumo e utilidades – subtotal	Anexo II – Quadro de Referência para Proposta Orçamentária. Ponto 5. Referência 2024.	R\$ 4.708.000,00	5,0%	R\$ 235.400,00	R\$ 4.943.400,00	-13,1%	R\$ 4.690.140,00
Material de consumo / escritório / EPI / uniformes / copa	Por ser uma despesa administrável, estamos propondo uma redução significativa com relação ao valor indicado no edital	R\$ 636.700,00	5,0%	R\$ 31.835,00	R\$ 668.535,00	-15,0%	R\$ 568.254,75
Despesas diversas / cartório / motoboy / correio	Por ser uma despesa administrável, estamos propondo uma redução significativa com relação ao valor indicado no edital	R\$ 184.400,00	5,0%	R\$ 9.220,00	R\$ 193.620,00	-15,0%	R\$ 164.577,00
Locações de imóveis / equipamentos / veículos	Por ser uma despesa administrável, estamos propondo uma redução significativa com relação ao valor indicado no edital	R\$ 162.500,00	5,0%	R\$ 8.125,00	R\$ 170.625,00	-15,0%	R\$ 145.031,25
Capacitação interna	Por ser uma despesa administrável, estamos propondo uma redução significativa com relação ao valor indicado no edital	R\$ 43.100,00	5,0%	R\$ 2.155,00	R\$ 45.255,00	-15,0%	R\$ 38.466,75
Viagens e estadias administrativas	Por ser uma despesa administrável, estamos propondo uma redução significativa com relação ao valor indicado no edital	R\$ 15.200,00	5,0%	R\$ 760,00	R\$ 15.960,00	-15,0%	R\$ 13.566,00
Utilidades públicas (água, energia, gás, telefonia, internet)	Aplicamos um reajuste de 5% com relação ao valor informado no edital.	R\$ 3.100.000,00	5,0%	R\$ 155.000,00	R\$ 3.255.000,00	0,0%	R\$ 3.255.000,00
Despesas tributárias e financeiras	Por ser uma despesa administrável, estamos propondo uma redução significativa com relação ao valor indicado no edital	R\$ 147.400,00	5,0%	R\$ 7.370,00	R\$ 154.770,00	-15,0%	R\$ 131.554,50
Outras despesas administrativas e operacionais	Os valores foram considerados com base nos valores apresentados no edital, referência de 2024, sendo aplicada uma redução significativa por ser uma despesa administrável.	R\$ 418.700,00	5,0%	R\$ 20.935,00	R\$ 439.635,00	-15,0%	R\$ 373.689,75
Programação artística e plano de trabalho – subtotal	Anexo II – Quadro de Referência para Proposta Orçamentária. Ponto 6. Referência 2024.	R\$ 20.322.000,00	0,0%	R\$ 11.241.873,00	R\$ 31.563.873,00	0,0%	R\$ 31.700.000,00

Temporada de Ópera	Considerados os custos de produção com cenários, figurinos, contratação de artistas e demais custos necessários para atender a previsão do edital.		0,0%	R\$ 13.000.000,00	R\$ 13.000.000,00	0,0%	R\$ 13.000.000,00
Orquestra Sinfônica Municipal – programação	Considerados os custos de produção, contratação de artistas e demais custos necessários para atender a previsão do edital.		0,0%	R\$ 3.000.000,00	R\$ 3.000.000,00	0,0%	R\$ 3.000.000,00
Balé da Cidade de São Paulo – programação	Considerados os custos de produção com cenários, figurinos, contratação de artistas e demais custos necessários para atender a previsão do edital.		0,0%	R\$ 3.500.000,00	R\$ 3.500.000,00	0,0%	R\$ 3.500.000,00
Coro Lírico Municipal – programação	Considerados os custos de produção, contratação de artistas e demais custos necessários para atender a previsão do edital.		0,0%	R\$ 600.000,00	R\$ 600.000,00	0,0%	R\$ 600.000,00
Coral Paulistano – programação	Considerados os custos de produção, contratação de artistas e demais custos necessários para atender a previsão do edital.		0,0%	R\$ 600.000,00	R\$ 600.000,00	0,0%	R\$ 600.000,00
Quarteto de Cordas – programação	Considerados os custos de produção, contratação de artistas e demais custos necessários para atender a previsão do edital.		0,0%	R\$ 300.000,00	R\$ 300.000,00	0,0%	R\$ 300.000,00
OER – programação, instrumentos e produção	Considerados os custos de produção, contratação de artistas e demais custos necessários para atender a previsão do edital.		0,0%	R\$ 500.000,00	R\$ 500.000,00	0,0%	R\$ 500.000,00
Gravações	Estimativa de custo para realizar todas as gravações previstas no edital		0,0%	R\$ 6.200.000,00	R\$ 6.200.000,00	0,0%	R\$ 6.200.000,00
Projetos institucionais / educativos / especiais	Estimativa de custo para realizar todas as atividades previstas no edital		0,0%	R\$ 3.000.000,00	R\$ 3.000.000,00	0,0%	R\$ 3.000.000,00
Acessibilidade, mediação e formação de público vinculadas à programação	Estimativa de custo para realizar todas as atividades previstas no edital		0,0%	R\$ 1.000.000,00	R\$ 1.000.000,00	0,0%	R\$ 1.000.000,00
Comunicação e Desenvolvimento Institucional – subtotal	Anexo II – Quadro de Referência para Proposta Orçamentária. Ponto 7. Referência 2024.	R\$ 1.762.000,00	-	-	-	-	R\$ 1.665.090,00
Site	Despesa prevista para atendimento das necessidades do CTMSP						R\$ 340.200,00
Redes sociais	Despesa prevista para atendimento das necessidades do CTMSP						R\$ 226.800,00
Agência digital	Despesa prevista para atendimento das necessidades do CTMSP						R\$ 124.740,00
SEO	Despesa prevista para atendimento das necessidades do CTMSP						R\$ 22.680,00
Produção de conteúdo	Despesa prevista para atendimento das necessidades do CTMSP						R\$ 113.400,00
Materiais impressos	Despesa prevista para atendimento das necessidades do CTMSP						R\$ 170.100,00
Assessoria de imprensa	Despesa prevista para atendimento das necessidades do CTMSP						R\$ 189.000,00
Outras despesas (2 painéis, banners, tradução e revisão, entre outros)	Despesa prevista para atendimento das necessidades do CTMSP						R\$ 113.400,00
Transmissão	Despesa prevista para atendimento das necessidades do CTMSP						R\$ 113.400,00
Eventos de relacionamento	Despesa prevista para atendimento das necessidades do CTMSP						R\$ 251.370,00
Beneficentia predial – subtotal	Anexo II – Quadro de Referência para Proposta Orçamentária. Ponto 8. Referência 2024.	R\$ 4.980.200,00	9,3%	R\$ 463.158,60	R\$ 5.443.358,60		R\$ 4.773.499,50
Conservação e manutenção de edificações	Utilizamos o valor referencial do edital que traz como base valores de 2024. Aplicamos uma correção de 9,30% referente ao IPCA acumulado de janeiro de 2024 a dezembro de 2025, para termos uma estimativa do valor atual e aplicamos uma redução negocial para 2026.	R\$ 3.700.000,00	9,3%	R\$ 344.100,00	R\$ 4.044.100,00		R\$ 3.496.500,00
Seguro predial / incêndio / multirrisco	Utilizamos o valor referencial do edital que traz como base valores de 2024. Aplicamos uma correção de 9,30% referente ao IPCA acumulado de janeiro de 2024 a dezembro de 2025, para termos uma estimativa do valor atual e aplicamos uma redução negocial para 2026.	R\$ 380.200,00	9,3%	R\$ 35.358,60	R\$ 415.558,60		R\$ 379.249,50
Manutenção técnica (palco, iluminação, sonorização)	Utilizamos o valor referencial do edital que traz como base valores de 2024. Aplicamos uma correção de 9,30% referente ao IPCA acumulado de janeiro de 2024 a dezembro de 2025, para termos uma estimativa do valor atual e aplicamos uma redução negocial para 2026.	R\$ 732.700,00	9,3%	R\$ 68.141,10	R\$ 800.841,10		R\$ 730.868,25
Manutenção artística (afinação / instrumentos)	Utilizamos o valor referencial do edital que traz como base valores de 2024. Aplicamos uma correção de 9,30% referente ao IPCA acumulado de janeiro de 2024 a dezembro de 2025, para termos uma estimativa do valor atual e aplicamos uma redução negocial para 2026.	R\$ 167.300,00	9,3%	R\$ 15.558,90	R\$ 182.858,90		R\$ 166.881,75
Investimentos e melhorias patrimoniais – subtotal	Anexo II – Quadro de Referência para Proposta Orçamentária. Ponto 9. Referência 2024.	R\$ 1.085.600,00	9,3%	R\$ 100.960,80	R\$ 1.186.560,80		R\$ 911.904,00
Equipamentos e mobiliário	Utilizamos o valor referencial do edital que traz como base valores de 2024. Aplicamos uma correção de 9,30% referente ao IPCA acumulado de janeiro de 2024 a dezembro de 2025, para termos uma estimativa do valor atual e aplicamos uma redução negocial para 2026.	R\$ 730.100,00	9,3%	R\$ 67.899,30	R\$ 797.999,30		R\$ 613.284,00
Informática / infraestrutura de rede e telefonia	Utilizamos o valor referencial do edital que traz como base valores de 2024. Aplicamos uma correção de 9,30% referente ao IPCA acumulado de janeiro de 2024 a dezembro de 2025, para termos uma estimativa do valor atual e aplicamos uma redução negocial para 2026.	R\$ 258.300,00	9,3%	R\$ 24.021,90	R\$ 282.321,90		R\$ 216.972,00
Instrumentos musicais / equipamentos de ensaio	Utilizamos o valor referencial do edital que traz como base valores de 2024. Aplicamos uma correção de 9,30% referente ao IPCA acumulado de janeiro de 2024 a dezembro de 2025, para termos uma estimativa do valor atual e aplicamos uma redução negocial para 2026.	R\$ 97.200,00	9,3%	R\$ 9.039,60	R\$ 106.239,60		R\$ 81.648,00
TOTAL DESPESAS		R\$ 144.702.750,00	R\$ 0,35	R\$ 17.572.298,80	R\$ 160.513.048,80		R\$ 160.858.416,21
RESULTADO (Receitas - Despesas)							R\$ 3.073,41

PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA — EXERCÍCIO 2026

O presente indicativo de premissas orçamentárias é apresentado em cumprimento ao item 4.2.5.1 do Termo de Referência e integra a Proposta Orçamentária do Instituto Baccarelli para o exercício de 2026, devendo ser lido em conjunto com a Planilha Orçamentária que o precede.

Estão aqui explicitados os parâmetros metodológicos, as fontes de referência, a estratégia de captação de recursos, o tratamento do compartilhamento administrativo, o Quadro-Resumo Orçamentário exigido pelo Edital e a justificativa de remuneração, na forma determinada pelo item 11.12.2 do Edital de Chamamento.

A proposta foi estruturada sobre três fontes primárias de dados: o Quadro de Referência para Proposta Orçamentária do Anexo II do Termo de Referência, que consolida a execução de 2024 e 2025 do Contrato de Gestão 02/FTMSP/2021; a Folha de Pagamento do Theatro Municipal de novembro de 2025, disponibilizada pela FTMSP; e os valores específicos de execução por rubrica informados ao longo do próprio Edital.

A combinação dessas fontes garante rastreabilidade integral e permite à Comissão de Seleção verificar cada premissa adotada.

CONFORMIDADE COM O EDITAL — EIXO IV: QUALIDADE DA PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA

O Eixo IV da Metodologia de Atribuição de Pontuação (item 7.1 do Edital) avalia a proposta orçamentária por meio de dois critérios, com pontuação máxima combinada de 20 pontos. O quadro a seguir demonstra como a proposta do Baccarelli atende a cada subcritério de avaliação.

Critério — Eixo IV	O que o Edital exige	Nossa proposta	Pontuação
<p>Critério 11</p> <p>Valor total e clareza da proposta orçamentária para os 12 primeiros meses, com alocação eficiente dos recursos</p> <p>Pontuação máxima: 10 pontos</p>	<p>Distribuição eficiente dos recursos por grupo de despesa, alocação proporcional e econômica</p>	<p>Orçamento com 8 blocos estruturados conforme Anexo II. Distribuição eficiente e exequível, com base nas informações disponibilizadas no edital e com previsão de redução de algumas despesas.</p>	6 pontos
	<p>Esforço de captação \geq 8% do repasse anual (exceto permissionárias)</p>	<p>Captação elegível: 15,97% do repasse — supera os 8% mínimos previstos no edital em +7,97 p.p.</p>	3 pontos
	<p>Maior esforço de receita própria em comunicação e difusão</p>	<p>Cessões onerosas, assinaturas e bilheteria financiam diretamente a programação e difusão cultural. Juntamos carta de intenção do canal Arte 1 em transmitir os concertos, óperas e balés em parceria, sem custo para o contrato.</p>	1 ponto
Subtotal estimado — Critério 11			10/10 pts
Critério 12	% recursos à programação	R\$ 31.700.000 = 20,09% das receitas base. O fundo de	6 pontos

<p>Melhor distribuição de recursos destinados à programação artística sobre o total de recursos</p> <p>Pontuação máxima: 10 pontos</p>	<p>artística \geq 20% dos recursos totais</p>	<p>provisionamento é excluído da base de cálculo por ser recurso vinculado.</p>	
	<p>Detalhamento e clareza dos cálculos — devidamente detalhados e claros</p>	<p>Planilha com fórmulas abertas e auditáveis; premissas documentadas rubrica a rubrica. As despesas foram discriminadas por grupos artísticos e pelas metas editalícias considerando as características de complexidade de cada conjunto de atividades a serem produzidas/realizadas</p>	<p>3 pontos</p>
	<p>Factibilidade da proposta</p>	<p>Proposta factível: resultado orçamentário positivo de R\$ 3.073,41, com receitas e despesas equilibradas.</p>	<p>1 ponto</p>
<p>Subtotal estimado — Critério 12</p>			<p>10/10 pts</p>
<p>PONTUAÇÃO TOTAL ESTIMADA — EIXO IV</p>			<p>20/20 pts</p>

O quadro a seguir demonstra o atendimento integral às exigências específicas dos itens 4.2.5 e 4.2.5.1 do Termo de Referência.

Exigência — itens 4.2.5 e 4.2.5.1	Status	Seção neste documento
Proposta para os 12 meses de 2026, seguindo a estrutura do Anexo II	ATENDIDO	Planilha orçamentária — Blocos 1 a 8
Programa de trabalho de área-fim previsto	ATENDIDO	Bloco 4 — Programação artística: R\$ 31.700.000,00
Despesas continuadas e administrativas	ATENDIDO	Blocos 1, 2, 3, 6 e 7 da planilha
Proposta de captação anual (Rouanet e doações)	ATENDIDO	Seção b — Captação de recursos
Discriminação objetiva das 'demais despesas'	ATENDIDO	Seção g — Demais despesas
Previsão de utilização do fundo de provisionamento	ATENDIDO	Seção f — Fundo de provisionamento
a) Parâmetros de mercado adotados	ATENDIDO	Seção a — Parâmetros de mercado
b) Captação não inferior ao Quadro de Metas, crescente ao longo do contrato	ATENDIDO	Seção b — Captação de recursos
c) Compartilhamento de áreas administrativas	ATENDIDO	Seção c — Compartilhamento
d) Quadro-Resumo Orçamentário com os 7 campos obrigatórios	ATENDIDO	Seção d — Quadro-Resumo Orçamentário
Justificativa de remuneração — razoabilidade e economicidade (item 11.12.2)	ATENDIDO	Seção e — Parâmetros de remuneração

a) PARÂMETROS DE MERCADO ADOTADOS

Metodologia de construção do orçamento

A Proposta Orçamentária considera as despesas previstas para os doze meses de 2026 e observa a estrutura definida no Anexo II do Termo de Referência, Quadro de Referência para Proposta Orçamentária.

A planilha está dividida entre despesas fixas, de caráter contínuo, recursos humanos, despesas administrativas, manutenção e conservação predial e dos bens móveis, segurança, entre outros, reajustadas de acordo com a inflação ou por força de lei, e despesas variáveis de acordo com a programação, estritamente vinculadas às metas propostas.

Foram observados os seguintes elementos: o valor estimado para execução dos programas de trabalho de área-fim previstos; a previsão dos recursos necessários para a cobertura das despesas continuadas e administrativas; a proposta de captação anual de recursos por meio de leis de incentivo à cultura, doações e parcerias; e a discriminação objetiva das despesas alocadas como demais despesas.

Os parâmetros de mercado adotados para referenciar os principais valores previstos são detalhados a seguir.

Bloco de despesa	Referência do Edital	Referência Anexo II do Edital	Proposta 2026 — Instituto Baccarelli	Δ vs. Referência Anexo II
1.1 Pessoal — corpos artísticos	81.367.000,00	100.950.000,00	85.435.297,50	-15,4%

1.2 Pessoal — técnicos e adm. TM	12.651.000,00	12.651.000,00	13.157.040,00	+4,0%
1.3 Pessoal — diretoria / CEO	2.95.000,001	2.951.000,00	502.354,68	-83,0%
2. Prestadores de serviços e PJs	14.876.000,00	14.876.000,00	18.023.090,53	+21,2%
3. Despesas administrativas e utilidades	4.708.000,00	4.708.000,00	4.690.140,00	-0,4%
4. Programação artística	19.700.000,00	20.322.000,00	31.700.000,00	+56,0%
5. Comunicação institucional	1.762.000,00	1.762.000,00	1.665.090,00	-5,5%
6. Benfeitoria predial	4.980.000,00	4.809.000,00	4.773.499,50	-0,7%
7. Investimentos e melhorias	1.086.000,00	803.000,00	911.904,00	+13,6%
TOTAL DESPESAS	143.460.000,00.	163.832.000,00	160.858.416,21	-1,8%

Pessoal dos corpos artísticos — redução estrutural, não operacional

A redução de 15,4% no custo de pessoal artístico em relação à referência 2025 do Edital não reflete diminuição de quadro nem de remuneração. A referência do Edital é baseada na execução de 2025, que inclui aditivos acumulados de convenções coletivas retroativas ao Contrato de Gestão 02/FTMSP/2021, aditivos que não se repetem na mesma proporção no contrato inaugural. Nossa base é a Folha de Pagamento de novembro de 2025, disponibilizada pela FTMSP, que registra custo mensal de R\$ 6.780.579,19 (R\$ 81.366.950,28 anuais), refletindo o custo real antes de qualquer dissídio de 2026.

