

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL

POLYANA DE OLIVEIRA FARIA

**O SHOW TEM QUE CONTINUAR: MARKETING CULTURAL NO CONTEXTO DAS
LEIS DE INCENTIVO À CULTURA**

UBERLÂNDIA
2018

POLYANA DE OLIVEIRA FARIA

**O SHOW TEM QUE CONTINUAR: MARKETING CULTURAL NO CONTEXTO DAS
LEIS DE INCENTIVO À CULTURA**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão Organizacional da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Organizacional.

Linha de Pesquisa: Gestão Empresarial

Orientação: Prof.º Dr. Márcio Lopes Pimenta

UBERLÂNDIA

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

- F224s
2019 Faria, Polyana de Oliveira, 1986-
O show tem que continuar [recurso eletrônico] : marketing cultural no contexto das leis de incentivo à cultura / Polyana de Oliveira Faria. - 2019.
- Orientador: Márcio Lopes Pimenta.
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional.
Modo de acesso: Internet.
Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14393/ufu.di.2019.960>
Inclui bibliografia.
Inclui ilustrações.
1. Administração. 2. Marketing cultural. 3. Alocação de recursos. 4. Brasil - Política cultural. I. Pimenta, Márcio Lopes, 1977-, (Orient.) II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional. III. Título.

CDU: 658



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO
ORGANIZACIONAL



Ata da defesa de DISSERTAÇÃO DE MESTRADO junto ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia.

Defesa de: **Dissertação de Mestrado Profissional Número 031 – PPGGO.**

Data: **30 de outubro de 2018.**

Discente: **Polyana de Oliveira Faria – Matrícula: 11622GOM012.**

Título do Trabalho: **“O Show tem que continuar: Marketing Cultural no contexto das Leis de Incentivo à Cultura”.**

Área de concentração: **Gestão Organizacional.**

Linha de pesquisa: **Gestão Empresarial.**

Às quatorze horas do dia 30 de novembro de 2018, na Sala 1 de webconferência do Bloco 5M - Campus Santa Mônica da Universidade Federal de Uberlândia, reuniu-se a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional, composta pelos Professores Doutores: Márcio Lopes Pimenta (FAGEN/UFU), orientador da candidata, André Francisco Alcântara Fagundes (FAGEN/UFU) e Luiz Henrique de Barros Vilas Boas (UFLA), tendo o última participado por meio de webconferência.

Iniciando os trabalhos, o presidente da mesa, Prof. Dr. Márcio Lopes Pimenta, apresentou a Comissão Examinadora e a candidata, agradeceu a presença do público, e concedeu à Discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação da Discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir o Senhor Presidente concedeu a palavra, pela ordem, sucessivamente, aos examinadores, que passaram a arguir a candidata. Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu os conceitos finais.

Em face do resultado obtido, a Banca Examinadora considerou a candidata APROVADA.

Esta Defesa de Dissertação de Mestrado Profissional é parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre. O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar, foram encerrados os trabalhos às 16 horas e 28 minutos. Foi lavrada a presente ata que após lida e julgada em conformidade foi assinada pela Banca Examinadora.

Prof. Dr. Márcio Lopes Pimenta
Orientador (FAGEN/UFU)

Prof. Dr. André Francisco Alcântara Fagundes
(FAGEN/UFU)

Participação por meio de webconferência

Prof. Dr. Luiz Henrique de Barros Vilas Boas

(UFLA)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por me permitir, tendo me concedido inúmeras oportunidades e forças para enfrentar os momentos difíceis dessa caminhada. Com Sua generosidade, fez-me superar os medos e as incertezas dessa trajetória. Muito Obrigada Pai!

À minha mãe, Lusmarina, meu agradecimento terno por ela não poupar esforços para me oferecer a melhor educação que teve condição. Lus, obrigada por sua dedicação, por todos os sacrifícios e por me ensinar a ir à luta, tenho você como inspiração de força e determinação.

À minha avó, Gildete, agradeço por sempre estar ao meu lado, pelas conversas, pelo carinho e por todo apoio. E, a minha prima, Katiúscia, por sempre acreditar no meu potencial e estar comigo independente do que acontecesse. Gilda e Katita, vocês também são responsáveis pela mulher que me tornei, para mim vocês são exemplos de amor puro e incondicional.

Ao meu neninho, Arnaldo, que durante dois anos e meio suportou minha ausência em tantos momentos, e, mesmo assim, continuou ao meu lado, sempre junto.

Ao professor Márcio Lopes Pimenta que, com sua paciência e orientação, soube conduzir minha mão e direcionar meus esforços sabiamente e solidariamente.

Aos amigos e parceiros de trabalho, Tarcísio e Morleno, que contribuíram com palavras, incentivo e me ouvindo.

Aos colegas de classe, com quem tantas vezes compartilhei angústias e inconformidades. E, à minha mais nova amiga Natália, uma valiosa companheira de jornada.

Aos professores André Francisco Alcântara Fagundes, Gláucia Carvalho Gomes, Luiz Henrique de Barros Vilas Boas e ao pesquisador cultural e documentarista Leonardo Brant, meu muito obrigada pela disposição e contribuições ao trabalho.

Ao grupo empresarial, seus funcionários e produtores culturais, que colaboraram com este trabalho: obrigada do fundo do meu coração. Não existiria pesquisa e conhecimento sem pessoas altruístas como vocês.

A todos os amigos e pessoas que fazem parte da minha vida que, por este motivo, encontram-se presentes neste trabalho.