Sobre essa base, aplicamos reajuste de 5,0%, alinhado à trajetória das convenções coletivas do SINDDANÇA e do SINDIMUSSP, cujos dissídios são celebrados anualmente em março e ainda não disponibilizados.

Diretoria — nova estrutura, economia substancial

A redução de 83,0% no custo de diretoria decorre da substituição do modelo de 17 cargos CLT compartilhados (55% ao TM) por um único cargo CLT de nível diretivo, o CEO, com remuneração bruta de R\$ 26.000,00 mensais e dedicação de 50% ao Complexo Theatro Municipal.

O custo correspondente resulta em R\$ 502.354,68 anuais imputados ao Contrato de Gestão. Essa migração representa economia de R\$ 2.448.645,32 na rubrica de folha, valor esse adicionado em “Prestadores de Serviços” pois no modelo de gestão já praticado pelo Instituto Baccarelli os demais cargos diretivos e de alta gestão são prioritariamente contratados no modelo de pessoa jurídica por ser um modelo juridicamente aceito e que traz economicidade financeira para a gestão. Dessa forma,

ampliaremos o atual modelo praticado no TM em que maestros de alguns corpos artísticos e diretor do BCSP são contratados como pessoa jurídica

Programação artística — prioridade estratégica

O crescimento de 56,0% na programação artística (de R\$ 20.322.000,00 de referência para R\$ 31.700.000,00) demonstra que o Instituto Baccarelli não trata a programação como rubrica residual.

O percentual de 20,09% das receitas base foi definido como piso de proteção do investimento cultural. Para fins de apuração desse percentual, o fundo de provisionamento de direitos trabalhistas (R\$ 3.042.124,61) é excluído da base de cálculo por constituir recurso vinculado a passivos trabalhistas anteriores ao contrato, e não recurso disponível para custeio do contrato com o Baccarelli.

Esse percentual posiciona o Instituto Baccarelli no limiar de pontuação máxima do Critério 12 do Eixo IV.

Parâmetros de reajuste por categoria

Categoria de despesa	Base de referência	Reajuste aplicado	Fundamentação
Pessoal — corpos artísticos	Folha nov/2025	5,0%	Convenções coletivas SINDDANÇA e SINDIMUSSP

Categoria de despesa	Base de referência	Reajuste aplicado	Fundamentação
			— previsão pois os dissídios ainda não foram disponibilizados.
Pessoal — técnicos e adm. TM	Ref. Edital 2025	4,0%	Convenção SENALBA para técnicos — dissídio já disponibilizado
Prestadores de serviços	Execução 2024	9,3%	Aplicamos o IPCA acumulado de de 2024 e 2025 uma vez que os valores de referência do edital são de 2024 e não temos a informação do previsto em contratos no tocante a periodicidade e índice de correção dos contratos.
Despesas administrativas e utilidades	Execução 2024	5,0%	IPCA projetado para 2026; tarifas de utilidades com reajuste regulado
Comunicação, benfeitorias e investimentos	Execução 2024	5,0%	IPCA projetado; digitalização progressiva reduz custos de materiais impressos

b) PROPOSTA DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS

O Instituto Baccarelli compromete-se a realizar captação de recursos privados vinculados às atividades e metas do Contrato de Gestão em caráter progressivo e cumulativo ao longo dos 60 meses de vigência, em percentuais que superam os mínimos estabelecidos no Quadro de Metas.

Os percentuais mínimos exigidos pelo item 4.5.1 da Minuta do Contrato de Gestão são: 8% no 1º ano, 10% no 2º ano, 12% no 3º ano, 14% no 4º ano e 16% no 5º ano, calculados sobre o total anual de repasses.

Para o primeiro ano de vigência, exercício de 2026, a captação de recursos privados elegível prevista totaliza R\$ 21.180.000,00, equivalente a 15,97% do repasse anual de R\$ 132.639.365,00. Esse percentual é calculado sobre as receitas previstas com base nos históricos de valores disponibilizados no edital, sendo: bilheteria (R\$ 3.000.000,00), cessões onerosas de espaços (R\$ 2.500.000,00), assinaturas e doações correntes (R\$ 2.000.000,00) e leis de incentivo e patrocínios vinculados (R\$ 13.680.000,00). As permissionárias e as receitas financeiras não integram essa base, conforme critério do Critério 11 do Eixo IV.

Componente da captação elegível	Valor previsto 2026 (R\$)	% sobre o repasse	Comparação com mínimo edital
Bilheteria	3.000.000,00	2,26%	—
Cessões onerosas de espaços	2.500.000,00	1,88%	—
Assinaturas, programas e doações	2.000.000,00	1,51%	—
Leis de incentivo e patrocínios	13.680.000,00	10,31%	—

Componente da captação elegível	Valor previsto 2026 (R\$)	% sobre o repasse	Comparação com mínimo edital
TOTAL CAPTAÇÃO ELEGÍVEL 2026	R\$ 21.180.000,00	15,97%	Mín. edital: 8,0% — excedente: +7,97 p.p.

O compromisso de crescimento progressivo da captação ao longo dos 60 meses do Contrato de Gestão é assumido formalmente por este indicativo de premissas. Os percentuais dos anos subseqüentes serão definidos e submetidos à FTMSMP por ocasião da elaboração de cada Plano de Trabalho anual, sempre em patamar superior ao do ano anterior e em consonância com os percentuais mínimos estabelecidos no item 4.5.1 da Minuta do Contrato de Gestão.

A captação está estruturada sobre os seguintes eixos: a Lei Federal de Incentivo à Cultura (Pronac-Rouanet), com projetos de patrocínios de temporadas de ópera, programação orquestral e dança; o patrocínio direto de pessoas jurídicas com estratégias de associação à marca e à missão do Theatro Municipal de São Paulo e a cessão onerosa dos espaços do Complexo Theatro Municipal para eventos corporativos, eventos privados e campanhas publicitárias.

c) COMPARTILHAMENTO ADMINISTRATIVO E REDUÇÃO DE DESPESAS

O Instituto Baccarelli não é gestor de outro Contrato de Gestão formalizado com o Poder Público. As atividades da entidade fora do presente chamamento consistem em parcerias institucionais, firmadas com o poder público, conduzidas sob outros

instrumentos jurídicos, sem relação de contrato de gestão nos termos da Lei Municipal nº 14.132/2006.

Nesse sentido, o item 4.2.5.1, alínea c, do Termo de Referência, que prevê a apresentação de proposta de redução de despesas decorrente de compartilhamento entre contratos de gestão, não se aplica em sua completude à presente proposta.

Há, contudo, um compartilhamento pontual que deve ser declarado em atenção ao item 11.12.4 do Edital: o CEO do Instituto Baccarelli dedicará 50% de sua jornada semanal de 40 horas ao Contrato de Gestão do Complexo Theatro Municipal, e os 50% restantes às demais atividades e obrigações institucionais da entidade. A parcela de custo imputada ao Theatro Municipal é proporcional à dedicação declarada.

Item	Gestora anterior (Contrato 02/2021)	Instituto Baccarelli — proposta 2026	Varição
Número de cargos de diretoria CLT	17 cargos CLT	1 cargo CLT	—
Modelo de compartilhamento	55% ao TM / 45% a outros	CEO: 50% ao TM / 50% a outros	—
Custo anual de diretoria CLT ao TM	R\$ 2.951.000,00	R\$ 502.354,68	—
Redução nominal nesta rubrica	—	—	— R\$ 2.448.645,32 (– 82,97%)

A redução de R\$ 2.448.645,32 na rubrica de diretoria CLT está adicionada a rubrica “Prestadores de Serviços”, pelas razões já elencadas.

d) QUADRO-RESUMO ORÇAMENTÁRIO — EXERCÍCIO 2026 (DOZE MESES)

O Quadro-Resumo a seguir apresenta os sete indicadores exigidos pelo item 4.2.5.1, alínea d, do Termo de Referência.

Indicador exigido pelo item 4.2.5.1 d	Valor — 2026
Total de despesas com recursos humanos, incluindo benefícios	R\$ 99.094.692,18
Número total de dirigentes previstos	5
Dedicação do dirigente celetista a este Contrato de Gestão (% sobre 40h semanais) CEO (CLT): 50% *Demais dirigentes serão contratados no regime de prestação de serviços não sendo aplicável a atribuição de jornada de trabalho.	50,0%
Número total de funcionários previstos (excetuando dirigentes)	486
Percentual de despesas com salários de funcionários em relação às despesas previstas no Programa de Trabalho	61,6%
Percentual do repasse alocado à área-fim (folha de pagamento celetista artistas)	86,2%
Percentual do repasse alocado à área-meio (folha de pagamento celetista)	13,8%

Notas explicativas do Quadro-Resumo:

O total de despesas com RH de R\$ 99.094.692,18 compreende exclusivamente vínculos celetistas: corpos artísticos (R\$ 85.435.297,50), técnicos e administrativos do Theatro Municipal (R\$ 13.157.040,00) e o CEO — custo proporcional a 50% de sua dedicação (R\$ 502.354,68). Os honorários dos demais diretores, contratados como prestadores de serviço, integram o Bloco 2.

Os cinco dirigentes são: o CEO (CLT, 50% de dedicação ao TM) e quatro diretores em regime de prestação de serviços.

Os 486 funcionários correspondem ao quadro CLT: 286 artistas dos corpos artísticos, 200 nos departamentos técnicos e administrativo incorporados à gestão do Complexo.

Os percentuais de área-fim (86,2%) e área-meio (13,8%) são calculados sobre o repasse previsto no Programa de Trabalho (R\$ 132.639365,00).

e) PARÂMETROS DE REMUNERAÇÃO — ITEM 11.12.2 DO EDITAL

Em atendimento ao item 11.12.2 do Edital de Chamamento, o Instituto Baccarelli apresenta a justificativa dos parâmetros adotados para a remuneração dos colaboradores e dirigentes vinculados ao Contrato de Gestão, demonstrando sua razoabilidade e o compromisso com a economicidade no uso dos recursos públicos.

A remuneração dos 286 artistas dos corpos artísticos e dos técnicos e administrativos do Theatro Municipal, todos com vínculo celetista e continuidade obrigatória conforme o Edital, é integralmente regulada por convenções coletivas de trabalho vigentes, negociadas entre as categorias e os sindicatos competentes: SENALBA (entidades culturais e de assistência social), SINDDANÇA (profissionais de dança) e SINDIMUSSP (músicos profissionais).

Os pisos salariais, adicionais, benefícios e demais condições estabelecidas por essas convenções são de cumprimento legal obrigatório e independem de qualquer decisão discricionária da OS gestora. Os valores da Folha de Pagamento de novembro de 2025, disponibilizada pela FTMS, refletem fielmente esses parâmetros.

O CEO, único cargo CLT de nível diretivo com custo imputado ao Contrato de Gestão, com remuneração bruta de R\$ 26.000,00 mensais. Para os demais cargos de diretoria, a remuneração é definida pela direção da entidade com base nos seguintes critérios: compatibilidade com a escala e a complexidade do Contrato de Gestão; observância ao equilíbrio entre remuneração praticada e viabilidade orçamentária sem prejuízo às atividades finalísticas; e compromisso com a economicidade.

Os parâmetros de mercado consultados incluem pesquisas de remuneração executiva em organizações culturais de grande porte no Estado de São Paulo e dados de entidades congêneres com contratos de gestão de magnitude equivalente.

Em consonância com o item 11.12.3 do Edital, o Instituto Baccarelli adotará mecanismos de transparência relativos aos valores praticados com remuneração e vantagens de qualquer natureza de colaboradores e dirigentes, tornando essas informações acessíveis nos relatórios de prestação de contas e nos canais institucionais da entidade.

f) PREVISÃO DE UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS DO FUNDO DE PROVISIONAMENTO

Em atenção ao item 4.2.5 do Termo de Referência, que determina que a proposta orçamentária deverá prever a utilização dos recursos do fundo de provisionamento, o Instituto Baccarelli apresenta as informações relativas a esses

recursos, nos termos do item 11.2 do Edital (Parte 1) e da Minuta do Contrato de Gestão (Parte 3).

O item 11.2 do Edital estabelece que, do valor global destinado à execução do Contrato de Gestão ao longo dos 60 meses de vigência, deverá compor saldo de R\$ 3.042.124,61 relativo ao fundo de provisionamento e de R\$ 500.000,00 relativo ao fundo de contingência, provisionamento de obrigação da FTM. Esses valores serão compostos pelos saldos remanescentes das respectivas contas a serem devolvidos pela gestora anterior, sendo eventual diferença suprida a partir do primeiro repasse pela FTM.

Nos termos da Minuta do Contrato de Gestão, o fundo de provisionamento de R\$ 3.042.124,61 será depositado pela FTMSF em parcela única no exercício de 2026, em conta bancária exclusiva sob titularidade do Instituto Baccarelli, destinado ao pagamento de direitos trabalhistas, 13º salário e férias de pessoal cujo período aquisitivo é anterior à assinatura do Contrato de Gestão.

Por custear obrigações trabalhistas que integram as despesas previstas no Bloco 1 da Proposta Orçamentária, esse recurso compõe a linha de receitas do orçamento 2026, conforme demonstrado na Planilha Orçamentária.

Por sua natureza de recurso vinculado a passivos trabalhistas anteriores ao contrato, o fundo de provisionamento não integra a base de cálculo do percentual de programação artística exigido pelo Critério 12 do Eixo IV do Edital.

	Fundo de Provisionamento	Fundo de Contingência	Referência
Valor	R\$ 3.042.124,61	R\$ 500.000,00	Item 11.2 do Edital

Origem	Valor aportado pela FTMSP considerando eventual saldo remanescente do contrato anterior	Valor aportado pela FTMSP considerando eventual saldo remanescente do contrato anterior	Item 11.2 e Minuta do Contrato
Finalidade	Rescisões, 13º salário e terço de férias com período aquisitivo anterior ao contrato	Despesas emergenciais não previstas no orçamento regular	Minuta do Contrato — Parte 3
Tratamento no orçamento	Lançado como receita vinculada na Planilha Orçamentária	Não compõe o orçamento ordinário	Planilha Orçamentária — linha 12

O 13º salário, o terço de férias e as rescisões dos funcionários relativos ao período de gestão pelo Baccarelli serão suportados pelo fluxo de caixa do repasse ordinário.

O fundo de provisionamento destina-se exclusivamente a obrigações constituídas anteriormente à assinatura do contrato.

g) DISCRIMINAÇÃO OBJETIVA DAS DEMAIS DESPESAS — ITEM 4.2.5

Em atendimento à exigência de discriminação objetiva das despesas alocadas como demais despesas, o Instituto Baccarelli apresenta o detalhamento dos subitens da Planilha Orçamentária não individualizados no Quadro de Referência do Anexo II.

Item	Rubrica	Valor proposto 2026	Composição e critério
2.8	Outros terceirizados e serviços especializados	R\$ 7.566.740,32	Inclui: (i) honorários de regentes titulares e regentes assistentes da OSM e Coral Lírico, do diretor do BCSP contratados como PJ conforme modelo vigente (ii) honorários dos demais diretores com contrato de prestação de serviços; e (iii) consultorias especializadas em patrimônio, acervo e museologia. Esta rubrica compreende o principal movimento de migração desta proposta: a saída de 16 cargos CLTs do Bloco 1 e seu ingresso no Bloco 2 como contratos PJ.
3.8	Outras despesas administrativas e operacionais	R\$ 417.653,25	Despesas residuais administrativas não individualizadas no Quadro de Referência do Anexo II. Compreende custos operacionais correntes de escritório, gestão documental e suporte administrativo não abrangidos pelos subitens 3.1 a 3.7.

h) DEMONSTRATIVO CONSOLIDADO — RESULTADO ORÇAMENTÁRIO 2026

O demonstrativo a seguir consolida receitas e despesas da proposta, confirmando o resultado orçamentário positivo de R\$ 3.073,41 (três mil e setenta e três reais e quarenta e um centavos).

TOTAL DE RECEITAS 2026	R\$ 160.861.489,61
Repasse do Contrato de Gestão	R\$ 132.639.365,00

Bilheteria	R\$ 3.000.000,00
Cessões onerosas de espaços	R\$ 2.500.000,00
Permissionárias (estacionamento, restaurante, bar, café)	R\$ 1.300.000,00
Assinaturas, programas e doações correntes	R\$ 2.000.000,00
Leis de incentivo e patrocínios vinculados	R\$ 13.680.000,00
Receitas financeiras sobre aplicações	R\$ 2.700.000,00
Fundo de provisionamento de direitos trabalhistas	R\$ 3.042.124,61
TOTAL DE DESPESAS 2026	R\$ 160.858.416,21
Bloco 1 — Folha de pagamento (corpos artísticos, técnicos e CEO)	R\$ 99.094.692,18
Bloco 2 — Prestadores de serviços, consultorias e diretores PJ	R\$ 18.023.090,53
Bloco 3 — Despesas administrativas e utilidades	R\$ 4.690.140,00
Bloco 4 — Programação artística	R\$ 31.700.000,00
Bloco 5 — Comunicação e desenvolvimento institucional	R\$ 1.665.090,00
Bloco 6 — Benfeitoria predial	R\$ 4.773.499,50
Bloco 7 — Investimentos e melhorias patrimoniais	R\$ 911.904,00
RESULTADO ORÇAMENTÁRIO 2026	R\$ 3.073,41

O resultado positivo de R\$ 3.073,41 encerra um orçamento construído com rigor metodológico, responsabilidade fiscal e compromisso prioritário com a missão cultural

do Complexo Theatro Municipal de São Paulo. Cada valor proposto é rastreável, auditável e sustentado por dados reais.