RESUMO

No Brasil, a participação das organizações no financiamento à cultura, realizada a partir das leis de incentivo ou com recursos próprios é reconhecida, no âmbito prático, como marketing cultural. Este trabalho se propôs a pesquisar o processo de marketing cultural realizado pelas empresas denominadas Holding, Instituto e Serviços que fazem parte de um grupo empresarial mineiro, sob a ótica dos principais envolvidos do grupo no processo, buscando analisar a prática efetiva deste importante financiador em Uberlândia/MG. A pesquisa avaliou ainda o processo de marketing cultural na percepção de produtores culturais que foram e são patrocinados pelas empresas do grupo estudado e por outras empresas. O objetivo geral dessa pesquisa é analisar as motivações que levam empresas a patrocinarem projetos culturais por meio de leis de incentivos fiscais. Tratou-se de uma pesquisa qualitativa, com estudo de caso único como método de procedimento. Os dados primários foram coletados a partir da realização de entrevistas semiestruturadas e os dados secundários por meio de pesquisa documental. Ao estudo de caso, foi incorporada a técnica de análise de conteúdo de dados gerados. Os resultados mostram que o mercado e o setor cultural possuem particularidades divergentes e realidades frequentemente conflitantes. Vários projetos culturais não saem do papel pela falta de patrocínio. A inserção de um empreendedor cultural no competitivo mercado do patrocínio privado fica, pois, dependente da profissionalização, do desenvolvimento de técnicas de venda, de negociação e de relacionamento. Por fim, são apresentados os desafios que o produtor cultural deve enfrentar para ter êxito em captar recursos e executar seus projetos.

Palavras-chave: Marketing Cultural, Captação de recursos, Leis de Incentivo à Cultura, Financiamento e Patrocínio Cultural.

ABSTRACT

In Brazil, the role of the organizations in the financing to the culture, through incentive laws or own resources is recognized, in the practice field, as cultural marketing. This research proposes a study of the cultural marketing in companies names as Holding, Institute and Services, that are part of a business group, from the point of view of the main stakeholders of the group in the process, seeking to analyze the effective practice of this important funder in Uberlândia/MG. The research also evaluated the cultural marketing process developed by the group in the perception of cultural producers who were and are sponsored by companies of the group studied and by other companies. The overall objective is to analyze the motivations that drive companies to sponsor entertainment projects through tax incentive laws. This was a qualitative research, with a single case study as a procedure method. The primary data were collected from semi-structured interviews, with the support of documentary research. When studying the case, the technique of content analysis was incorporated. The results show that the market and the cultural sector have divergent particularities and conflicting realities. Several cultural projects do not go out of print for lack of sponsorship. The insertion of a cultural entrepreneur in the competitive market of private sponsorship is therefore dependent on professionalization, the development of sales, negotiation and relationship techniques. Therefore, the challenges that the cultural producer must face in order to succeed in attracting resources and executing their projects are presented.

Keywords: Event Marketing, Fundraising, Cultural Incentive Laws, Cultural Funding and Sponsorship.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Comitê Corporativo do Grupo Empresarial	61
Figura 2: Processo de Seleção de Projetos Incentivados	75
Figura 3: Critérios legais	77
Figura 4: Principais falhas do Patrocinador e Produtor Cultural	91
Figura 5. Síntese dos desafios relacionados a Captação de Recursos	97

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Instrumento de coleta de dados: roteiro para entrevista semiestruturada com empresas	45
Quadro 2: Instrumento de coleta de dados: roteiro para entrevista semiestruturada com empresas	46
Quadro 3: Perfis dos Entrevistados	51
Quadro 4: Perfil dos Entrevistados das Empresas Patrocinadoras	52
Quadro 5: Perfil dos Produtores Culturais Entrevistados	54
Quadro 6: Formalização	55
Quadro 7: Projetos aprovados e captados nos últimos 2 anos	56
Quadro 8: Categorias e Códigos gerados	57
Quadro 9: Matriz de Avaliação de Projeto Cultural Incentivado da empresa Instituto	73

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

American Marketing Association (AMA)

Business Committee for the Arts (BCA)

Centro Nacional de Referência Cultural (CNRC)

Certificado de Aprovação (CA)

Comissão Nacional de Incentivo à Cultura (CNIC)

Comissão Técnica de Análise de Projetos (CTAP)

Conselho Federal de Cultura (CFC)

Conselho Nacional de Cinema (CNC)

Conselho Nacional de Direito Autoral (CNDA)

Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)

Constituição Federal (CF)

Declaração de Incentivo (DI)

Empresa Brasileira de Filmes (Embrafilme)

Fundação Nacional da Arte (Funarte)

Fundação Nacional de Artes Cênicas (FUNDACEN)

Fundo de Investimento Cultural e Artístico (Ficart)

Fundo Estadual de Cultura (FEC)

Fundo Municipal de Cultura (FMC)

Fundo Nacional da Cultura (FNC)

Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS)

Imposto de Renda (IR)

Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU)

Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN)

Instituto Brasileiro de Arte e Cultura (IBAC)

Instituto Cultural Cidade Viva (ICCV)

Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan)

Instituto Nacional do Livro (INL)

Lei Estadual de Incentivo à Cultura (LEIC)

Microempreendedor individual (MEI)

Ministério da Cultura (MinC)

Ministério da Educação e Cultura (MEC)

Museu de Arte de São Paulo (MASP)

Museu de Arte Moderna de São Paulo (MAM)

Política Nacional de Cultura (PNC)

Programa de Ação Cultural (PAC)

Programa Municipal de Incentivo à Cultura (PMIC)

Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac)

Secretaria de Estado de Cultura (SEC)

Secretaria Municipal de Cultura (SMC)

Serviço Nacional do Teatro (SNT)

Sistema de Apoio às Leis de Incentivo à Cultura (Salic)