O Baccarelli apresenta esta proposta como expressão de sua capacidade técnica, de sua experiência institucional e de sua determinação em gerir o Theatro Municipal com excelência, transparência e respeito ao dinheiro público.

3. Análise de risco

Na execução de um contrato de gestão de 60 meses, identifica-se um conjunto de riscos diretamente ligado às condições econômicas do país e à capacidade de financiamento público do contrato.

Outro fator importante a ser considerado é a condição para captação de recursos incentivados. A impossibilidade de se apresentar um projeto para captação de recursos via Lei Federal de Incentivo à Cultura para o ano de 2026 na modalidade de plano anual, visto já haver um plano anual em execução, o que impede a apresentação um novo projeto, trará desafios para a captação de recursos no ano de 2026.

Como alternativa, visando mitigar a dificuldade apontada, a única alternativa possível é a apresentação de projeto comum junto à Lei de Incentivo Federal, com execução prevista para o decorrer do ano de 2026 e apresentação do plano anual de 2027.

Contudo, levando-se em consideração que só teremos capacidade jurídica para apresentação de um projeto na Lei Rouanet após a assinatura do contrato, o período efetivo de captação se dará nos últimos meses do ano, o que pode vir a ensejar uma maior dificuldade na execução orçamentária do primeiro semestre do contrato.

Outro ponto que merece especial destaque é que, desde 2025, a Lei de Incentivo Federal limita a captação de recursos incentivados à série histórica da proponente com o equipamento gerido, aplicando-se, em inexistindo histórico, o teto de R\$ 15.000.000,00, situação que será evidenciada na gestão do Complexo Theatro Municipal de São Paulo, trazendo desafios para o cumprimento dos percentuais de captação previstos para os anos seguintes da execução do contrato de gestão.

A mitigação destes riscos passa pela máxima diversificação das fontes de financiamento das atividades do Complexo do Theatro Municipal, o que será ponto de atenção da área de Marketing do Baccarelli desde o primeiro dia de gestão do CTMSP.

Deve-se destacar ainda, tendo em vista a alta incidência dos custos com folha de pagamento para fazer frente às atividades do Complexo Theatro Municipal, o risco de alterações na legislação trabalhista que impliquem em elevações no custo final das atividades.

No caso de elevação substancial na folha de pagamento, ou em quaisquer outros gastos, o Baccarelli estará pronto para adequar as despesas totais com a capacidade de financiamento do contrato de gestão.

Componentes do Programa de Trabalho:

- Objetivos para 60 meses, desdobrada anualmente:

O Baccarelli monitorará com alta frequência todas as variáveis econômicas e sociais que possam afetar a execução do Contrato de Gestão. Esse monitoramento contínuo oferecerá condições para se adotar medidas tempestivas para readequação do plano de atividades finalísticas e da área meio, com o objetivo de se atingir o melhor custo-benefício na gestão do Complexo Theatro Municipal e na destinação dos recursos públicos.

- Programação e atividades finalísticas:

O Baccarelli adotou como premissa na elaboração da presente proposta oferecer o maior volume de recursos para as atividades finalísticas. Dessa forma, está prevista a realização de uma programação superior à prevista no edital. Será adotado um plano de contingência para preservar a maior quantidade possível de atividades.

- Gestão e atividades administrativas:

A execução de um contrato de gestão com prazo de duração de 60 meses pode requerer adaptações em sua execução.

A Gestão do plano geral e das atividades administrativas, mais especificamente, precisam ter planos de contingência para eventuais necessidades de quadros de pessoal e alterações em aspectos das legislações municipal, estadual e federal que possam afetar a execução do contrato de gestão.

O Baccarelli adotará planos de contingência para eventuais mudanças de cenário que afetem a execução do contrato em todos os seus aspectos.

- Execução orçamentária:

Como mencionado anteriormente, a execução orçamentária de um contrato de sessenta meses pode passar por transformações drásticas do cenário econômico e legal. Some-se a isto as possíveis mudanças nos mecanismos de incentivo a cultura ante a alteração recente da legislação tributária (com a criação do IBS e do CBS substituindo o ISS e ICMS) por exemplo, apresenta dúvidas quanto aos fomentos federal, estadual e municipal, o que pode vir a impactar drasticamente a capacidade de captação de recursos incentivados para o contrato.

A gestão de um contrato com as características presentes nesse edital exigirá do Baccarelli um monitoramento constante dos diversos cenários, busca constante da diversificação das fontes de financiamento e total eficiência na administração dos seus custos e despesas.

O Baccarelli tem clareza de que os cenários econômico e social podem atravessar mudanças de um momento para o outro. Isto exige capacidade para rapidamente se

adequar aos novos cenários e implementar as mudanças necessárias para fazer frente às transformações que podem se impor.

O Baccarelli terá a flexibilidade e a agilidade necessárias para se adequar a tais cenários.

4. Informações da OS

4.1 Portfólio de realizações da Organização Social nos últimos 10 anos

Ao longo da última década, o Baccarelli consolidou-se como uma organização de referência na gestão de projetos culturais, educacionais e sociais de grande escala, com atuação ampliada na cidade de São Paulo, crescimento consistente de sua estrutura e reconhecimento nacional e internacional por seu impacto cultural e social.

Esse processo de expansão se reflete no aumento da capacidade operacional e na ampliação do alcance das suas atividades. Há dez anos, a instituição operava com cerca de 100 colaboradores e um número significativamente menor de alunos atendidos. Atualmente, conta com mais de 600 profissionais e atende aproximadamente 200.000 munícipes por ano em seus programas estruturados, além de alcançar milhões de atendimentos em suas diversas frentes de atuação, evidenciando um crescimento sustentado, planejado e orientado por resultados.

No campo da infraestrutura cultural, destaca-se a inauguração do Teatro Baccarelli, na favela de Heliópolis, concebido como um equipamento estratégico voltado à produção, difusão e acesso à cultura. O espaço amplia a capacidade de realização artística da instituição, fortalece sua presença territorial e cria possibilidades de geração de receita e relacionamento com públicos e parceiros.

Paralelamente, a instituição ampliou significativamente sua atuação na gestão de equipamentos públicos, assumindo a gestão de 12 Centros Educacionais Unificados (CEUs), em parceria com a Secretaria Municipal de Educação. Essa expansão permitiu levar atividades culturais, educativas e de formação profissional a diferentes regiões da cidade, consolidando uma atuação em larga escala, com forte capilaridade e impacto social, além da gestão de grandes e complexas estruturas prediais.

Nesse mesmo sentido, a implantação do Programa Escola Aberta, com atuação em 10 EMEFs da rede municipal, ampliou ainda mais o alcance da instituição, oferecendo atividades culturais, esportivas e formativas aos finais de semana e totalizando dezenas de milhares de atendimentos, reforçando sua presença em territórios de vulnerabilidade social e seu papel como agente estruturante de transformação social.

A estruturação de um modelo de gestão robusto foi determinante para sustentar essa expansão. A implementação de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC) permitiu integrar áreas corporativas, otimizar processos, reduzir custos de estrutura de pessoal e dar suporte à operação simultânea de múltiplos equipamentos e programas, ao mesmo tempo em que fortaleceu a governança institucional e os mecanismos de gestão orientados por economicidade, eficiência e escala.

Esse crescimento organizacional viabilizou a ampliação expressiva do impacto social da instituição, que atualmente atua em mais de 20 territórios e realizou, apenas em 2025, mais de 7 milhões de atendimentos em atividades culturais, educativas e sociais. Esse volume evidencia capacidade contínua de execução e entrega qualificada de resultados.

No campo artístico, o Baccarelli consolidou um modelo consistente de formação e projeção de talentos, com alunos que passaram a integrar orquestras profissionais no Brasil e no exterior, além de participações e apresentações em palcos de relevância

global. Esse percurso é um testemunho da capacidade da instituição de estruturar uma cadeia completa de desenvolvimento artístico, que conecta formação, excelência técnica e inserção profissional.

Além disso, seus grupos artísticos ampliaram sua visibilidade ao participar de eventos de grande alcance, como os festivais Rock in Rio e The Town, programas de televisão aberta como Altas Horas, aproximando a música de concerto de novos públicos e expandindo sua presença em circuitos culturais contemporâneos.

Esse reconhecimento também se reflete na ampla presença na mídia, com cobertura recorrente em veículos de grande alcance, incluindo televisão aberta e por assinatura (como Jornal Nacional, Bom Dia SP, SPTV, Mais Você, Jornal da Band, Jornal da Cultura, G1 e CNN), além de veículos da imprensa nacional, como Folha de S.Paulo, O Estado de S. Paulo e Revista Veja, e plataformas digitais como UOL. Essa visibilidade contribui para o fortalecimento da reputação institucional e para a ampliação do reconhecimento público.

A atuação da instituição também se destaca pelo alinhamento consistente a práticas ESG e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), com impacto direto em áreas como educação de qualidade, redução das desigualdades e inclusão social, estando alinhado a 12 dos 17 ODS estabelecidos pela Organização das Nações Unidas.

Outro marco relevante desse período foi a reabertura do Restaurante Baccarelli, em 2023, iniciativa que atua diretamente no combate à insegurança alimentar, oferecendo diariamente refeições aos alunos da instituição e suas famílias. Em parceria com o Instituto Capim Santo, o projeto também promove formação profissional e geração de renda, especialmente para mulheres da comunidade, articulando impacto social, qualificação profissional e desenvolvimento local.

A consistência e a relevância desse modelo de atuação foram objeto de avaliação independente conduzida pelo IDIS (Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social), por meio da metodologia SROI (Social Return on Investment), que mensura o retorno social dos investimentos realizados. O estudo evidenciou que, para cada R\$ 1 investido nas atividades do Baccarelli, são gerados R\$ 3,49 em benefícios sociais para a sociedade, demonstrando de forma objetiva a eficiência e a capacidade de transformação das suas ações.

Muito além de um conjunto de iniciativas isoladas, a trajetória do Baccarelli ao longo dos últimos 10 anos evidencia a consolidação de um modelo integrado de atuação, capaz de articular formação cultural, impacto social, gestão eficiente e projeção institucional em larga escala. Trata-se de uma estrutura que combina excelência artística, capilaridade territorial e capacidade de mobilização de recursos, sustentada por governança sólida, uso estratégico de dados e relações institucionais de longo prazo.

Esse modelo, já validado em diferentes frentes de atuação, posiciona o Baccarelli como uma organização apta a gerir equipamentos culturais complexos, potencializar sua relevância pública e ampliar seu impacto na cidade, contribuindo de forma estruturada para o fortalecimento das políticas culturais e para a democratização do acesso à cultura em São Paulo.

4.2 Relação de dirigentes, quadros gerenciais e artistas vinculados

Edilson Ventureli - Diretor Executivo

Hélio Ferraz – Diretor Geral

Maria Carolina Godinho de Freitas – Gerente de projetos

Jorge Takla – Diretor Artístico (artista vinculado)

Luiz Fernando Bongiovanni – Diretor do Ballet (artista vinculado)

Edilson Ventureli
CEO

Relatório de Atividades 2024

Baccarelli 

Índice

O Baccarelli

Quem Somos 4
Nosso Ecossistema 6
Nova Arquitetura 7
Equipe 8
Sustentabilidade 9
Compliance 9
Reconhecimento 10

O ano de 2024

Ações Sociais 12
Transformação em Números 14
Principais Fontes de Recursos 15
Parcerias e Relacionamento 17
Presença na Mídia 18
Destaques de 2024 19

Núcleo Heliópolis

A Unidade 22
Impacto Social 23
Parceiros e Apoiadores 24
Voluntariado 27
Atendimentos 29
Apresentações e Temporada de Concertos 31
Restaurante Baccarelli 33
Teatro Baccarelli 34

Núcleo CEUs

Núcleo CEUs 38
Atendimentos 39
As Pessoas 40
Nas Redes 41
Parcerias 42

Núcleo Escola Aberta

Núcleo Escola Aberta 44

A young girl with her hair in braids is shown in profile, playing a violin. The image is overlaid with a blue and green gradient. The text "O Baccarelli" is written in white, bold, sans-serif font across the bottom of the image.

O Baccarelli



Quem Somos

De Heliópolis para São Paulo: transformando a sociedade pela educação

O Baccarelli foi criado em 1996, após um gesto solidário do maestro Silvio Baccarelli (1931-2019), **que decidiu fazer algo pelas famílias desamparadas depois de um incêndio na favela de Heliópolis**. A primeira missão do instituto foi a transformação e inclusão social por meio da educação, a começar pelo ensino de música **para 36 crianças**. Hoje, o Baccarelli é uma das organizações sociais mais respeitadas do país e mantenedora de **23 polos educacionais da cidade de São Paulo: uma sede** – a escola de música em Heliópolis –, e, como resultado de duas importantes parcerias com a Secretaria Municipal de Educação (SME), **12 unidades dos CEUs** – os Centros Educacionais Unificados –, e, aos finais de semana, a programação do Projeto Escola Aberta em **10 EMEFs** – as Escolas Municipais de Ensino Fundamental da cidade.

Em Heliópolis, sua sede é um prédio moderno e com **alto** padrão de excelência para o ensino de música e dança. Além de atender **1.600 alunos anualmente**, o núcleo Heliópolis mantém **4 grupos artísticos** – entre eles, a Orquestra Sinfônica Heliópolis, primeira orquestra nascida em uma favela. Com direção artística do maestro Isaac Karabtchevsky, ícone da música nacional, o trabalho de impacto social promovido em Heliópolis é um grande exemplo de sucesso em nosso país. Além das aulas, o núcleo conta com uma importante frente de serviço social para alunos e suas famílias, incluindo o Restaurante Baccarelli, que promove o combate à insegurança alimentar; e, em 2025, irá inaugurar o núcleo Teatro Baccarelli, a primeira sala de concertos em um território de favela.

Toda essa experiência acumulada em quase três décadas preparou o Baccarelli para desafios maiores. Em 2022, por meio de um termo de parceria assinado com a Secretaria Municipal de Educação, a instituição, assumiu a gestão de 12 CEUs da cidade de São Paulo. Desta forma, **ampliou sua atuação no intuito de oferecer a educação em suas mais diferentes formas, incluindo esporte, cultura e lazer**, em mais 12 territórios da cidade. Em 2024, também em parceria com a SME, assumiu a gestão do projeto Escola Aberta em 10 EMEFs, promovendo, aos finais de semana, atividades de esporte, lazer, cultura e capacitação aos finais de semana. Sempre de forma transparente, e em diálogo constante com a sociedade civil, poder público e instituições parcerias, o Baccarelli segue sua missão de promover, por meio da educação, a transformação social para quem mais precisa na cidade de São Paulo.

Perspectiva de impacto

O Baccarelli visa a ser um modelo de excelência para a transformação e inclusão social de pessoas em situação de vulnerabilidade. Nosso compromisso é democratizar o acesso ao conhecimento por meio de iniciativas que impactem profundamente comunidades. Trabalhamos para oferecer oportunidades educacionais, culturais e esportivas a quem mais precisa, transformando cada participante das atividades da instituição em um agente de mudança social e contribuindo para o desenvolvimento das comunidades locais.

Visão de futuro

Uma das tarefas do Baccarelli é apontar caminhos para um futuro com mais perspectivas e menos desigualdades sociais. Queremos dar luz a comunidades plenas de dons e talentos, atuando como ferramenta de transformação social por meio da arte, da cultura e do esporte em prol da cidadania, educação e diminuição da violência.

Proposta de valor

O Baccarelli, ao longo dos anos, tem se empenhado na excelência de seus projetos e processos. Com o compromisso de representar seus *stakeholders*, nossa organização atua para atingir um alto padrão de qualidade e ser referência. Fascinada pela evolução, a instituição se dedica a superar expectativas, consolidando-se no atendimento à sociedade com responsabilidade e impacto social.

Relacionamento

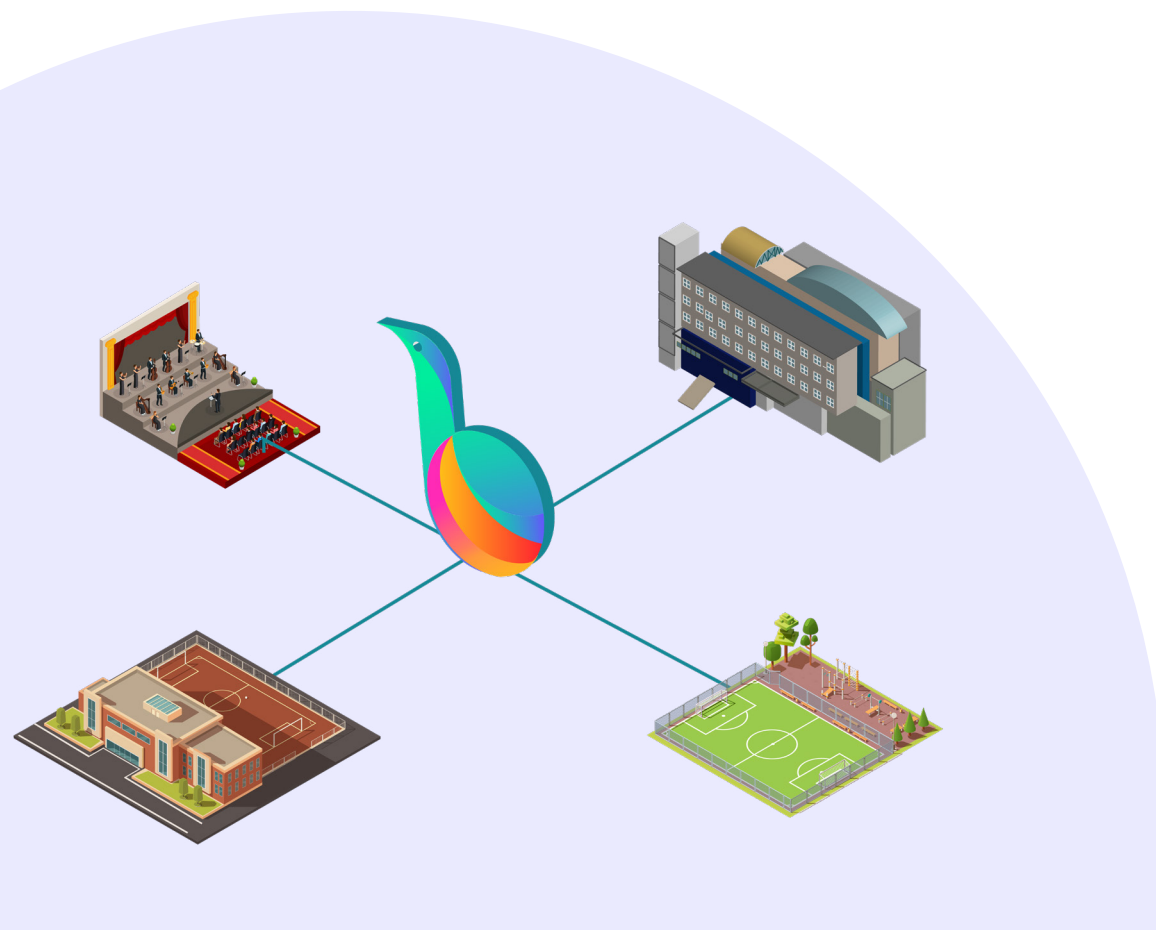
O relacionamento do Baccarelli com a sociedade é baseado em elevados padrões éticos e morais, assegurando nossa credibilidade e legitimidade, além de preservar nossa imagem e reputação. Nossas interações são guiadas pelos valores de competência, trabalho em equipe, ética, igualdade nas relações, transparência, desenvolvimento sustentável, práticas do modelo ESG, solidariedade, inclusão e empoderamento de pessoas em situação de vulnerabilidade. Estamos comprometidos com a honestidade, integridade e respeito, estabelecendo relações de confiança mútua. Nosso compromisso com a excelência é fundamental para a melhoria contínua da qualidade da educação, bem como do ensino musical, do desenvolvimento pessoal por meio da arte, democratização cultural e esportiva no país, e sustentabilidade das nossas atividades.



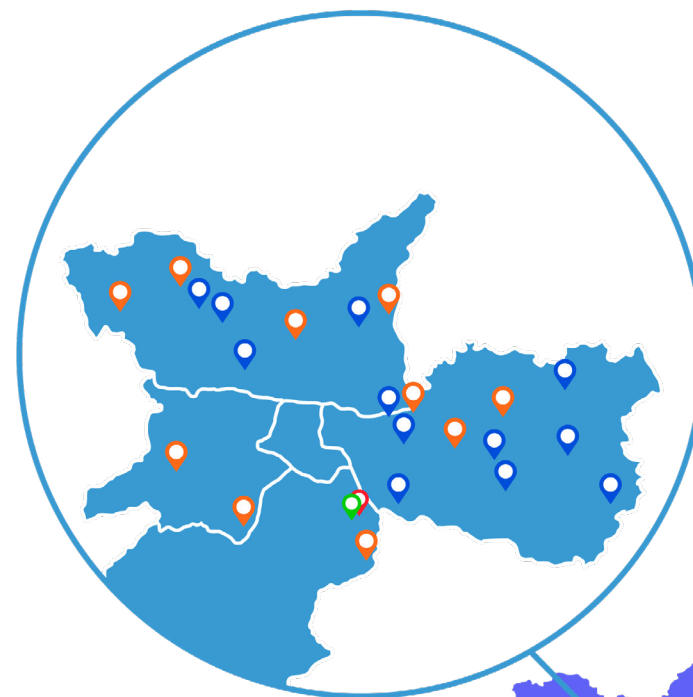
Nosso Ecossistema

Desde 2022, o Baccarelli está em um movimento de expansão de suas atividades. Após se tornar uma presença fundamental em Heliópolis, onde atua desde 1996, a instituição deu início à gestão de 12 CEUs, em parceria com a SME. Esta parceria se ampliou em 2024, quando o Baccarelli passou a desenvolver os polos do Projeto Escola Aberta, levando atividades de esporte, cultura, lazer e capacitação profissional a 10 EMEFs. Também em 2024, iniciou-se a construção do Teatro Baccarelli, novo núcleo de negócios em Heliópolis, que será inaugurado em 2025.

No mapa ao lado, você pode conferir os territórios atendidos pelo Baccarelli em seus diversos núcleos.

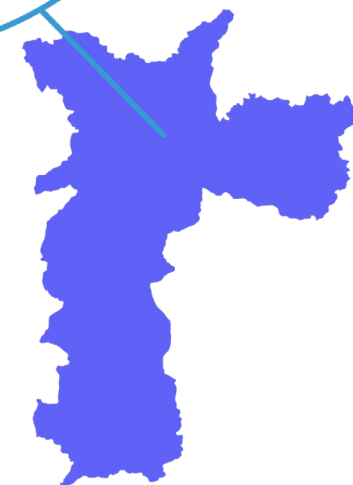


Mapa de atuação



Núcleos do Baccarelli

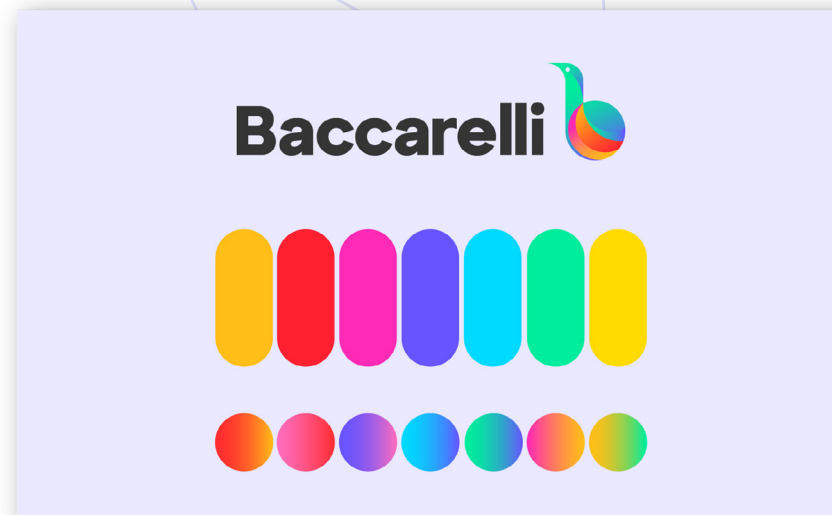
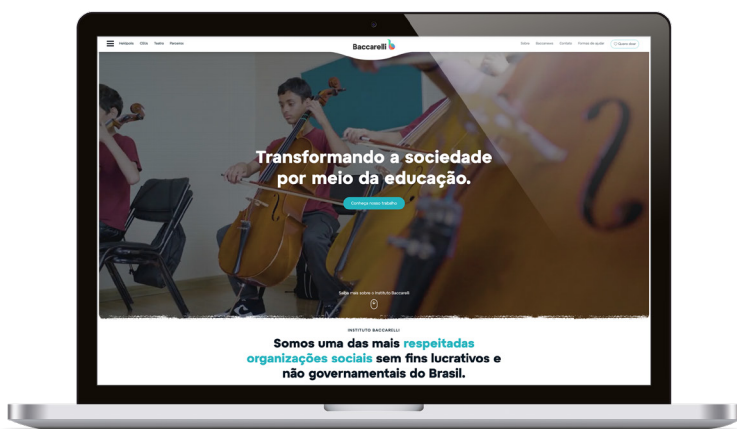
- Heliópolis
- Teatro Baccarelli
- CEUs
- Escola Aberta



Nova Arquitetura

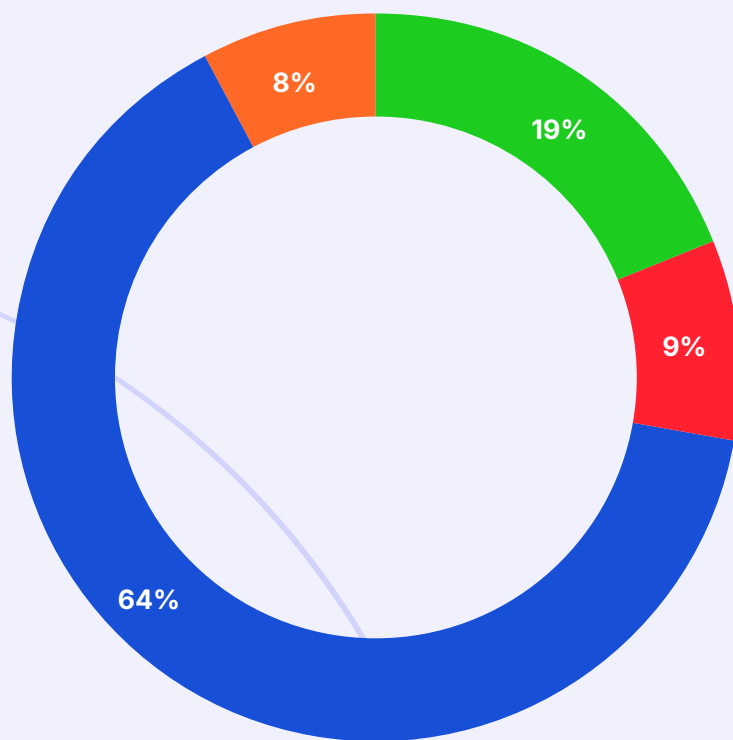
Completando 28 anos de trabalho em 2024, o Baccarelli marcou as comemorações de seu aniversário com o lançamento da nova arquitetura de sua organização. Nesse processo de expansão, o Baccarelli precisou se transformar para atender aos novos desafios. Novos núcleos foram criados e estruturados – e, conseqüentemente, houve a necessidade de um reposicionamento da marca.

Referência na área da educação em São Paulo, hoje, o Baccarelli é muito mais que música: é arte, cultura, educação, esporte, lazer, capacitação profissional e combate à insegurança alimentar. Para celebrar esse momento, foi criado um novo logo, com cores mais vibrantes e contendo a imagem de um passarinho mais orgulhoso, além de preparado para voos ainda mais altos. Para reforçar a nova identidade, a instituição passou a adotar o nome Baccarelli em todas as comunicações – o nome de seu fundador, que, desde 1996, é reconhecido internacionalmente como sinônimo de transformação social. A nova arquitetura da instituição configurou o novo site, que foi totalmente reformulado para atender às atuais demandas.



Equipe

Para dar conta de todos os seus núcleos de negócios, o Baccarelli conta com um Centro de Serviços Compartilhados, com departamentos que atuam de forma transversal e atendem a diferentes projetos. Atualmente, 634 profissionais, que trabalham no Baccarelli, estão distribuídos entre os diversos núcleos da instituição. Confira no gráfico a seguir o organograma das equipes do Baccarelli:



634 profissionais

121 núcleo Heliópolis

56 centro de serviços compartilhados

408 núcleo CEUs

49 núcleo Escola Aberta

Sustentabilidade

Alinhado ao conjunto de critérios ESG, modelo sustentável de práticas de Governança Ambiental, Social e Corporativa – *Environmental, Social and Governance*, em inglês –, o Baccarelli está cada vez mais sustentável em suas atividades com base neste modelo, e, inclusive, já atende a 12 dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU).



Compliance

Visando sempre a reforçar sua credibilidade diante da sociedade e dos patrocinadores, o Baccarelli desenvolveu um conjunto de documentos para regular e guiar as ações institucionais de suas equipes e outros agentes ligados às atividades desenvolvidas. Entre eles, estão o Código de Ética e Conduta do Instituto Baccarelli, e a Política de Proteção e Salvaguarda da Criança e do Adolescente. Ambos servem como referência para as atitudes dos profissionais ligados ao Baccarelli, preservando todas as pessoas atendidas pela instituição, além de reforçar as diretrizes que norteiam o trabalho de transformação social criado em 1996. Os documentos estão disponíveis no site do Baccarelli, junto com certificados, relatórios e demonstrativos que atestam a transparência e confiabilidade da instituição. Para saber mais, acesse: baccarelli.org.br/transparencia

Reconhecimento



Prêmio Governador do Estado para as Artes

Após receber o prêmio em 2023 por conta de seu trabalho à frente do Baccarelli, Edilson Ventureli, CEO da instituição, foi convidado a fazer parte do júri do prestigiado Prêmio Governador do Estado para as Artes – um reconhecimento da experiência e seriedade do Baccarelli na cena cultural de São Paulo.



Câmara Municipal de São Paulo

Uma homenagem promovida pela vereadora Sonaira Fernandes contou com a entrega de diplomas para colaboradores da instituição, além de uma emenda parlamentar destinada a melhorar o transporte gratuito oferecido aos alunos e alunas do núcleo Heliópolis.



Associação dos Secretários Municipais de Esporte e Lazer do Estado de São Paulo

O grupo de gestores públicos reconheceu o trabalho de inclusão do Baccarelli por meio da prática de esportes nos CEUs – desde 2023, a instituição é parceira do Comitê Paralímpico Brasileiro, oferecendo capacitações periódicas à equipe e modalidades para pessoas com deficiência.



Top de Sustentabilidade

O Baccarelli foi agraciado com uma honraria máxima ao receber o prestigiado Prêmio Destaque Socioambiental pela forma e proposta do trabalho de inclusão social realizado desde 1996 na cidade de São Paulo.



Selo Direitos Humanos e Diversidade

Pelo segundo ano consecutivo, o Baccarelli foi agraciado com o Selo de Direitos Humanos e Diversidade, da prefeitura da cidade de São Paulo. Em 2024, na categoria Transversalidades, a instituição foi premiada pelo trabalho desenvolvido no Restaurante Baccarelli, destacando o combate à fome e a capacitação profissional promovida pelo espaço.



O ano de 2024

Ações Sociais

Por ser um instituto totalmente voltado para o social, o Baccarelli atende milhares de pessoas nos 23 equipamentos em que promove atividades, sendo 13 deles geridos pela própria instituição. Uma vez que sua principal missão é promover transformação e inclusão social, diversas ações são pensadas e planejadas de forma a desenvolver cada uma das pessoas atendidas. Por isso, entendemos que toda atividade oferecida, doação recebida e refeição distribuída são exemplos de um comprometimento social que abrange desde aulas de músicas oferecidas em Heliópolis, passando por saídas culturais, até a capacitação profissional nos CEUs e no Projeto Escola Aberta.

Ao todo, 166.848 pessoas foram contempladas em 2024 pelo Baccarelli, totalizando 7.334.673 ações sociais nos 23 territórios atendidos, desde capacitações profissionais, entregas de doações, distribuição de refeições e atendimentos socioassistenciais, entre outras ações. Confira a seguir os destaques da ação social realizada pelo Baccarelli.



Ações Sociais

7.117.477 AULAS OFERECIDAS COM VIESES CULTURAL E ESPORTIVO

ATIVIDADES DE EDUCAÇÃO, ESPORTE, CULTURA, LAZER E CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL

A educação é a ferramenta principal de transformação e inclusão social no Baccarelli. Entre as aulas oferecidas nos núcleos, estão: música, dança, gastronomia, teatro, artes marciais, vôlei, natação, yoga, atividades livres na piscina, recreação, leitura, entre outras.

13.760 HORAS DE CURSOS PROFISSIONALIZANTES

TURMAS QUE VISAM À GERAÇÃO DE RENDA, DESDE A ÁREA DE GASTRONOMIA ATÉ A DE TECNOLOGIA

Para o Baccarelli, transformar vidas é uma forma de trazer meios para que a pessoa construa novas oportunidades de futuro. Por isso, em todos os núcleos, são formadas turmas com viés profissional, desde a área de gastronomia até a de tecnologia.

43.612,72 KG DE DOAÇÕES RECEBIDAS

ALIMENTOS E ITENS DE PRIMEIRA NECESSIDADE DISTRIBUÍDOS NOS NÚCLEOS

Diversas parcerias e apoios são firmados para satisfazer demandas pontuais e emergenciais dos alunos e alunas atendidos pelo Baccarelli, principalmente os do núcleo Heliópolis. A frente de combate à insegurança alimentar promovida pelo núcleo recebe doações de alimentos, além de itens de primeira necessidade e instrumentos musicais.

149.672 REFEIÇÕES DISTRIBUÍDAS

APOIO PERMANENTE ÀS FAMÍLIAS EM SITUAÇÃO DE VULNERABILIDADE SOCIAL ATENDIDAS PELA INSTITUIÇÃO

Principal frente de combate à insegurança alimentar, o Restaurante Baccarelli atende alunos e seus familiares, distribuindo café da manhã e da tarde, além de almoço e marmitas.

17 SAÍDAS CULTURAIS

ENRIQUECENDO O REPERTÓRIO CULTURAL DE ALUNOS E ALUNAS COM VISITAS A MUSEUS E ESPETÁCULOS

O Baccarelli proporciona o contato com outras linguagens culturais, artísticas e, ainda, esportivas, oferecendo uma formação completa para os alunos e alunas atendidos.

67.507 ATENDIMENTOS SOCIOASSISTENCIAIS

EMPODERAMENTO E AUTONOMIA NA REIVINDICAÇÃO DE DIREITOS E ATENÇÃO À SAÚDE

O núcleo Heliópolis conta com um departamento de serviço social para realização de atendimentos socioassistenciais, incluindo encaminhamentos à rede de serviços sociais das esferas governamentais.