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Problematização.....	13
1.2 Objetivos.....	17
1.3 Motivação pessoal para realização da pesquisa	18
1.4 Justificativa.....	19
1.5 Estrutura da pesquisa.....	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 Marketing Cultural e Patrocínio Cultural.....	21
2.1.1 Mecenato e patrocínio.....	27
2.2 Papel do Estado na associação: Produção artístico-cultural – Organizações	31
2.2.1 Recompondo a cena: uma breve história da Política Cultural Brasileira .	31
2.2.2 Concretização da Política Cultural Brasileira: a implementação do fomento à cultura pelas leis de incentivo	34
2.2.3 Lei Estadual de Incentivo à Cultura de Minas Gerais	37
2.2.4 Programa Municipal de Incentivo à Cultura de Uberlândia	38
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	40
3.1 Método de procedimento	40
3.2 Identificação do Caso.....	41
3.3 Coleta de dados.....	42
3.3.1 Instrumento de Coleta de Dados Primários	44
3.3.2 Análise de dados	47
3.3.3 Robustez dos dados.....	49
4 ANÁLISE DE RESULTADOS	51
4.1 Perfis dos Entrevistados	51
4.1.1 Perfil do Patrocinador	52
4.1.2 Perfil do Produtor Cultural.....	54
4.2 Demais Categorias e Códigos	57
4.2.1 Aprimoramento	58
4.2.2 Motivação ao incentivo	64
4.2.3 Conhecimento em Gestão.....	67
4.2.4 Fontes de Financiamento.....	70
4.2.5 Seleção de Projetos	72
4.3 Destaques que diferenciam produtores e patrocinadores.....	89
5 CONCLUSÃO	93
5.1 Implicações Práticas	97

5.2	Limitações e trabalhos futuros.....	98
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	99

INTRODUÇÃO

O financiamento à cultura brasileira sob a pauta do Ministério da Cultura (MinC) e das secretarias e fundações (nos âmbitos dos estados e dos municípios) é promovido, sobretudo, através do apoio a projetos culturais executados via renúncia fiscal (COSTA, MEDEIROS & BACCO, 2017). Ao Estado cabe, dentre outras responsabilidades¹, “a avaliação e a aprovação de projetos culturais aptos a captar, junto ao empresariado ou aos cidadãos, recursos para a sua realização.” (GARBACCIO & ASSUNÇÃO, 2017, p.118).

O fomento do setor cultural por parte das organizações foi impulsionado no Brasil a partir de 1986, quando da promulgação da primeira lei de incentivos fiscais à cultura, a intitulada Lei Sarney² (MACHADO NETO, 2007). Os anos seguintes, marcados pela ideologia neoliberal, viram a cultura ser balizada pelas leis de mercado (OLIVIERI, 2004). Segundo Lorêto e Pacheco (2007), o Brasil estava entre os países latino-americanos que aderiram as práticas reformadoras que passaram a implementar políticas culturais pautadas pelo liberalismo cultural, valorização do mercado e Estado mínimo. As leis de incentivo propiciaram e propiciam ainda hoje a uma maior participação das organizações no processo de financiamento e promoção cultural, no qual a cultura foi e é enquadrada às estratégias de comunicação organizacionais. (OLIVIERI, 2004)

Nessa relação cultura-organização, as empresas têm reconhecido o investimento cultural como importante ferramenta que auxilia no alcance de objetivos de comunicação e construção da imagem de suas marcas. Essa prática é denominada marketing cultural, pelo mercado e pela comunidade acadêmica (REICHELTE & BOLLER, 2016). O marketing cultural emerge como ferramenta de melhoramento ou fixação da imagem institucional (KOTLER, 2010) e como instrumento de incremento dos lucros (ALMEIDA, 1993). O termo segundo Avelar (2008), faz referência às práticas de troca entre as organizações e os empreendedores culturais.

¹ No setor cultural, a atuação do Estado se dá de três formas: como *planejador*, *produtor* e *avaliador*. O delineamento da política cultural, com objetivos claros e definidos, é a principal de suas funções. (REIS, 2003, p.1, grifos da autora)

² O incremento de produções culturais patrocinadas por pessoas físicas e jurídicas (com prevalência dessas últimas), deveu-se ao mecanismo de renúncia fiscal oferecido pelo governo federal (e, mais tarde, também estaduais e municipais), que permitiu dedução parcial ou integral de impostos devidos das quantias destinadas a projetos culturais incentivados. (MACHADO NETO, 2005, p.4)

De acordo com Costa (2004), o marketing cultural pode ser considerado, muitas vezes, como a principal estratégia de comunicação de uma organização com o seu público. Borges (2012) acrescenta, que a prática do marketing cultural contribui para que a organização desenvolva e fortaleça seu relacionamento com os *stakeholders*. Na medida que ela possibilita a transmissão de mensagens a médio ou longo prazo, tendo a cultura como veículo da informação que se quer passar, consegue manter a organização num cenário mercadológico crescentemente inconstante e competitivo. Associar-se a bens culturais pode ser uma premissa lógica para as organizações que querem se destacar no mercado de forma positiva e diferenciada.

É pertinente esclarecer que, na maioria das vezes, no cenário brasileiro, o marketing cultural é engendrado pelas organizações patrocinadoras que não têm na produção cultural sua atividade-fim ou objetivos primários.

1.1 Problemática

A cultura é tida como uma mercadoria (NUSSBAUMER, 2000), um recurso (YÚDICE, 2004) que ganhou legitimidade. Isso ocorre porque, também no campo cultural há relações de dependência pautadas pelas leis de mercado, que determinam quem terá acesso a arte e a cultura e em que condições estas serão produzidas e divulgadas. Isto é, considerando a produção artístico-cultural fomentada pelas leis de incentivo, pode-se afirmar que o poder de decisão sobre quais projetos culturais serão efetivamente realizados é em grande parte transferido pelo Estado às organizações (RUBIM, 2013) quando os governos apenas aprovam os projetos de acordo com a legislação dando às empresas a opção de escolha dos projetos que elas querem investir.

Além disso, grande parte dos empreendedores culturais promovem a dicotomia entre cultura e mercado, dissociando-os. A rejeição a essa associação pela classe artística, de acordo com Nussbaumer (2000) advém da ignorância da possibilidade de “utilização ou adequação das estratégias de marketing em favor da produção cultural, sem que isso acarrete na degeneração da mesma no que se refere a sua função crítica.” (NUSSBAUMER, 2000, p. 15).