Transformação em Números

2024 foi um ano desafiador para o Baccarelli, que passou a dispor de quatro núcleos de atendimento: Heliópolis, primeiro núcleo do ecossistema da organização criado para atender crianças, jovens e suas famílias por meio do ensino de música e dança; 12 unidades dos CEUs, administradas em parceria com a SME; o Projeto Escola Aberta cujas atividades são geridas em 10 escolas municipais de São Paulo; Teatro Baccarelli, quarto núcleo que iniciou sua construção em março de 2024. Conseqüentemente, a instituição ficou responsável por gerir um orçamento total de mais de R\$ 116 milhões.

O crescimento organizacional implica também na ampliação de investimentos e no fortalecimento corporativo para lidar com novos desafios e o aumento significativo dos atendimentos. Por isso, o quadro de funcionários do Baccarelli chegou à marca de 634 profissionais, permitindo à instituição realizar mais de 7 milhões de atendimentos no ano.

NÚMEROS DE 2024

R\$ 116.751.373,87 orçamento total gerido em 2024

634 profissionais

7.120.267 atendimentos realizados

166.896 pessoas atendidas

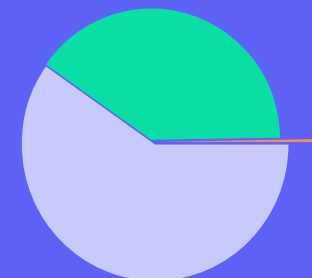
Quem faz o Baccarelli

Distribuição por cor

59,9% negra

40% branca

0,1% amarela



Distribuição por gênero

Feminino

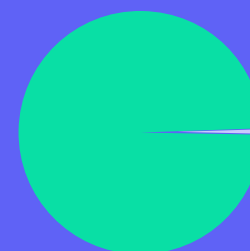
49%

Masculino

49%

Pessoas com deficiência

0,6%



Principais Fontes de Recursos

Para a realização e manutenção das atividades dos núcleos geridos pelo Baccarelli, a receita da instituição é formada por recursos de diversas fontes, sejam elas incentivadas, diretas, por meio de eventos comerciais, parceria público-privada ou, ainda, emendas parlamentares. Em 2024, R\$ 116.751.373,87 foram administrados pelo Baccarelli em suas diversas frentes de atuação. Desse montante, 60% foram oriundos de contratos governamentais, representando o principal orçamento da instituição.

Doações e patrocínios incentivados e diretos R\$ 46.878.876,70

No núcleo Heliópolis, a receita é formada, principalmente, pelas seguintes fontes de recursos: patrocínios de empresas por meio de leis de incentivo, campanhas de doação direta e incentivada para pessoas físicas, além de apresentações de grupos artísticos em eventos comerciais.

Empresas podem destinar parte do imposto de renda devido tanto para Heliópolis quanto para o Teatro Baccarelli por meio das seguintes leis de incentivo:

Lei Rouanet
PROAC
PROMAC
FUMCAD

A manutenção das atividades do núcleo também conta com campanhas de doações diretas de pessoas físicas, seja como doadores pontuais ou regulares, além das incentivadas. Confira as principais campanhas realizadas pelo Baccarelli ao longo do ano:

Declare seu amor, doe seu imposto – R\$ 260.550

doação de imposto de renda devido voltada para pessoas físicas, a qual pode ser destinada via FUMCAD, no primeiro semestre, ou via PRONAC, no segundo semestre do ano.

Sua nota vira música - R\$ 52.600,06

doação de cupom fiscal via Programa Nota Fiscal Paulista



Governmentais R\$ 69.736.897,19

Principalmente nos núcleos CEUs e Projeto Escola Aberta, uma vez que as unidades são administradas em parceria com a SME, as atividades contam com orçamentos públicos para que a gestão aconteça de forma eficiente. Somados, os 4 termos de parceria para a gestão do Núcleo CEUs contam com um orçamento de R\$ 66.148.424,40, enquanto o termo de parceria para o Projeto Escola Aberta recebeu um aporte de R\$ 2.435.819,12. No total, são R\$ 68.584.243,52 administrados pelo Baccarelli em suas parcerias com a SME.

Já no Núcleo Heliópolis, o Baccarelli tem parceria com a Secretaria Municipal da Pessoa com Deficiência (SMPED) para atividades como a de Musicalização Transformadora, cujo objetivo é atender crianças que necessitam de um acompanhamento especializado antes de serem ingressarem nas turmas regulares. O valor total do repasse em benefício do projeto é de R\$ 96 mil.

Emendas Parlamentares R\$ 135.599,98

No ano de 2024, o Baccarelli contou com emendas parlamentares que somam mais de R\$ 135 mil – sendo R\$ 100 mil oriundos do projeto Voluntariado Baccarelli, para fortalecer o exercício dos direitos humanos e da cidadania em Heliópolis, e R\$ 35.599,98 para o custeio de transmissões ao vivo da Temporada de Concertos.

Parcerias e relacionamentos

Em 2024, as atividades desenvolvidas pelo Baccarelli contaram com a participação fundamental mais de 85 instituições entre as quais 38 são empresas patrocinadoras do núcleo Heliópolis. Além disso, todos os núcleos se beneficiaram de algumas articulações, que resultaram em parcerias com instituições governamentais e privadas, fundações e outras entidades para implementação de ações educacionais, sociais, culturais, esportivas e profissionalizantes.

Heliópolis

Patrocinadores

Unilever, B³, BTG Pactual, Instituto CCR, Instituto Votorantim, Ibiuna Investimentos, Kinea, Zurich, Ultra, OliverWyman, Pfizer, Pró-Vida, Alelo, Too Seguros, Santander, IMFG, Mapfre, Bradesco, EMS, Banco BV

Apoiadores

Trench Rossi Watanabe, IGC, Vínland, Ticket, HSBC, Jive, Intimus, Grupo GPS, Klabin, Shopping Cidade São Paulo, Velt Partners, Banco ABC, Grupo Vamos, Amatoools, EDP, Ritec, Haganá, Verde Asset

Apoiadores institucionais

Mazars, Teatro B32, CEUs, Sala Minas Gerais

Parceria para o Restaurante Baccarelli

Instituto Capim Santo

Patrocinadores do Restaurante Baccarelli

B³ social

Parcerias para ações e atividades

Cisne Negro, Bloomberg, Curapox, Enel, ABRAORFF, Palestra Hebiatra, Universidade Uninove, Capim Santo, Cultura Artística, B32, Sala Minas Gerais, Museu do Ipiranga, RME, Palmeiras, Museu do Futebol, Bloomberg, Sesc Ipiranga, Inspirar-Te e Mobile

CEUs

Parcerias Governamentais

Circuito Spcine (Spcine), Cozinha Escola (Fundação Paulistana), Telecentros (Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia, SMIT), AvançaTech e Cate (SMDET) e Teia, Sampa Cast e Sampa Vídeo (Adesampa)

Parcerias institucionais

Rede Mulher Empreendedora, Senac, Sebrae, Instituto Serginho 10, Comitê Paralímpico Brasileiro, Instituto Olga Kos, Museu do Futebol, Formigas de Embaúba e Fundação Dorina Nowill para Cegos

Teatro Baccarelli

Patrocinadores

Itaú, Unilever, B³, Comgás, Zurich, Bradesco, Sabesp, Ultra e Havan

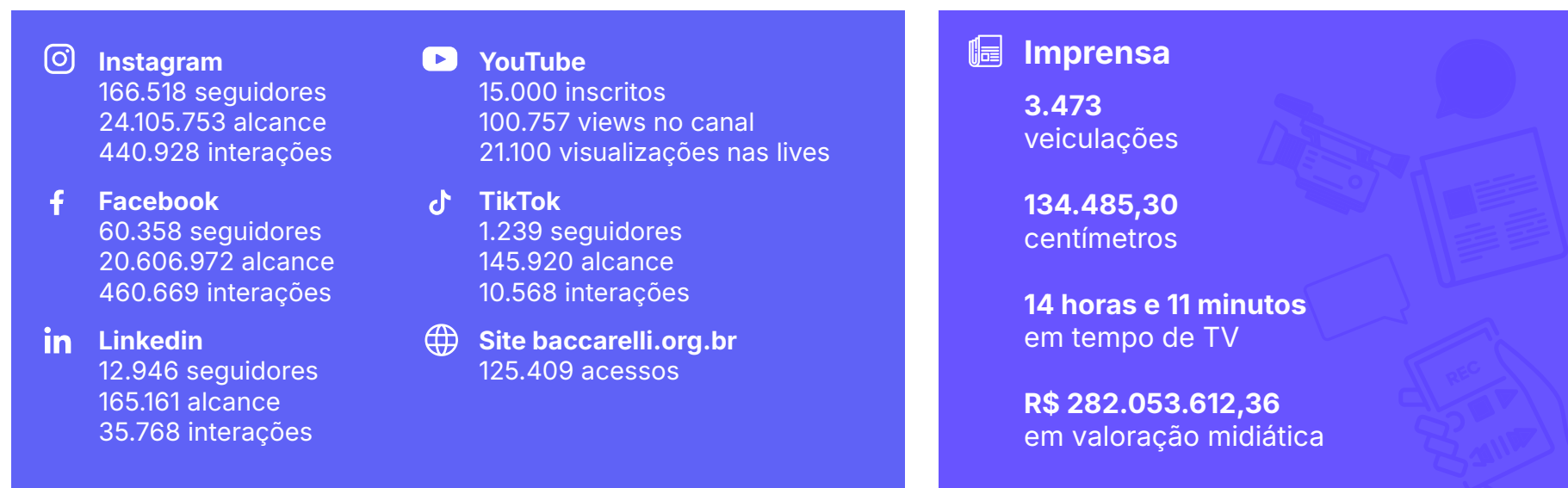


Presença na mídia

No intuito de aprimorar a presença da marca e divulgar as atividades oferecidas pela instituição, o Baccarelli se faz presente em diversas mídias online e offline, sempre zelando pela credibilidade e reputação institucional. Ao longo de 2024, a comunicação foi trabalhada com o apoio da agência Grupo G7 para reforçar e auxiliar principalmente as frentes de marketing digital, audiovisual e relações públicas.

A interação com a sociedade é essencial para a divulgação, engajamento e entendimento do trabalho promovido em diversas regiões de São Paulo. Dessa forma, o instituto está presente em cinco plataformas sociais, gerenciando 29 perfis para aproximar e conscientizar o público a respeito da causa por ele defendida.

O Baccarelli promove uma comunicação institucional integrada, envolvendo assessoria de imprensa, marketing digital e publicidade. Entre seus veículos, encontra-se o Baccanews, boletim mensal de notícias que, enviado para o público interno e externo, reúne novidades dos quatro núcleos da instituição. Em um ano, foram mais de 230 textos preparados em 12 edições veiculadas.



Parceria midiática

Em relação à parte publicitária, foram acordadas parcerias com dois principais veículos da cidade de São Paulo: a *Folha de S.Paulo* e o *Estado*. Com esta frente, foram veiculados 31 campanhas publicitárias impressas, 21 digitais e 6 spots de rádio.

Destaques de 2024

Considerando o volume de realizações e desafios do Baccarelli no ano, alguns acontecimentos precisam ser destacados.



- Obras do Teatro Baccarelli iniciam-se em março de 2024, marcando uma nova fase da instituição e trazendo um novo marco cultural para a cidade de São Paulo. O espaço foi pauta em importantes canais de imprensa, como a TV Globo – com destaque importante no *Jornal Nacional* – e Globonews;
- Parceria com Instituto Capim Santo é firmada para gestão do Restaurante Baccarelli;
- Parceria com Spcine é realizada e Baccarelli passa a promover cinema gratuito nas unidades dos CEUs sob sua gestão;



Destaques de 2024

- Temporada de concertos do Baccarelli, pela primeira vez, tem apresentação realizada em outro, estreando na Sala Minas Gerais;
- Orquestra Sinfônica Heliópolis participa do Rock in Rio ao lado de Chitãozinho & Xororó, Simone Mendes, Ana Castela e Junior Lima. A novidade foi notícia no Fantástico;
- Baccarelli expande suas atividades com o novo núcleo Projeto Escola Aberta, que promove atividades de cultura, esporte, lazer e capacitação profissional aos finais de semana, além de distribuir café da manhã, almoço e café da tarde.



Núcleo Heliópolis



A unidade

Heliópolis é o primeiro núcleo do Baccarelli. Com mais de 28 anos de atuação, ele oferece atualmente atividades voltadas para o ensino de música e dança na maior favela de São Paulo, além de fornecer café da manhã, da tarde, almoço e marmitas para as famílias dos alunos e alunas. Assim, em 2024, o núcleo atendeu mais de 1.600 pessoas em situação de vulnerabilidade em Heliópolis e arredores.

Entre as atividades oferecidas no núcleo, estão: musicalização infantil, canto coral, canto individual, aulas coletivas e individuais de instrumentos, prática orquestral e aulas de balé e jazz.



Estrutura predial do núcleo Heliópolis

- 5 mil m² de área construída
- 32 salas acústicas
- 3 salões de ensaios
- 7 salas para estudos de grupos
- + de 2000 instrumentos



Estrutura pedagógica

- 90 profissionais de música
- 24 grupos de musicalização infantil
- 19 coros
- 66 classes coletivas de instrumentos
- 224 alunos em aulas individuais de instrumentos
- 148 em aulas de dança

- Orçamento de R\$ 18.542.754,93
- 1.582 alunos
- 2.616 atendimentos
- 342 turmas
- 4 orquestras
- 123 apresentações

Presença na mídia em 2024

Facebook

39.833 seguidores
18.736.487 alcance
355.262 interações

Instagram

56.987 seguidores
7.262.402 alcance
211.012 interações

Impacto Social

Em 2024, o Baccarelli recebeu o resultado da avaliação de impacto social, que foi desenvolvida por meio de estudo realizado pelo IDIS – Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social. O objetivo é apresentar o Retorno Social do Investimento (SROI – *Social Return On Investment*) das atividades de formação musical, social e cultural oferecidas em Heliópolis, analisando a contribuição para a sociedade por meio das transformações geradas na vida de seus beneficiários diretos.

Objetivos do estudo

Compreender e mensurar o impacto social das atividades oferecidas no Núcleo Heliópolis em 2021 e 2022, demonstrando a efetividade do investimento;

Estimar o retorno social do projeto frente ao investimento realizado;

Auxiliar na identificação de potenciais pontos de aprimoramento e otimização do impacto gerado;

Apoiar o planejamento estratégico e subsidiar o aprimoramento de indicadores e processos de monitoramento e avaliação.

Resultados alcançados

R\$ 3,49
GERADOS EM
BENEFÍCIOS PARA
A SOCIEDADE

A cada R\$ 1 investido nas atividades de educação musical no núcleo Heliópolis

Impactos positivos na vida dos beneficiários

- Ampliação das perspectivas de futuro profissional e pessoal;
- Melhoria em seus relacionamentos interpessoais;
- Desenvolvimento de competências socioemocionais;
- Desenvolvimento de habilidades cognitivas.

Alto potencial de transformação

Para cada um dos alunos em dois anos de atividade, o retorno social é de R\$ 60 mil.

Em média, o aluno fica cinco anos na instituição.

AÇÕES FUNDAMENTAIS PARA A PERMANÊNCIA DOS ALUNOS NAS ATIVIDADES



Oferecimento de alimentação



Atendimento psicossocial



Repasse de valor



Empréstimo de instrumentos

Parceiros e apoiadores

Para realizar todas as atividades em 2024, o núcleo Heliópolis contou com 38 empresas patrocinadoras que firmaram parceria por meio de lei de incentivo ou doação direta. Dessas, 14 são fruto de novos relacionamentos firmados no ano. Ao todo, eles representam uma captação executada no ano de R\$ 15.073.122,36.

Master



Ouro



Prata



Bronze



Apoio



Apoio Institucional



Valor captado via pessoa jurídica em 2024: R\$ 18.943.080,36

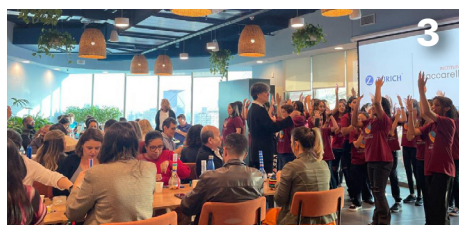
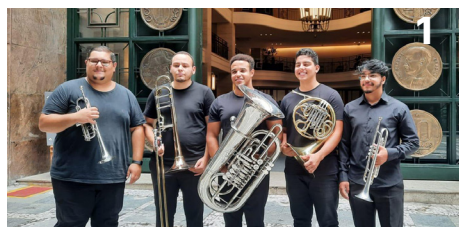
Além disso, para reforçar e incentivar o relacionamento das empresas parceiras com a instituição, algumas ações são realizadas, como os eventos de contrapartida.

30 eventos de contrapartida em 2024

50 visitas institucionais realizadas ao longo do ano

Destaques de relacionamento com doadores e patrocinadores

1. Apresentação do Quinteto de Metais em evento de aniversário de São Paulo no dia 25 de janeiro
2. Apresentação do Quarteto de Cordas no evento CEO Conference da BTG Pactual no dia 7 de fevereiro
3. Apresentação do Coral na Grande Ação Z de Voluntariado no dia 6 de junho
4. Apresentação do Coral na Semana MAPFRE no dia 10 de julho
5. Apresentação do Quarteto de Cordas em evento de Liderança Feminina para o Banco ABC no dia 3 de setembro
6. Apresentação do Quarteto de Cordas no evento Parceiros da Educação do Instituto Ultra no dia 26 de setembro
7. Apresentação do Coral Heliópolis no evento Semana do Voluntariado da Pfizer no dia 13 de novembro
8. Apresentação do Quarteto de Cordas Feminino no evento Sororidade do Bradesco no dia 19 de novembro
9. Apresentação do Coral Heliópolis no evento Ação Coral de Natal no B3 no dia 5 de dezembro





Doações e relacionamento - pessoa física

Pessoas físicas podem realizar doações de forma regular ou pontual ao núcleo Heliópolis, participando ativamente de campanhas de doações diretas e incentivadas, além de programas fixos de captação, fazendo parte de uma iniciativa que engaja e gera estímulo à fidelização.