Benhamou (2007) aponta que a produção artístico-cultural enquanto produção humana que é e pode e deve ser pensada economicamente para que possa ser fomentada e promovida com mais igualdade e eficiência. Nessa acepção, Durand (2007, p.11) completa que “pensar economicamente as artes e a cultura não significa nivelar (ou tomar como equivalentes) as manifestações da criação humana e os bens produzidos em série pela indústria”. Pelo contrário, conceber a produção artístico-cultural do ponto de vista econômico significa “reconhecer que as práticas culturais e os bens e serviços que dela resultam [são] presididos por lógicas de interesse, inclusive e, sobretudo, o interesse econômico.” (DURAND, 2007, p.11)

A participação ativa no mercado cultural sem a ele se subordinar é “uma das questões éticas mais difíceis ligadas ao cotidiano do gestor cultural” conforme Brant (2009, p. 75). Por esse motivo, e sem apartar-se das questões éticas, torna-se imprescindível o investimento em ferramentas apropriadas para tratar com a administração e o marketing. Isso porque essas ferramentas continuam a serviço das pessoas, dos produtores de arte e de cultura. (BRANT, 2009)

O principal problema da mercantilização da cultura em nosso país reside no processo de captação de recursos para execução dos projetos culturais. Ainda que o Estado tenha critérios estabelecidos para recebimento, avaliação e aprovação dos projetos, os mesmos não são informados às empresas, que estabelecem diretrizes próprias, de acordo com seus interesses organizacionais, para definição dos patrocínios (GARBACCIO & ASSUNÇÃO, 2017).

Dados do Ministério da Cultura (MinC), exibem que desde a criação da Lei Rouanet 240.243 propostas foram submetidas ao mecanismo de incentivo fiscal do Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac), destas 89.184 se converteram em projetos culturais (BRASIL, 2018a). É grande a quantidade de projetos culturais buscando recursos. Almeida (1996) já apontava que, todos os dias, dezenas de projetos chegavam aos departamentos de marketing e promoção das empresas, contudo poucos eram efetivamente realizados. Duas décadas mais tarde, percebe-se que a defasagem entre oferta de projetos que buscam captação e projetos executados é bastante expressiva e chega a ser preocupante. (RONCOLATO, 2016)

A falta de entendimento dos produtores culturais sobre a prática do marketing cultural e a falta de seu aperfeiçoamento diário, é um dos motivos que explicam a defasagem na efetivação da captação (BRANT, 2001). “O marketing cultural exerce papel decisivo, profissionalizando as ações de captação de recursos e

redimensionando as relações entre patrocinadores e patrocinados” (GRUMAN, 2010, p. 151). A prática efetiva do marketing cultural pode permitir a aproximação de artistas e organizações, ainda que estes tenham interesses díspares e, auferir ganhos para ambos os lados. Em “O poder da cultura”, Leonardo Brant afirma que a:

...atividade cultural exige agentes preparados e dispostos a pensar e atuar com base em novas possibilidades, mais complexas, múltiplas e coerentes com as questões colocadas pela sociedade contemporânea. Capazes de pensar uma nova agenda política para lidar com os desafios do mundo atual, articular os setores governamentais, sociedade e mercado para atuarem alinhados em torno dessa agenda, além de desvendar a cultura como ponto de partida, como meio de construção dessa agenda e como eixo central dos novos paradigmas de desenvolvimento. (BRANT, 2009, p.75)

A utilização estratégica da cultura entendendo-a como ente econômico corporificado urge por se desenvolver por parte dos produtores culturais, não para que a cultura sirva pura e simplesmente como instrumento de mercado, comunicação, lazer e entretenimento, pois ela já serve. Tal utilização é necessária para que, pela apropriação racional e planejada das leis de mercado, os produtores da cultura saibam atuar de maneira profícua (para si e para sociedade), ratificando a capacidade humana de criação, o direito à arte e criticidade da cultura. Articular economia, política e meio ambiente junto à cultura é dar significado amplo e efetivo a noção de desenvolvimento e sustentabilidade. (BRANT, 2009)

Desse modo, refletir sobre os sentidos largo e complexo do marketing cultural é fundamental para tornar possível sua inscrição numa dinâmica proveitosa e proficiente da cultura (RUBIM, 1998, 2002 e 2013). Apenas a capacidade criativa não é mais suficiente aos produtores culturais, conhecer gestão e administração é essencial. A profissionalização dos produtores culturais para além do fazer artístico é condição de sustentação de suas artes, independente do segmento. O patrocínio corporativo reclama essa profissionalização. (DURAND, 2001)

Para Nussbaumer (1999), a troca pressuposta entre patrocinador e patrocinado, em geral favorece as empresas, mas ela não refuta “a possibilidade de favorecimentos iguais, benefícios mútuos e equivalentes”, por isso produtores culturais devem estar aptos a atuar no mercado cultural. E, isso não significa, nos

termos de Brant (2001) desenvolver uma arte dócil, enfadonha, desinteressante, descartável, superficial que não responda às demandas sociais.

Quando uma organização pratica o marketing cultural, ela está utilizando o dinheiro público que seria repassado ao governo para que este usasse na administração pública. O objetivo do governo ao criar as leis de incentivos, tendo a classe empresarial como participante do processo, era o de estimular as organizações a desenvolverem uma filosofia de apoio ao setor cultural, para que, com o passar do tempo, elas passassem investir recursos próprios no vasto campo de atuação da área (GOMES, 2015). A realidade é que poucas empresas investem o próprio dinheiro em cultura. Kátia de Marco afirma que

cabe ainda, como desafio ao governo, desacelerar a corrida atropelada às leis de incentivo e promover o estímulo da participação empresarial no processo de financiamento privado à cultura mediante campanhas efetivas de aculturação e adesão de setores da sociedade civil como contrapartida cidadã e de responsabilidade social, minorando a tendência aos focos de interesse meramente mercadológicos das empresas. Tal cenário vem sendo dinamizado na atualidade e promove, paulatinamente, uma ampliação da conscientização corporativa de construção, manutenção e até mesmo de resgate de marcas por meio da eficácia de ações em marketing institucional na implementação de incentivo à produção de cultura e de ações sociais. (MARCO, 2007, p. 3).

Em 2003, o Instituto Cultural Cidade Viva (ICCV) lançou o livro *“Perfil de Empresas Patrocinadoras”*, com objetivo de democratizar o acesso dos produtores culturais às informações estratégicas, vitais para obtenção de recursos para projetos culturais e sociais. Este ensaio, junto a outros trabalhos produzidos (ALMEIDA, 1993; BRANT, 2001; REIS, 2003; COSTA, 2004; MACHADO NETO, 2005; AVELAR, 2008), apresentam uma análise do processo de marketing cultural brasileiro já apontando critérios necessários para o seu desenvolvimento.

O centro do debate atual sobre o incentivo fiscal à cultura, a lei federal, sobretudo, está voltado para a “deficiência de modelos alternativos ao mecenato³, apoio a projetos lucrativos e artistas renomados, ou ainda a incapacidade do governo de realizar o acompanhamento das verbas aprovadas” (RONCOLATO,

³ O mecanismo Incentivo Fiscal Federal é intitulado mecenato pelo Ministério da Cultura (BRASIL, 2018d), todavia, veremos que as práticas de marketing cultural se dão sobre o patrocínio. Ainda que o financiamento à cultura, seja objeto tanto para o mecenato quanto para o patrocínio, eles se tratam de conceitos díspares quanto aos objetivos que possuem, campo de aplicação, duração da ação, atitude e modo de divulgação do investimento.

2016, on-line). Contudo, o interesse desse trabalho volta-se para efetiva realização dos projetos culturais considerando os patrocínios aos mesmos. Efetivar um bom negócio cultural, numa relação de troca e parceria inteligente, significa eliminar os preconceitos existentes sem ônus a liberdade e qualidade de criação e sem danos à imagem institucional. (ICCV, 2003). Críticas à parte, seja via patrocínio incentivado ou direto, é indubitável e premente a demanda por profissionais habilitados para atuação no segmento da produção e distribuição artístico-cultural e esse caminho se dará pela correta utilização do marketing cultural e suas ferramentas. (MACHADO NETO, 2007)

Entendendo o marketing cultural como “peça chave nessa intrincada rede de mercado” (ASSIS, 2007, p.15), onde até então quem dita as regras de destinação de recursos, isto é, quem será patrocinado, são as empresas, conforme suas necessidades, foi definido o seguinte problema de pesquisa: **como pode ser caracterizado o processo de marketing cultural realizado por empresas que compõem um grupo empresarial mineiro?**

1.2 Objetivos

Para responder o problema de pesquisa enunciado, o objetivo geral dessa pesquisa é analisar as motivações que levam empresas a patrocinarem projetos culturais por meio de leis de incentivos fiscais. O objetivo geral será esmiuçado nos objetivos específicos que seguem:

- a) Identificar e analisar os perfis de empresas que fazem parte de um grupo empresarial mineiro que investem em projetos culturais incentivados em Uberlândia;
- b) Identificar e analisar os perfis dos produtores e projetos culturais patrocinados em Uberlândia por essas empresas e;
- c) Analisar o processo de seleção de projetos culturais incentivados concebido pelas empresas que compõem um grupo empresarial mineiro.

1.3 Motivação pessoal para realização da pesquisa

A motivação para a realização dessa pesquisa partiu da minha experiência profissional, como produtora cultural e gestora da Viola de Nós Produções, uma microempresa de sociedade limitada com sede em Uberlândia/MG, da qual sou sócia e proprietária. Fundada em 2007, a Viola de Nós atua no mercado regional criando, produzindo, captando e comunicando projetos culturais, incentivados e não incentivados. Os projetos culturais incentivados via renúncia fiscal (da união, do estado e do município) e os projetos não incentivados via emendas parlamentares são o métier da Viola de Nós Produções.

Nesses onze anos trabalhando como produtora cultural (2007-2018), somados aos 3 anos trabalhados como assistente de produção (2004-2007), pude observar e vivenciar que a busca por recursos financeiros para execução dos projetos culturais é uma dificuldade preponderante do setor cultural da cidade e região. A prática de elaboração de projetos, a realização dos mesmos e posterior prestação de contas, ambas fundamentadas pela legislação são competências da produtora e, particularmente minhas. Essas competências foram adquiridas de maneira autodidata, no dia-a-dia, pois minha formação é em Geografia e minha especialização em Gestão Ambiental.

Durante esses anos tentei desenvolver habilidades para captar recursos, contudo, sem muitos êxitos. Ingressar no Mestrado Profissional em Gestão Organizacional foi um passo para melhorar minha atuação enquanto produtora, na tentativa de compreender melhor as ferramentas de gestão com as quais nunca tinha tido contato. Foi no mestrado que descobri o marketing cultural.

Hoje, percebo que mesmo após três décadas do lançamento da Lei Sarney muitas dificuldades cercam o setor cultural e pessoas que nele atuam, como era no princípio: a falta de entendimento das leis, na hora de escrever e formatar projetos culturais; a dificuldade, por parte dos produtores, artistas, principalmente, de lidar com a burocracia excessiva; a falta de conhecimento/aplicação de ferramentas de gestão e marketing; a ausência de planejamento para a execução dos projetos; e as dificuldades, em prestar contas.

Por outro lado, são constatadas também as contradições do próprio sistema público; a falta de esclarecimentos em torno das normativas e seus manuais; muitas vezes, a precariedade no atendimento ao proponente pela escassez de pessoal e de

equipes de trabalho e; a falta de compreensão acerca das políticas culturais por parte de alguns integrantes de comissões de análise de projetos dos órgãos gestores, pois, algumas vezes, embora ocupem cargos de confiança, não se identificam com a área cultural.