467 doadores pessoa física
1.066 doações
5 campanhas
R\$ 1.088.698,50 captados

Voluntariado

Importante frente que segue em desenvolvimento no Baccarelli, as ações de voluntariado corporativo são desenvolvidas em parceria com empresas cujos colaboradores se engajam na causa do instituto. Em 2024, 23 ações foram realizadas por meio de: ações voltadas para projetos, iniciativas e atividades do Baccarelli. Ao todo, 232 voluntários destinaram 877 horas de trabalho voluntário.



Março

Mazars – entrega de ovos de páscoa
Total de horas: 8h

Abril

Zurich – ação nota fiscal paulista
Total de horas: 25h

Maio

B3 – Restaurante Baccarelli
Total de horas: 116h

B3 – Restaurante Baccarelli
Total de horas: 88h

Mapfre – voluntariado restaurante
Total de horas: 48h

Zurich – ação nota fiscal paulista
Total de horas: 25h

Junho

Mapfre – ação nota fiscal paulista
Total de horas: 64h

Julho

Zurich – ação nota fiscal paulista
Total de horas: 25h

Voluntariado

Agosto

Zurich-Santander – entrega de instrumentos
Total de horas: 26h

Zurich – ação nota fiscal paulista
Total de horas: 25h

Setembro

B3 – Restaurante Baccarelli
Total de horas: 88h

Zurich – entrega de instrumentos
Total de horas: 22h

Zurich – ação nota fiscal paulista
Total de horas: 25h

Outubro

Zurich – ação nota fiscal paulista
Total de horas: 25h

Novembro

Votorantim – Bazar Baccarelli
Total de horas: 20h

Unilever – Dove Day
Total de horas: 45h

Zurich – orientação jurídica
Total de horas: 25h

Zurich – Bazar Baccarelli
Total de horas: 112h

Zurich – palestra redes sociais
Total de horas: 3h

Zurich – treinamento de excel
Total de horas: 8h

Zurich – ação nota fiscal paulista
Total de horas: 25

Dezembro

Zurich – ação nota fiscal paulista
Total de horas: 25h

Mazars – entrega de livros
Total de horas: 4h

Custo total estimado: R\$ 42.534,50

Atendimentos

Ao longo do ano, 67.507 atendimentos pedagógicos e sociais foram oferecidos para os alunos e familiares da instituição.

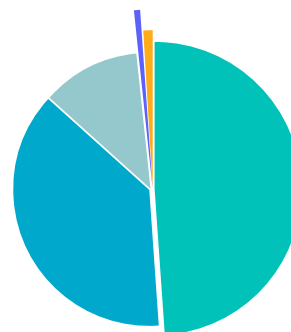
Atendimentos pedagógicos

- Musicalização infantil 534
- Canto coral 790
- Canto individual 11
- Ensino coletivo de instrumentos 399
- Aulas individuais de instrumentos 224
- Teoria musical 254
- Studio Class 8
- Prática orquestral 201
- Aulas de dança 148

Perfil dos atendidos

Distribuição por cor

Branca: 776
 Parda: 598
 Preta: 186
 Indígena: 7
 Amarela: 15



Distribuição por gênero

Feminino 923
 Masculino 659

Distribuição por faixa etária



Além das aulas regulares já oferecidas pela instituição, os alunos e alunas do núcleo Heliópolis tiveram a oportunidade de participar de 20 *masterclasses* ao longo do ano. Dentre os artistas e grupos que ofereceram os encontros, estão:

Silvanny Sivuca, a orquestra alemã The Deutsche Kammerphilharmonia Bremen, João Mário, Fábio Presgrave, Massimo Macri, Orquestra de Basel e Rafael Toledo.

Transferência de renda

O Baccarelli oferece ajuda financeira para os três principais grupos artísticos: Coral Jovem Heliópolis, Orquestra Juvenil Heliópolis e Orquestra Sinfônica Heliópolis. Em 2024, cerca de 164 jovens receberam uma ajuda financeira entre R\$ 800 e R\$ 2.400. Esse valor é um incentivo para que alunos e alunas sigam com seus estudos musicais, ampliando suas possibilidades profissionais e pessoais.

R\$ 2.864.524,20 transferidos aos jovens bolsistas do Baccarelli

Total que, em média, corresponde a um pagamento mensal de R\$ 1.587,87 por estudante contemplado no programa de ajuda financeira.

Atendimentos sociais

Com o objetivo de atender e acolher crianças, jovens e suas famílias, por meio de ações que possibilitem um ambiente favorável ao aprendizado, os atendimentos sociais acontecem por meio de ações que contribuem para uma melhor frequência e permanência no Baccarelli, além de possibilitar um espaço de educação e formação integral, propiciando o acesso à rede de serviços sociais das esferas governamentais da cidade de São Paulo. Em 2024, foram 67.507 atendimentos realizados pelo departamento social do instituto.

20.029 ações e atividades

162 horas de oficinas socioeducativas

534 encaminhamentos para serviços das áreas de saúde, atendimento jurídico e educacional



Ações e encaminhamentos

Cantinho da Leitura

Grupos da psicologia social

Guardiões do Pátio

Jovens Líderes Anne Frank

Jovens signatários pelo pacto global

Precisamos Conversar Sobre...

Ressignificar



Apresentações e Temporada de concertos

Em 2024, os grupos artísticos do Baccarelli realizaram 125 apresentações, dentre elas: 23 apresentações da temporada de concertos, 30 eventos de contrapartida, 45 eventos comerciais e 27 eventos na sede e sob a gestão da instituição. Esses eventos são cruciais para o fechamento do ciclo de aprendizado e estudo desenvolvido com os alunos ao longo do ano.

Temporada 2024

Iniciada em março, a temporada do Baccarelli em 2024 contou com apresentações dos principais grupos artísticos da instituição: a Orquestra Sinfônica Heliópolis, a Orquestra Juvenil Heliópolis, o Coral Jovem Heliópolis e o Coral Heliópolis. Dos 23 concertos realizados, 9 foram transmitidos ao vivo e 5 foram gravados e apresentados pela TV Cultura, ampliando o acesso às apresentações e garantindo o alto padrão de qualidade das interpretações realizadas pelos grupos.

Temporada 2024

23 concertos realizados
Público de 8.574 pessoas

Espaços de realização dos concertos

Sala Minas Gerais
Teatro Cultura Artística
Teatro B32
Sesc
CEUs
Clube Hebraica

Transmissão ao vivo

9 mil visualizações
nos concertos transmitidos
ao vivo

13 horas de exibição

329 postagens publicadas

9.876 pessoas em mailing estratégico

20 anúncios impressos

6 inserções de rádio

33 campanhas digitais publicitárias

A partir de uma série clássica, comandada majoritariamente pelo maestro Isaac Karabtchevsky, diretor artístico do Baccarelli e regente titular da Orquestra Sinfônica Heliópolis, e de outra popular, intitulada *Heliópolis & Simoninha Convidam*, os grupos artísticos do núcleo Heliópolis tiveram a oportunidade de se apresentar ao lado de renomados e talentosos artistas como Chitãozinho & Xororó, Ana Castela, Simone Mendes, Paulo Miklos, Leo Maia, Rafael Cesário, Robinho Carmo e Gabriel Marin.

As estratégias de divulgação do Baccarelli permitiram que os concertos fossem amplamente divulgados por meio de redes sociais, e-mail marketing e campanha publicitária nos veículos *Folha de S.Paulo* e *Estadão*. Dessa forma, eles conseguiram garantir um amplo raio de alcance do público, nos mais diversos formatos – digital, radiofônico e impresso.

Eventos comerciais

Os eventos comerciais são formas de otimizar o potencial de captação de recursos para o Baccarelli por meio de produções artísticas. No ano de 2024, foram 164 eventos comerciais com os grupos artísticos em suas diferentes formações; em especial, a Orquestra Sinfônica Heliópolis. Ao todo, foram R\$ R\$ 1.297.895,00 arrecadados por meio das apresentações que aconteceram em diversos Estados do país.

Destaques de eventos realizados



Rock in Rio

Orquestra Sinfônica Heliópolis se apresenta no show Para Sempre Sertanejo, com Chitãozinho & Xororó, Ana Castela, Simone Mendes e Junior Lima.



Lançamento da série Senna

Quarteto de Cordas do Baccarelli participa de ação da Netflix com Guaraná.



Natal Iluminado

Mais de 200 alunos do Baccarelli se apresentam em tradicional evento natalino da cidade de São Paulo.

Restaurante Baccarelli

Principal frente de combate à insegurança alimentar em Heliópolis, o Restaurante Baccarelli começou o ano de 2024 firmando uma parceria com o Instituto Capim Santo, que passou a geri-lo. O espaço também é patrocinado pela B3 Social e tem como objetivo oferecer café da manhã, almoço, café da tarde e marmitas para os alunos e famílias atendidas. Em média, são 15 mil refeições mensais, totalizando 149.672 refeições no ano.

149.672 refeições

49.928 marmitas distribuídas

43.612,79 kg recebidos em doações

80 horas de curso de gastronomia



O restaurante possui um viés educacional que contempla duas turmas dos cursos Gastronomia Social e Sustentável, e Cozinha do Amanhã, favorecendo 50 alunos e alunas que fazem parte das famílias atendidas pelo Baccarelli. A iniciativa também é fruto de uma parceria com o Instituto Capim Santo, e está dividida em três módulos - o primeiro foi concluído em 2024, com apresentações de pratos para uma banca de "jurados", que avaliaram cada uma das refeições produzidas.

Teatro Baccarelli

Sonho antigo do maestro Baccarelli, o Teatro Baccarelli será a primeira sala de concertos do mundo em uma favela. E começou a se tornar realidade com o início das obras em março de 2024. Integrado ao complexo educacional do núcleo Heliópolis, o Teatro Baccarelli promete não apenas receber apresentações dos grupos artísticos do instituto, mas também ser um verdadeiro palco para Heliópolis, acolhendo manifestações artísticas da favela e trazendo à comunidade espetáculos que hoje ficam restritos ao centro da cidade.

Dessa forma, o Teatro Baccarelli nasce com uma vocação tripla: educacional, social e cultural, fortalecendo a educação realizada no núcleo Heliópolis, fomentando a arte e o mercado da região, e democratizando o acesso à cultura para os moradores da favela. Além disso o espaço representa um fortalecimento institucional do Baccarelli e, como nova frente de negócios, poderá ser alugado por instituições que desejem realizar seus eventos em um dos mais modernos e equipados teatros do país.

1ª sala de concertos
do mundo em uma favela

1.300 m²
de área construída

R\$ 29.367.721,75
captados via Lei Rouanet

Capacidade para
533 pessoas

Parceiros e apoiadores

Em 2024, a construção do Teatro Baccarelli contou com 13 patrocinadores. As parcerias se firmaram por meio de lei de incentivo ou doação direta. Dessas, três são frutos de novos relacionamentos.

Acústica de nível internacional

Assinada por José Nepomuceno, responsável por casas como Sala São Paulo e Sala Minas Gerais.

Projeto inovador

Desenhado pelo prestigiado arquiteto Frank Siciliano, integrante do conselho administrativo do Baccarelli.

Fosso móvel

Para apresentações de ópera e balé

Totalmente equipado para gravações e transmissões ao vivo

Com câmeras robóticas e manuais, ilha de edição e sistema completo de captação de áudio para gravações e transmissões ao vivo.

Sustentável

Com energia sustentável gerada por placas fotovoltaicas, via parceria com o Banco BV – projeto Compensa Ser Solar.

Alto impacto social

Com contratações afirmativas de moradores de Heliópolis e empresa terceirizada da região.

Baixo impacto ambiental

Uso de concreto CP3, descarte seletivo permanente e consciente de madeiras e aços que possam ser reutilizados.



Evolução da obra



Movimentos da obra

No decorrer da construção da sala de concertos, algumas ações foram realizadas ao longo do ano no intuito de aproximar o público e registrar este novo marco cultural que nasce em Heliópolis.

Concerto Por Dentro da Obra

No dia 2 de maio de 2024, a Orquestra Sinfônica Heliópolis e o maestro Edilson Ventureli realizaram o primeiro concerto naquele que será o futuro palco do Teatro Baccarelli. O evento, batizado de *Por Dentro da Obra*, foi realizado em meio às estruturas ainda em formação, e contou com a apresentação do conceituado jornalista Carlos Tramontina, membro do conselho de desenvolvimento do Baccarelli, para atualizar conselheiros, parceiros e imprensa sobre as novidades da construção da primeira sala de concertos de Heliópolis.



Série Movimentos da Obra

Para compartilhar os importantes avanços da construção do Teatro Baccarelli, foi lançada a [série audiovisual *Movimentos da Obra*](#), que mostra a evolução da obra e a expectativa de colaboradores e alunos com a chegada do espaço, além dos bastidores da construção. Os vídeos registram cada ação importante do surgimento do espaço, colocando o espectador por dentro das novidades da futura sala de concertos e mostrando que a hora de abrir as cortinas se aproxima cada vez mais.

Núcleo CEUs

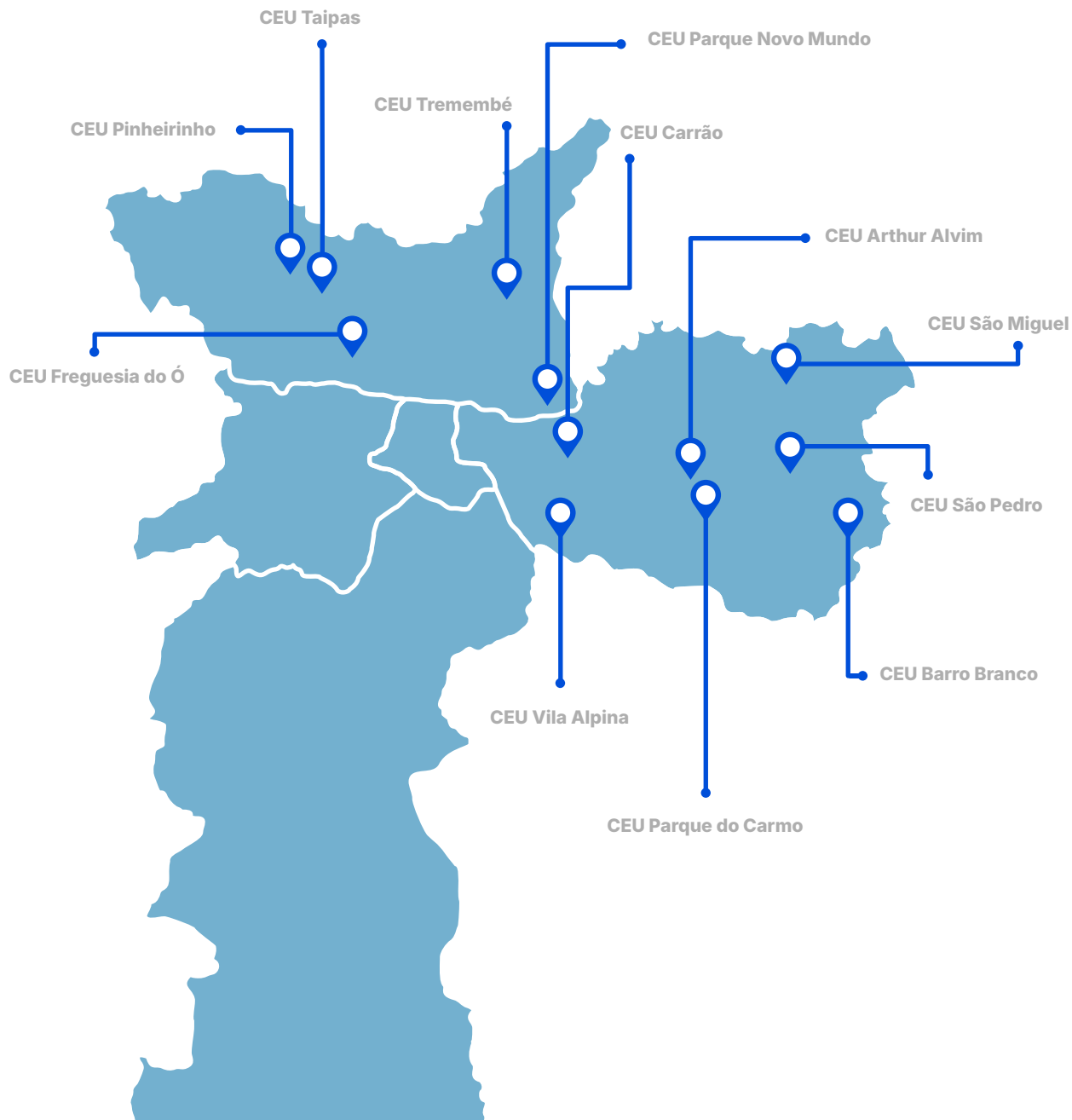


Núcleo CEUs

Iniciativa inovadora da cidade de São Paulo, o núcleo CEUs é fruto de uma importante parceria entre o Baccarelli e a SME.

Criados com o objetivo de desenvolver uma formação integral – tanto para os indivíduos quanto para as suas comunidades – os Centros Educacionais Unificados são uma das mais bem-sucedidas experiências na área da educação e, hoje, o Baccarelli é responsável pela gestão de 12 das 58 unidades existentes, promovendo atividades de esporte, cultura e lazer de forma gratuita e para pessoas de todas as idades.

Todas as unidades são equipadas com cineteatros, piscinas, quadras poliesportivas, bibliotecas, Bebetecas, salas de dança e espaços multiusos, além de áreas de convivência.



Atendimentos

12 unidades

Orçamento em 2024 de R\$ 66.148.424,41

Atendimentos	Média mensal	Total
Arthur Alvim	49.077	588.925
Barro Branco	47.423	569.077
Carrão	55.647	667.759
Freguesia do Ó	50.927	611.126
Parque do Carmo	55.456	665.474
Parque Novo Mundo	39.195	470.336
Pinheirinho	36.153	433.836
São Miguel	62.988	755.853
São Pedro	50.858	610.301
Taipas	47.096	565.156
Tremembé	43.998	527.973
Vila Alpina	54.305	651.661
Total	593.123	7.117.477

7.117.477 atendimentos

Média de 593.123 atendimentos mensais

Bebetecas	Média mensal	Total
Arthur Alvim	391	4.695
Barro Branco	555	6.665
Carrão	496	5.949
Freguesia do Ó	464	5.567
Parque do Carmo	343	4.121
Parque Novo Mundo	436	5.230
Pinheirinho	364	4.368
São Miguel	471	5.654
São Pedro	664	7.965
Taipas	333	3.992
Tremembé	339	4.072
Vila Alpina	365	4.374
Total	5.221	62.652

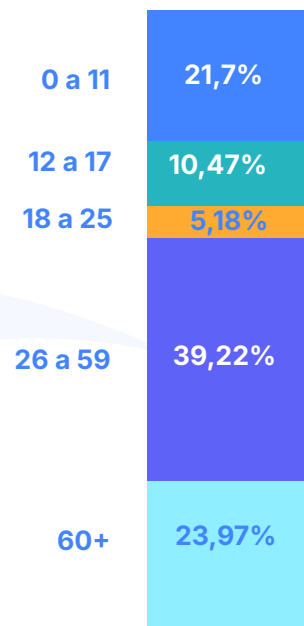
As Pessoas



165.266 pessoas cadastradas

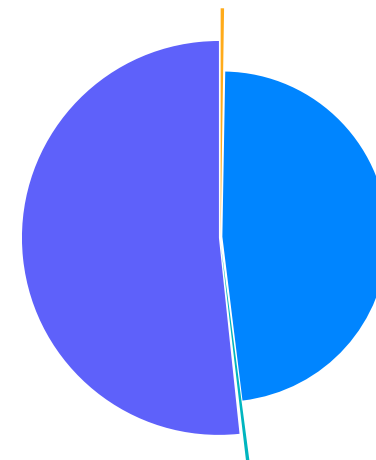
Cadastros por unidade	
Arthur Alvim	13.331
Barro Branco	9.938
Carrão	13.597
Freguesia do Ó	19.570
Pinheirinho	10.171
Parque do Carmo	18.808
Parque Novo Mundo	7.441
São Miguel	17.024
São Pedro	12.391
Taipas	11.365
Tremembé	10.484
Vila Alpina	21.146

Distribuição por faixa etária



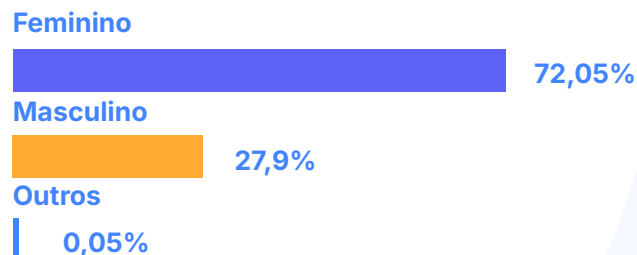
Distribuição por cor

Amarela: 0,52%
 Branca: 47,82%
 Indígena: 0,08%
 Preta: 51,58%



Pessoas com deficiência - 3.269
 Pessoas sem deficiência - 161.997

Distribuição por gênero



Nas Redes

As 12 unidades sob a gestão do Baccarelli estão presentes no Instagram e no Facebook, dialogando com a municipalidade, o poder público e as instituições amigas.

Seguidores	Total
Arthur Alvim	9.614
Barro Branco	7.710
Carrão	14.865
Freguesia do Ó	12.913
Parque do Carmo	11.459
Parque Novo Mundo	7.104
Pinheirinho	6.583
São Miguel	11.713
São Pedro	9.952
Taipas	11.073
Tremembé	7.479
Vila Alpina	19.591
Total	130.056

Mídias Sociais	Instagram			Facebook		
	Seguidores	Alcance	Engajamento	Seguidores	Alcance	Engajamento
Arthur Alvim	8.086	1.453.895	20.084	1.528	46.084	5.562
Barro Branco	5.861	1.670.830	13.654	1.849	125.063	9.612
Carrão	13.653	1.805.605	31.164	1.212	21.233	2.681
Freguesia do Ó	11.257	1.070.266	30.240	1.656	125.614	11.381
Parque do Carmo	9.546	981.577	21.069	1.913	121.240	9.875
Parque Novo Mundo	6.237	1.619.153	9.139	867	25.187	3.069
Pinheirinho	5.640	1.636.577	11.750	943	26.410	2.842
São Miguel	10.506	1.040.239	21.769	1.207	113.324	8.266
São Pedro	8.394	1.127.490	15.445	1.558	22.399	2.383
Taipas	8.533	1.479.251	14.104	2.540	53.477	5.302
Tremembé	5.113	2.090.916	15.373	2.366	978.451	23.907
Vila Alpina	16.705	867.552	26.125	2.886	212.003	20.527
Total	109.531	16.843.351	229.916	20.525	1.870.485	105.407

Parcerias

Marcada pela transparência e pelo diálogo, a gestão do Baccarelli tem como prioridades a inclusão de todas as pessoas em suas atividades, independentemente de idade, cor, gênero, condição social ou deficiência, além da articulação entre diferentes instâncias do poder público, organizações não governamentais e empresas. Tudo em benefício da população de São Paulo.

Sem onerar o orçamento para o Baccarelli e a SME, as parcerias ainda representam um ganho para a população. Confira a seguir os destaques das parcerias realizadas pelo Baccarelli em benefício dos CEUs, contabilizadas em horas de atividades entregues*:

Parcerias e entregas em horas*

Principais parcerias governamentais

Telecentros 13.808

Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia

Teia, Sampa Cast e Sampa Vídeo 4.908

Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Trabalho e Adesampa

Circuito Spcine 3.526

Secretaria Municipal de Cultura e Spcine

Urbanismo Social 3.096

Iniciativa intersecretarial da Prefeitura de São Paulo

Cozinha Escola 1.439

Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Trabalho, Fundação Paulistana e Instituto Capim Santo

AvançaTech e Cate 698

Secretaria Municipal de Desenvolvimento e Trabalho

Total de 33.476 horas de atividades de parcerias governamentais

Principais parcerias institucionais

Senac 6.089

Comitê Paralímpico Brasileiro 1.827

Instituto Olga Kos 317

Instituto Serginho 10 791

Sebrae 20

Total de 33.023 horas de atividades de parcerias institucionais

Total de parcerias: 66.499 horas

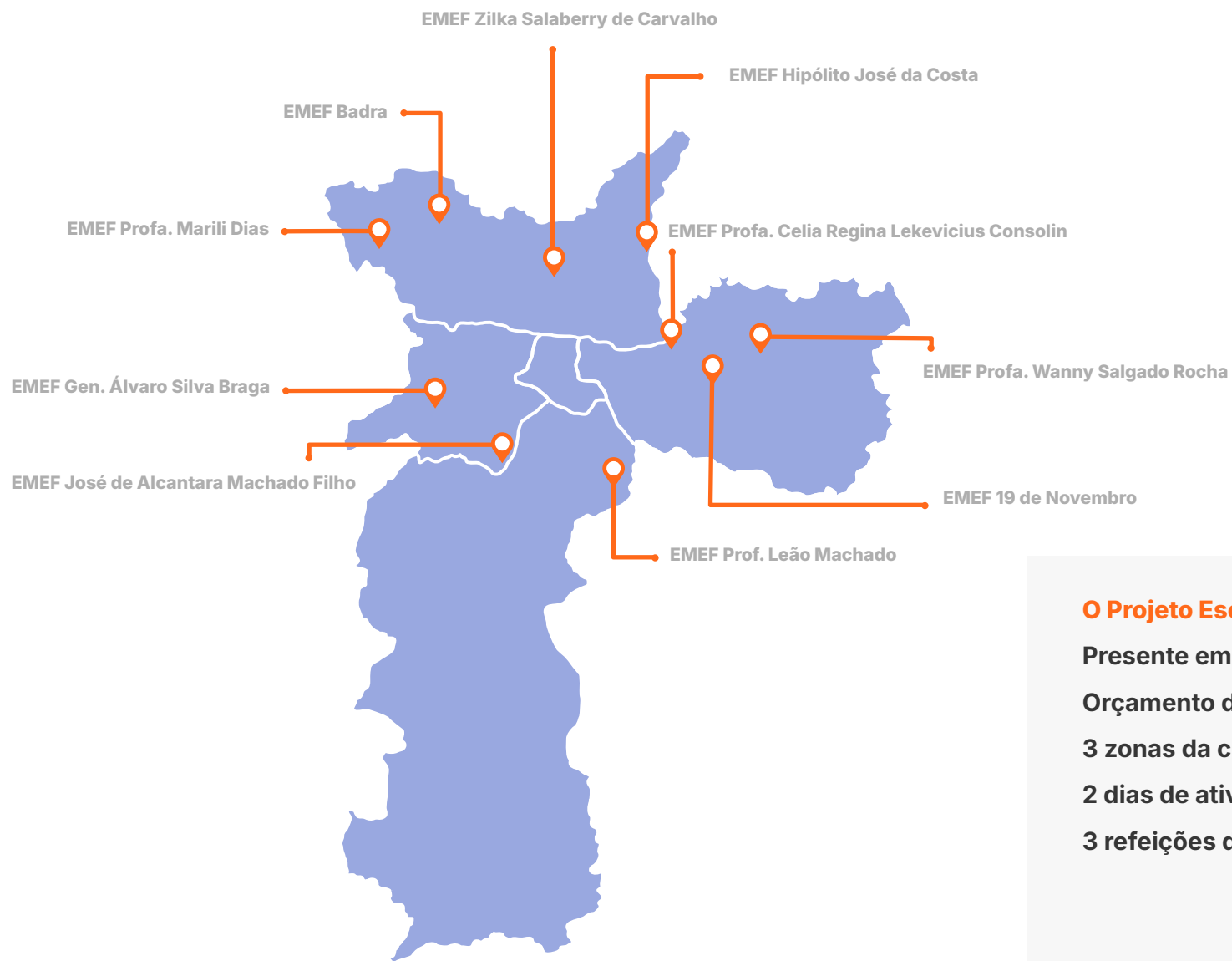
*Entre as parcerias estão incluídas cessões de espaço

Núcleo Escola Aberta



Núcleo Escola Aberta

Mais recente parceria entre o Baccarelli e a SME, o núcleo Escola Aberta foi lançado em outubro de 2024. Realizado em 10 EMEFs (Escolas Municipais de Educação Fundamental), o projeto oferece atividades de esporte, cultura, lazer e capacitação profissional, além de três refeições por dia, incluindo os finais de semana para as populações dos territórios atendidos.



O Projeto Escola Aberta

Presente em 10 EMEFs

Orçamento de R\$ 2.692.472,78

3 zonas da cidade de São Paulo

2 dias de atividades gratuitas por semana

3 refeições diárias

Baccarelli 

Edilson Ventureli – CEO

Edilson Ventureli iniciou seus estudos musicais aos cinco anos de idade no curso de piano. Aos treze, ingressou no Coral Baccarelli, um dos mais tradicionais e conceituados corais de São Paulo.

Sete anos mais tarde, assumiu o cargo de preparador e regente associado da Orquestra de Concertos de São Paulo e do Coral Baccarelli, posição que ocupou até o ano 2003.

Estudou regência coral com o Maestro Silvio Baccarelli, recebeu ensinamentos teóricos do *Maestro Sergio de Vasconcellos Corrêa*, estudou violino com *Dorisa Teixeira de Castro* e aperfeiçoou sua técnica pianística com a concertista *Iara Ferraz*.

Junto à Orquestra de Concertos de São Paulo e do Coral Baccarelli se apresentou nas principais salas de concertos do Brasil, tendo excursionado pela Espanha por ocasião das comemorações do centenário de nascimento de *Villa Lobos*, a convite do governo brasileiro.

Pela atuação direta com o Maestro Baccarelli em seus projetos musicais, em 1998, com graduação em Direito, passa a dirigir o Instituto Baccarelli, associação civil sem fins lucrativos cujo objetivo é

oferecer formação musical e artística de excelência para crianças e jovens em situação de vulnerabilidade social, proporcionando desenvolvimento pessoal e gerando possibilidades de profissionalização.

Buscando ampliar seus conhecimentos nesta área, em 2004 cursou pós-graduação em Administração do Terceiro Setor na FGV-Fundação Getúlio Vargas.

Em paralelo seguiu sua carreira como maestro. Depois de aperfeiçoar sua técnica em direção orquestral sob a orientação dos maestros *Ira Levin* (2004-2005) e *Roberto Tibiriçá* (2005-2010), desde 2011 está sob a orientação do *Maestro Isaac Karabtchevsky*, diretor artístico e regente titular da OSH - Orquestra Sinfônica Heliópolis, grupo artístico mais avançado do Instituto Baccarelli, do qual é o regente adjunto.

À frente destes jovens se apresentou em importantes salas e locais da cidade, como: Sala São Paulo, Theatro Municipal de São Paulo, Teatro Alfa, MASP entre outros.

É importante destacar o concerto para o *Papa Bento XVI*, na Catedral da Sé, em maio de 2007 e concertos com grandes artistas da Música Popular Brasileira. Entre outras atividades no campo de produção artística, foi o responsável pela Direção Musical do espetáculo *Acorda Brasil*, peça teatral escrita por um dos maiores empresários do país, Antônio Ermírio de Moraes, que retratou a trajetória do Instituto Baccarelli na favela de Heliópolis e mostra a iniciativa como uma alternativa para os problemas da educação no Brasil.

Em 2015 passou a ocupar o cargo de Maestro Titular da OJH- Orquestra Juvenil Heliópolis, mesmo ano em que foi homenageado pela Câmara Municipal de São Paulo, em seção solene, pelo seu trabalho à frente do Instituto Baccarelli.

Em 2016 recebeu a comenda da Ordem Cultural Carlos Gomes, na categoria Comendador, pela relevância do trabalho desenvolvido em prol da cultura brasileira.

Em 2022 recebeu o Prêmio Governador do Estado de São Paulo para as artes, em reconhecimento por seu trabalho à frente do Baccarelli.

No Brasil, tem atuado como maestro convidado pelas orquestras, *ORSSE – Orquestra Sinfônica de Sergipe, OSBA- Orquestra Sinfônica da Bahia, Orquestra Sinfônica de Campinas, OSES- Orquestra Sinfônica do Estado do Espírito Santo, Orquestra Sinfônica de Piracicaba, entre outras, e no exterior atuou à frente da World Youth Orchestra, da SYOA – State Youth Orchestra of Armenia, da ORA-Orquestra Reino de Aragon – Espanha e da LVIV Philharmonic Orchestra – Ucrânia. E em 2018, teve o privilégio de reger o grande tenor Andrea Bocelli em sua turnê brasileira.*

Na posição de Diretor Executivo do Baccarelli, é o líder responsável pela equipe que promoveu o crescimento e a solidificação da instituição no cenário cultural. Por conta de suas experiências como gestor e maestro, é membro da Diretoria Executiva do Fórum Brasileiro de Ópera, Dança e Música de Concerto e integra o Fórum Brasileiro Pelos Direitos Culturais


DECLARAÇÃO DE ANUÊNCIA E PARTICIPAÇÃO

Eu, Edilson Ventureli de Souza, já identificado acima, tendo sido indicado para a função de CEO, **DECLARO**, para os devidos fins, minha anuência e participação no projeto/iniciativa a que se vincula o presente documento.

Declaro que tenho pleno conhecimento dos objetivos, diretrizes, escopo de atuação e responsabilidades inerentes ao referido projeto, comprometendo-me a contribuir com minha experiência profissional e técnica para sua adequada execução, acompanhamento e desenvolvimento, observando os princípios da legalidade, eficiência, transparência e interesse público.

Informo, ainda, que minha atuação compreenderá o suporte estratégico, institucional e técnico necessário ao cumprimento das metas e resultados propostos, especialmente nas áreas de cultura, políticas públicas, governança institucional, patrimônio e audiovisual, em consonância com minha trajetória acadêmica e profissional.

Por fim, afirmo que minha participação se dará de forma ética, responsável e alinhada às normas aplicáveis, colocando-me à disposição para eventuais esclarecimentos que se façam necessários.