No tocante as empresas, poucas são as que tem conhecimento sobre os mecanismos de incentivo, ou seja, algumas organizações conhecem a existência das leis de incentivo à cultura; das empresas que conhecem os mecanismos de incentivo poucas são as que possuem diretrizes e critérios estruturados para efetivação dos patrocínios e as que possuem uma política de patrocínio consolidada geralmente já tem seus recursos destinados a projetos e produtores estabelecidos, sendo difícil acessá-las.

1.4 Justificativa

O interesse pelo estudo do marketing cultural e o entendimento da importância do uso de suas ferramentas para a atividade cultural pela sociedade acadêmica é emergente conforme evidencia Alves (2009). Este trabalho busca contribuir com a produção acadêmica brasileira concernente ao tema marketing cultural e às discussões sobre o financiamento à cultura no país. Mas, sobretudo, ele pretende ser utilizado como instrumento para produtores na efetivação da captação de recursos dos projetos culturais. Como qualquer investimento empresarial, ainda que realizado em grande parte com recursos públicos, o patrocínio cultural poderá ser melhor desenvolvido e ampliado se melhor estudado for. Cabe a ressalva que este trabalho não desconsidera “o poder da cultura”⁴, muito pelo contrário, ele o reconhece como legítimo e essencial, contudo aqui o interesse é esclarecer o processo de captação de recursos para produtores e agentes da cultura, que se encontram as margens do financiamento.

Segundo Goulart, Menezes e Gonçalves (2003), as empresas patrocinadoras, privadas e públicas, já assimilaram a relevância em associar suas marcas às ações

⁴O pesquisador cultural e documentarista Leonardo Brant em seu livro “O poder da Cultura” sustenta um novo passo em direção à ética nas relações socioeconômicas, como o entendimento de que a cultura é ponto de partida para um projeto de nação, para o desenvolvimento social, para oportunidades econômicas, mercados potentes, empresas inovadoras, brasileiros capazes, competentes e livres. (BRANT, 2009)

de projetos culturais legitimados pela sociedade e, neste contexto, os autores afirmam que o setor cultural começa a se beneficiar de tal movimento. Investigar o processo de captação de recursos sob a ótica dos que financiam e dos que são financiados, refletindo sobre a associação entre a cultura e o marketing com foco nos fatores positivos dessa associação para todas as partes (sem desconsiderar os negativos, é claro), configura-se como uma importância dessa pesquisa, quase que um desafio, já que as leis de incentivo são as principais fontes de financiamento do fazer artístico cultural no Brasil (BOTELHO, 2002). É essencial conhecer como se dá a prática dos financiadores e daqueles que tem projetos financiados, na tentativa de replicar *cases* de sucesso. Machado Neto (2005) reitera que quadros profissionais nos âmbitos empresarial (pessoas físicas e jurídicas) e governamental podem ser aprimorados pela compreensão do processo referente ao marketing cultural por possibilitarem uma participação mais efetiva desses atores.

Reflexões a respeito do processo de captação de recursos e de como as empresas estão financiando a cultura em Uberlândia/MG, interessam, à comunidade acadêmica, à sociedade, às instituições financiadoras da cultura, mas, sobretudo aos produtores culturais.

1.5 Estrutura da pesquisa

Esta pesquisa será dividida em três capítulos. No primeiro deles será apresentado o referencial teórico a respeito dos conceitos de cultura e marketing cultural, bem como será delineada a política pública cultural brasileira até a criação das leis de incentivo. O segundo capítulo trata dos procedimentos metodológicos adotados por este trabalho. No terceiro capítulo serão apresentados e discutidos os resultados com base no estudo de caso das empresas de um grupo empresarial situado em Minas Gerais. Por fim serão apresentadas as conclusões sobre este estudo e limitações da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Na sociedade contemporânea existem diversas formas de financiamento à cultura, sua produção e distribuição. Neste trabalho a atenção recai sobre o fomento realizado pelas organizações com o patrocínio de projetos culturais incentivados via renúncia fiscal.

A seguir são expostos as ideias e os conceitos que fundamentam e apoiam essa pesquisa. Para melhor compreensão sobre o processo de marketing cultural, seu impacto no financiamento e, conseqüente desenvolver cultural, se faz importante a realização de uma análise sobre as definições de cultura, mecenato e patrocínio. Além destes temas, este referencial discute o entendimento da evolução da política cultural brasileira até 1990 quando o marketing cultural passa a ser impulsionado.

2.1 Marketing Cultural e Patrocínio Cultural

O debate sobre o marketing cultural se inicia pela definição do que é cultura (REIS, 2007). A pesquisa, nacional e internacional, sobre cultura é vasta e de domínio de várias áreas do conhecimento. Seu percurso etimológico é complexo, como afirmou Williams (2007). A humanidade em todas as suas fases históricas viu a cultura desempenhar importante papel. É impossível refletir sobre a reprodução humana sem refletir sobre a cultura.

A origem da palavra cultura, na sua concepção mais antiga, decorreu do verbo latino *colere* que significava cultivar, cuidar, habitar, proteger e honrar, referindo-se à terra e a tudo que se relacionava a ela; aos animais; às crianças e sua educação e à adoração aos deuses. Mais tarde, nos séculos XVIII e XIX, a cultura passou a indicar o próprio estágio civilizatório da humanidade, sendo concebida como patrimônio simbólico até as primeiras décadas do século XX quando a cultura passa a ser reconhecida também como atividade econômica. (BRANT, 2009).

Morin (2009) atribuiu três dimensões interdependentes para a cultura. A primeira delas é a dimensão antropológica que engloba tudo que é socialmente construído e aprendido pelos indivíduos. A segunda dimensão é a social e histórica, percebida como conjunto crenças, valores, mitos, hábitos e costumes repassados a cada geração. A terceira dimensão relaciona-se às humanidades abrangendo as

artes, as letras e a filosofia. A atividade intelectual e as obras que dela decorrem, particularmente a artística, é compreendida por Williams (2007) como uma das categorias mais amplas e ativas da cultura, sendo a mais propagada.