Documento assinado digitalmente
 **EDILSON VENTURELI DE SOUZA**
Data: 30/03/2026 17:57:44-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Edilson Ventureli de Souza

musica riva festival

INCONTRO INTERNAZIONALE DI GIOVANI MUSICISTI
INTERNATIONAL MEETING OF YOUNG MUSICIANS

Si dichiara che

**SOUZA EDILSON
VENTURELI**

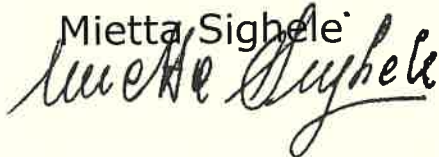
ha partecipato
in qualità di allievo attivo
al corso di Direzione d'Orchestra
tenuto da

Isaac Karabtchevsky

dal 28 luglio al 2 agosto 2012

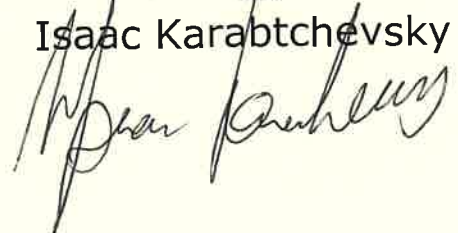
Il Direttore Artistico

Mietta Sighele



Il Docente

Isaac Karabtchevsky



Riva del Garda, 2 agosto 2012

Si dichiara che

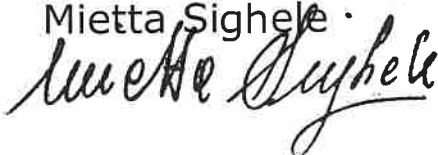
SOUZA EDILSON VENTURELI

ha partecipato
in qualità di allievo attivo
al corso di Direzione d'Orchestra
tenuto da

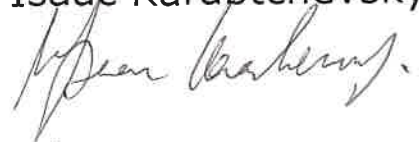
Isaac Karabtchevsky

dal 19 al 26 luglio 2015

Il Direttore Artistico
Mietta Sighele



Il Docente
Isaac Karabtchevsky



Riva del Garda, 26 luglio 2015

Certificate of Appreciation

Edilson Ventureli

IN RECOGNITION OF YOUR OUTSTANDING CONTRIBUTION TO THE
2017 SOUTHERN CONE REUNION TOUR

LASTING FROM THE SEVENTH OF JULY TO THE
SEVENTH OF AUGUST TWO THOUSAND AND SEVENTEEN



HILDA OCHOA-BRILLEMBOURG
CHAIRMAN



*Certificamos que
Edilson Venturelli de Souza*

*participou do 1º Seminário Criança Esperança - Igualdade na Diversidade:
Pela Garantia dos Direitos de Cada Criança e Adolescente,
de 25 a 27 de junho de 2003, em Brasília - DF.*

Brasília, 27 de junho de 2003.

Reiko Niimi

Reiko Niimi
Representante do Unicef no Brasil

José Roberto Marinho

José Roberto Marinho
Vice-presidente das Organizações Globo



A gente se vê por aqui.

unicef

70

Congresso Brasileiro
de Direito do
Terceiro Setor

Certificação

ECONÔMICA

Desenvolvimento Empresarial

Certificamos que

EDÍLSON VENTURELI

Representando a instituição / empresa

SOC DE CONCERTOS DE SÃO PAULO

participou do VII Congresso Brasileiro de Direito do Terceiro Setor

realizado em 22 de Setembro de 2006, com duração de 10 horas.

Dr. Marcos Biasioli

Presidente da Comissão Científica



Fernanda Ribas de Paula
Coordenadora Técnica do Evento

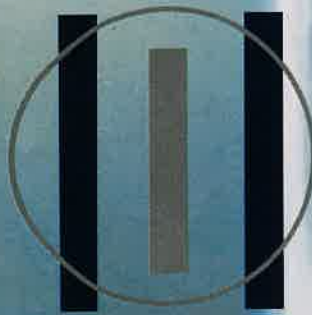


Certificamos que **Edílson Ventureli de Souza** participou do módulo Gestão de Projetos do Curso Ferramentas de Gestão, organizado pelo GIFE, nos dias 12 e 13 de setembro, com carga horária de 12 horas.

São Paulo, 13 de setembro de 2003.

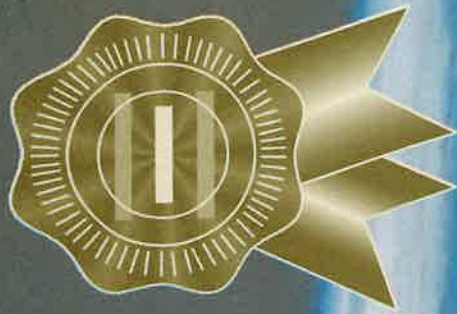
Rebeca Raposo
Diretora Executiva





ECONÔMICA
Desenvolvimento Empresarial

Certificado



Certificamos que _____
EDILSON V. DE SOUZA

representando a empresa _____
SOCIEDADE DE CONCERTOS DE SP

participou do _____
4º Simpósio Nacional Sobre Captação de

_____ **Recursos para o Terceiro Setor** _____

realizado em _____ **27/03/2.003** _____ *com duração de* _____ **10** _____ *horas.*

Assinado

Dr. Marcos Biasioli
Presidente da Comissão Científica

Assinado

Orlando Galtarosa Jr.
Coordenador Técnico do Evento

Hélio Ferraz de Oliveira – Diretor Geral



Hélio Ferraz de Oliveira é advogado, gestor cultural e especialista em políticas públicas, com atuação destacada na formulação, implementação e gestão de iniciativas nas áreas de cultura, patrimônio, audiovisual, direitos culturais e desenvolvimento social. Graduado em Direito, construiu uma trajetória multidisciplinar voltada à integração entre cultura, administração pública, governança institucional e impacto social, atuando tanto na esfera governamental quanto no terceiro setor e em projetos de alcance nacional.

Buscando aprofundar sua formação na área cultural e na gestão pública, concluiu diversas especializações *lato sensu* que lhe conferem visão abrangente e estratégica sobre políticas culturais e desenvolvimento institucional, entre as quais se destacam as pós-graduações em **Produção Cultural, Arte e Entretenimento, Gestão de Museus com Ênfase em Cultura e Literatura, Cultura e Ensino da Arte**, formações que consolidam sua atuação na gestão de equipamentos

culturais, preservação do patrimônio e promoção da cultura como instrumento de transformação social.

Complementam essa trajetória acadêmica as especializações em **Direito e Políticas Públicas** e **Direito Administrativo e Gestão Pública**, bem como o **MBA em Gestão Pública**, que sustentam sua atuação na elaboração e condução de programas governamentais e na estruturação de políticas públicas complexas.

Possui ainda formação voltada à sustentabilidade institucional e à governança de organizações culturais e públicas, incluindo o **MBA em Controladoria e Finanças Corporativas** além de estudos em compliance, integridade e gestão estratégica. Na área jurídica aplicada à cultura e à indústria criativa, concluiu formação em **Fundamentos do Direito do Entretenimento**, ampliando sua atuação no campo do direito cultural e das economias criativas.

No plano internacional, realizou formação pela **Harvard University** na área de direitos humanos, com foco na proteção integral da infância, o que amplia sua perspectiva sobre cultura, cidadania e desenvolvimento humano.

Sua atuação na administração pública federal incluiu o exercício de funções estratégicas na Secretaria Especial de Cultura, onde ocupou cargos de alta responsabilidade, como **Diretor Nacional de Política Audiovisual**, **Secretário Especial Adjunto da Cultura** e **Secretário Especial da Cultura**. Nessas posições, participou diretamente da formulação, coordenação e implementação de políticas públicas estruturantes voltadas ao desenvolvimento do setor cultural

brasileiro, à economia criativa, à preservação do patrimônio cultural e ao fortalecimento institucional das políticas culturais.

Representou o Brasil em importantes fóruns e eventos internacionais, participando de encontros de alto nível voltados à cultura, inovação e desenvolvimento, entre eles a **Expo Mundial de Dubai**, a **Conferência Mundial de Ministros da Cultura** (MondiaCult – UNESCO), **reuniões ministeriais do G20 da Cultura** na Indonésia e fóruns internacionais da economia criativa, contribuindo para o posicionamento estratégico da cultura brasileira no cenário global.

Ao longo de sua trajetória, também exerceu funções de liderança em instituições públicas e privadas vinculadas à cultura e à comunicação, com destaque para sua atuação na **Fundação Padre Anchieta – TV Cultura**, onde foi responsável por articulações institucionais, desenvolvimento de projetos estratégicos.

Com experiência consolidada na interface entre cultura, direito, gestão pública e desenvolvimento social, Hélio Ferraz de Oliveira dedica-se à construção de políticas culturais estruturantes, ao fortalecimento da **governança institucional** e à promoção da cultura como vetor estratégico de desenvolvimento humano, inclusão social e crescimento econômico sustentável.

Atualmente, exerce funções executivas no terceiro setor, com atuação voltada à gestão estratégica, à conformidade institucional e ao desenvolvimento de projetos de alto impacto social e cultural.

Nesse contexto, dedica-se à estruturação de modelos sustentáveis de financiamento, à articulação com o poder público e a parceiros privados e ao fortalecimento da capacidade operacional das organizações culturais, contribuindo para a ampliação do acesso à cultura e para a consolidação de políticas de formação artística e cidadã.

Paralelamente, mantém atuação intelectual e institucional voltada à defesa dos direitos culturais, à preservação do patrimônio histórico e audiovisual e ao fortalecimento da cultura como política pública essencial ao desenvolvimento nacional.

Sua trajetória é marcada pela convicção de que a cultura constitui elemento estruturante para a educação, a redução das desigualdades e a construção de uma sociedade mais democrática, inclusiva e socialmente justa, atuando de forma permanente na promoção de iniciativas que integrem cultura, educação e desenvolvimento humano.


DECLARAÇÃO DE ANUÊNCIA E PARTICIPAÇÃO

Eu, Hélio Ferraz de Oliveira, já identificado acima, tendo sido indicado para a função de Diretor Geral, **DECLARO**, para os devidos fins, minha anuência e participação no projeto/iniciativa a que se vincula o presente documento.

Declaro que tenho pleno conhecimento dos objetivos, diretrizes, escopo de atuação e responsabilidades inerentes ao referido projeto, comprometendo-me a contribuir com minha experiência profissional e técnica para sua adequada execução, acompanhamento e desenvolvimento, observando os princípios da legalidade, eficiência, transparência e interesse público.

Informo, ainda, que minha atuação compreenderá o suporte estratégico, institucional e técnico necessário ao cumprimento das metas e resultados propostos, especialmente nas áreas de cultura, políticas públicas, governança institucional, patrimônio e audiovisual, em consonância com minha trajetória acadêmica e profissional.

Por fim, afirmo que minha participação se dará de forma ética, responsável e alinhada às normas aplicáveis, colocando-me à disposição para eventuais esclarecimentos que se façam necessários.

Documento assinado digitalmente
 **HELIO FERRAZ DE OLIVEIRA**
Data: 30/03/2026 16:46:27-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Hélio Ferraz de Oliveira

Hélio Ferraz de Oliveira
Curriculum Vitae

Março/2026 **Hélio Ferraz de Oliveira**
Curriculum Vitae

Identificação

Nome Hélio Ferraz de Oliveira
Nascimento 03/11/1982 - São Paulo/SP - Brasil
Lattes ID
1483433756854942

Nome em citações bibliográficas OLIVEIRA, Hélio Ferraz

Endereço

Endereço residencial Travessa Luiz Carlos Messoria 02
Cambuci - São Paulo
01535040, SP - Brasil
Telefone: 11 31047752

Celular 11 947048608

Endereço eletrônico E-mail para contato : heliofoliveira@hotmail.com
E-mail alternativo : h.ferraz@ferrazadv.com.br

Idiomas

Inglês Compreende Bem , Fala Bem , Escreve Bem , Lê Bem

Prêmios e títulos

2022 Ordem do Mérito Almirante Tamandaré, Marinha do Brasil
2012 Láurea de Reconhecimento do Tribunal de Ética e Disciplina, Ordem dos Advogados do Brasil - OAB-SP
2003 Titulação Senior Degree, Demolay International

Formação acadêmica/titulação

2025 - 2026 Especialização em MBA EM ORÇAMENTO E PROJETOS APLICADOS A CONSTRUÇÃO CIVIL.
FAAL, FAAL, Brasil

2025 - 2026 Especialização em MBA EXECUTIVO EM GESTÃO DE PROJETOS MULTIDISCIPLINARES.
FAAL, FAAL, Brasil

2025 - 2026 Especialização em MBA EXECUTIVO EM GESTÃO DE PROJETOS PMI-PMBOK.
FAAL, FAAL, Brasil

2023 - 2024 Especialização em Compliance.
Faculdade de Estudos de Minas Gerais, FACEMINAS, Brasil
Título: A ética e o Compliance na Gestão Pública
Orientador: FaceMinas

2023 - 2024 Especialização em Direito Administrativo e Gestão Pública.
Faculdade de Estudos de Minas Gerais, FACEMINAS, Brasil

Título: Atos Administrativos - Gestão e Eficiência
Orientador: FaceMinas

- 2022 - 2024** Especialização em Especialização em Gestão de Projetos Culturais.
Faculdade de Estudos de Minas Gerais, FACEMINAS, Brasil
Título: Produção Cultural
- 2013 - 2013** Especialização em Extensão em Direito Imobiliário.
Escola Paulista de Direito, EPD, Sao Paulo, Brasil
Título: Aspectos ligados ao Direito Sucessório
Orientador: Luiz Antonio Scavone Junior
- 2011 - 2011** Especialização em Habilitação em Docência de Ensino Superior.
ESA - OAB/SP - Escola Superior da Advocacia da OAB/SP, ESA-OAB/SP, Brasil
Título: Docência de Ensino Superior
Orientador: Francisco Loureiro
- 2009 - 2011** Especialização em Especialização "Lato Sensu" em Direito de Família.
ESA - OAB/SP - Escola Superior da Advocacia da OAB/SP, ESA-OAB/SP, Brasil
Título: Considerações sobre o direito da Criança e do Adolescente frente a Institucionalização
Orientador: Francisco Eduardo Loureiro
- 2003 - 2008** Graduação em Direito.
Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas, FMU, Sao Paulo, Brasil
Título: Aspectos Jurídicos e Legais do Crime de Pedofilia e Pornografia Infantil na Internet
Orientador: Ana Paula Silva
- 1998 - 2000** Ensino Médio (2o grau) .
Colégio Montessori Santa Terezinha, CMST, Brasil, Ano de obtenção: 2000
- 1989 - 1997** Ensino Fundamental (1o grau) .
Colégio Marista Nossa Senhora da Glória, CMNSG, Brasil, Ano de obtenção: 1997

Formação complementar

- 2013 - 2013** Extensão universitária em Extensão em Direito Imobiliário. (Carga horária: 120h).
Escola Paulista de Direito, EPD, Sao Paulo, Brasil
Palavras-chave: Direito Imobiliário

Atuação profissional

. Instituto Baccarelli - IB

2024 - 2025 Vínculo: Colaborador , Enquadramento funcional: Gerente de Controladoria , Carga horária: 44, Regime: Instituto Baccarelli Integral

Outras informações:

Gerente do Departamento de Controladoria do Instituto Baccarelli, gerindo os processos de conformidade e gestão interna.

2025 - Atual Vínculo: Autonomo , Enquadramento funcional: Superintendente , Carga horária: 44, Regime: Instituto Baccarelli Integral

Outras informações:

Superintendente responsável pela gestão dos departamentos de Controladoria, Jurídico e Administrativo do Instituto

. Fundação Padre Anchieta - FPA

2023 - 2023 Vínculo: Gerente , Enquadramento funcional: Gerente de Relações Institucionais , Carga horária: 44, Regime: Fundação Padre Anchieta Integral

2024 - 2025 Vínculo: Colaborador , Enquadramento funcional: Diretor de Fomento e

Parcerias , Carga horária: 44, Regime: Fundação Padre Anchieta Integral

Outras informações:

Diretor do Departamento de Fomento e Parcerias da Fundação Padre Anchieta

Secretaria Especial de Cultura - SECULT

2020 - 2021 Vínculo: Servidor público , Enquadramento funcional: Diretor Nacional de Política Audiovisual , Carga horária: 40, Regime: Secretaria Especial de Cultura Integral

Outras informações:

Diretor Nacional de Política Audiovisual da Secretaria Especial de Cultura

2021 - 2022 Vínculo: Servidor público , Enquadramento funcional: Secretário Especial Adjunto da Cultura , Carga horária: 40, Regime: Secretaria Especial de Cultura Integral

Outras informações:

Secretário Especial Adjunto da Secretaria Especial da Cultura do Governo Federal.

2022 - 2022 Vínculo: Servidor público , Enquadramento funcional: Secretário Especial da Cultura , Carga horária: 44, Regime: Secretaria Especial de Cultura Integral

360 Graus Produções - 360

2018 - 2019 Vínculo: Celetista , Enquadramento funcional: Produtor Executivo , Carga horária: 44, Regime: 360 Graus Produções Integral

Outras informações:

Produtor Executivo do Programa "A Melhor Viagem" exibido na RedeTV.

Fundação Luiz Dummont Villares - FLDV

2025 - Atual Vínculo: Diretor Executivo , Enquadramento funcional: Diretor Estatutário , Carga horária: 44, Regime: Fundação Luiz Dummont Villares Integral

Outras informações:

Diretor Executivo da Fundação Luiz Dumont Villares

Ferraz Advogados Associados - FAA

2013 - 2020 Vínculo: Sócio , Enquadramento funcional: Sócio Titular , Carga horária: 30, Regime: Ferraz Advogados Associados Parcial

Outras informações:

Escritório de Advocacia Especializado em Direito de Infância e Juventude

Fialdini Amary Zakka Advogados - FAZ

2011 - 2012 Vínculo: Associado , Enquadramento funcional: Coordenador Jurídico , Carga horária: 40, Regime: Fialdini Amary Zakka Advogados Integral

Outras informações:

Coordenador Jurídico

Scorzafave & Ribeiro Advogados Associados - SR

2011 - 2011 Vínculo: Associado , Enquadramento funcional: Associado , Carga horária: 40, Regime: Scorzafave & Ribeiro Advogados Associados Integral

Outras informações:

Coordenador Jurídico

Sevilha Andrade e Arruda Advogados - SAA

2009 - 2011 Vínculo: Associado , Enquadramento funcional: Coordenador Geral , Carga horária: 44, Regime: Sevilha Andrade e Arruda Advogados Dedicção exclusiva

Outras informações:

Coordenador Geral da área Cível do Escritório Sevilha Andrade e Arruda Advogados. Respondendo por toda demanda da área atendida pelo escritório (cerca de 8.000 processos)

2012 - 2013 Vínculo: Colaborador , Enquadramento funcional: Coordenador Jurídico , Carga horária: 40, Regime: Sevilha Andrade e Arruda Advogados Integral