Muylaert (1995) em sua definição de cultura, aponta que o termo

refere-se às atividades nos campos da arte, da literatura, da música, do teatro, da dança, ou qualquer outra que expresse uma forma de organização social, não só como manifestação original e de característica exclusiva de um determinado povo, mas também de outros, num intercâmbio permanente de experiências e realizações, isto é, o conceito primitivo de cultura, regional e caracterizante, passa a ter um sentido universal e pleno, pressuposto que leva a considerar um povo culturalmente avançado aquele que tem acesso ao conhecimento e à informação. (MUYLAERT, 1995, p.18)

Reis (2003) acrescenta que cultura permeia tudo o que é feito pelo homem, a produção material e imaterial de uma sociedade que lhe dá caráter distintivo que, portanto, inclui, mas não se limita à produção artística. Entretanto, o fazer cultural a luz das artes, sua produção, fomento, circulação e consumo é que estão diretamente relacionados ao termo marketing cultural, objeto do estudo aqui realizado.

Na perspectiva de Costa (2004, p.15) a “cultura vista como arte dá-se quando [sua] transmissão contempla preocupações estéticas, buscando agradar os sentidos do espectador”. O autor acrescenta que quaisquer manifestações podem ser consideradas artísticas, independente dos públicos que agradam. Ribemboim (2003, p. 125), completa dizendo que “a cultura e a arte são infinitamente amplas, passam do popular ao erudito, do adulto ao infantil, do intrincado ao mais simples significado”, ou seja, o fazer artístico-cultural é para toda a gente, de toda cor, gênero, credo e classe social.

A produção cultural baseada pela arte por si só não define o marketing cultural. Há ainda que se elucidar o conceito de marketing, fundamental para o entendimento do termo em questão. De acordo com Machado Neto (2007), seja sob a forma de produtos ou serviços, o marketing revela-se enquanto atividade que desenvolve soluções para um público intitulado de “alvo” a fim de satisfazer suas necessidades e desejos. Para a *American Marketing Association - AMA* (2014) as organizações e seus clientes estão ligados através das informações geradas pela pesquisa de marketing, informações estas utilizadas para “identificar e definir

oportunidades e problemas de marketing; gerar, refinar e avaliar ações de marketing; monitorar o desempenho de marketing; e melhorar a compreensão do marketing como um processo.” (AMA, 2014).

Kotler (2010), por sua vez, aponta que a sociedade contemporânea globalizada testemunha o florescimento do Marketing 3.0, onde os consumidores são tratados como seres humanos plenos (com mente, coração e espírito) pelos profissionais do marketing. Na era voltada para os valores, o marketing cultural coloca-se como um dos elementos básicos do Marketing 3.0, já que aborda os anseios e aspirações dos cidadãos globais satisfazendo os objetivos das empresas.

Partindo do exposto, Gonçalves (2017) assevera que o marketing é o conjunto de procedimentos e estratégias que as organizações dispõem para garantir comportamentos benéficos à efetivação de seus objetivos, junto aos públicos selecionados como estratégicos. A autora conclui que o conceito de marketing, ao apropriar-se da arte, permite que a sociedade e os indivíduos que dela fazem parte tenham uma imagem positiva dessas organizações, numa relação lucrativa para ambas as partes, gerida pelas próprias organizações.

A vista disso, Reichelt e Boller (2016) ao avaliarem esse cenário apontam que as organizações têm acrescentado aos seus compostos promocionais novos e alternativos formatos para se aproximarem dos seus públicos. Essas são práticas provocadas por um mercado cada vez mais segmentado e com uma crescente saturação dos meios convencionais de publicidade e propaganda, que demanda uma diversificação dos investimentos em comunicação. Costa (2004), assinala que novas mídias surgem ao passo que as mídias de massa perdem forças gradativamente, e, neste contexto, o patrocínio às artes coloca-se como uma importante ferramenta no auxílio ao cumprimento de objetivos de comunicação e construção de imagem das marcas das organizações. A comunidade acadêmica e o mercado denominam essas práticas de marketing cultural, cuja definição pode ser uma atividade cultural realizada a fim de alavancar o potencial de consumo de uma marca (LACEY, CLOSE e FINNEY, 2010).

Carvalho (2010), Machado Neto (2007), Costa (2004) e Reis (2003) concordam que o patrocínio cultural ou o aqui convencional marketing cultural ganhou especial destaque em solo brasileiro a partir da década de 1990, com o advento do liberalismo econômico e das leis de incentivo. Nessa época, o patrocínio passou a ser utilizado pelas empresas como ferramenta de mídia, sendo concedido

na forma de recursos financeiros ou fornecimento de algum serviço, produto etc. Internacionalmente, o marketing cultural é conhecido como *Event Marketing* ou *Arts Sponsorship* e emergiu a partir da década de 1960. (REICHELT & BOLLER 2016; COSTA, 2004).

Machado Neto (2007) classifica o marketing cultural em quatro modalidades⁵: a) *marketing cultural de fim* – patrocínio com recursos próprios ou de terceiros exercido por organizações que tem a atividade cultural e sua difusão como atividade-fim; b) *marketing cultural de meio* – patrocínio com recursos de renúncia fiscal ou próprios efetivado por organizações que não tem na atividade cultural sua atividade-fim; c) *marketing cultural misto* – une as duas modalidades anteriores; e d) *marketing cultural de agente* – atividade de risco e autossustentável efetivada com recursos próprios ou de terceiros (incluindo os incentivos fiscais ou não) pelos próprios empreendedores artísticos-culturais.

A essa pesquisa interessa o marketing cultural de meio, por ser ele o principal responsável pelo fomento à cultura brasileira, por meio renúncia fiscal. Asimow, Brown e Papke (2014) e Brant (2009) definem o marketing cultural como uma estratégia de comunicação institucional das organizações que não têm a produção e/ou difusão culturais como atividade-fim. Além disso, essas empresas visam, dentre outras coisas, a agregação de valor às suas marcas obtendo retornos positivos de imagem, por meio do patrocínio ou investimento no fazer artístico. Para Reis (2003) e Nussbaumer (1999 e 2000) marketing cultural configura-se como uma relação de troca entre quem produz cultura e quem financia a atividade cultural. No que lhes concernem, Almeida, Araújo e Alcântara (2015, p. 26) reforçam que ao unir os conceitos de cultura e marketing, as organizações podem “potencializar as condições existentes, transformando-as em fontes de cultura para a sociedade e de renda para a organização patrocinadora”.

Ainda segundo Reis (2003), no marketing cultural a cultura é a base, o instrumento de transmissão de mensagens determinadas a um público específico, com quem a empresa visa desenvolver um relacionamento a longo prazo, criar um elo. Além disso, de acordo com Brant (2001) a prática do marketing cultural é atrativa para as empresas, por gerar eventos e produtos culturais; proporcionar

⁵ As quatro modalidades de marketing cultural foram conclusões da pesquisa “*Marketing Cultural: características, modalidades e seu uso como política de comunicação institucional*”, tese pioneira defendida em 2000 na ECA-USP sob orientação de Margarida Kunsch por Machado Neto, um dos principais pesquisadores brasileiros do marketing cultural. (MACHADO NETO, 2007)

visibilidade; estreitar o relacionamento entre patrocinador e causas que o mesmo apoia; e reforçar percepção da marca comprometida com a comunidade e com os consumidores. Neste âmbito, Carvalho (2010, p.94) completa que muitos são os fatores que impulsionam o marketing cultural na sociedade da informação, por exemplo: as limitações da propaganda tradicional; a maior disponibilidade tempo destinado ao lazer; o acesso e interatividade com a comunicação e a informação provocados pela internet e uma sociedade cada vez mais crítica e ativa.

Similarmente, Carmona, Iyer e Reckers (2011) afirmam que a prática de marketing cultural engendrada pelo patrocínio à cultura coloca-se como uma ferramenta estratégica e diferenciada de comunicação. Por meio desta, a empresa tem a possibilidade de assumir uma posição socialmente responsável e cidadã perante a sociedade, fortalecendo sua imagem institucional. Isso porque, responsabilidade social e cidadania, são bem vistas pelos indivíduos, que passam a enxergar a empresa, seus produtos e/ou serviços como diferenciados, tornando o marketing cultural mais eficaz do que as ferramentas convencionais (GONÇALVES, 2017). Cândido José Mendes de Almeida, um dos precursores do estudo e aplicação prática do marketing cultural no Brasil, afirmava que o prestígio conferido pela arte a qualquer ação organizacional é o principal diferencial que a cultura detém a ser utilizada como instrumento de comunicação (ALMEIDA, 1993).

Machado Neto (2007) corroborando com Almeida (1993), quando o autor apregoeou que a teoria geral de marketing foi propulsora para o marketing cultural, expõe que

quando exercendo a busca pelo público certo para a fruição do artista/produção que representa – “indo aonde o povo está”, como diz a canção –, sua atividade é essencialmente de Marketing, ou seja, a aplicação técnica dos quatro componentes clássicos do composto mercadológico: 1. o produto/serviço formatado (um livro, um disco, uma exposição, um espetáculo); 2. seu ponto de contato com o público (que é justamente “aonde o povo está”); 3. o preço que viabiliza tanto o trabalho do artista quanto o seu consumo (ou fruição, melhor dizendo) pelo seu público e, finalmente; 4. comunicação correta, pertinente e adequada para levar o público ao encontro da arte/produção em pauta. (MACHADO NETO, 2007, p. 113)

Limeira (2003) enaltece que o entendimento de como a cultura pode ser utilizada como instrumento de comunicação, se passa pela compreensão dessas

quatro variáveis que formam o *mix* de marketing⁶: ao produto relacionam-se os esforços de qualidade, suas características, estilo, marca, embalagem e serviços. À distribuição refere-se à cobertura, pontos de venda e transporte. Ao preço dizem respeito as formas de pagamento, descontos e composição de preço. E, por último, a comunicação ou composto promocional, compreende as relações públicas, a promoção de vendas, a venda pessoal e o *merchandising*. O marketing cultural, é contemplado pela comunicação, pois considera a promoção de atividades culturais como ferramenta de seu composto (REIS, 2003). “O domínio do instrumental do marketing cultural associado à experiência setorial empresta seriedade ao projeto cultural e nivela a relação entre produtor e empresa patrocinadora.” (ALMEIDA, 1993, p. 35).

De acordo com Almeida (1993) e Alves (2009), numa análise do processo de marketing cultural e seu instrumental é importante se ater por exemplo a pesquisa, a mídia, a assessoria de imprensa e ao *merchandising*. A pesquisa refere-se a empresa, devendo contemplar, dentre outras coisas: área de atuação, dimensão econômica, estratégias de marketing adotadas, se realiza investimento em projetos com recursos incentivados e/ou recursos próprios, leis de incentivo utilizadas, segmentos culturais de interesse, público que se pretende atingir por meio do marketing cultural, setor da empresa que analisa os projetos, critérios para recebimento de projetos e critérios para a aprovação de projetos. A mídia se configura como canal entre produtor cultural e público (a confecção de um plano de mídia efetivo é decisiva para visibilidade do projeto cultural e empresa patrocinadora). A assessoria de imprensa é o instrumento do marketing cultural utilizado para obter retorno editorial de mídia espontânea, principalmente. Já o *merchandising* compreende o esforço de visibilidade a marca, imagem ou produto do patrocinador que não esteja relacionado nas duas últimas (mídia e assessoria de imprensa).

⁶ O *mix* de marketing, constituído pelos produtos [serviços], preço, distribuição e promoção [comunicação] são os meios pelos quais a empresa traduz sua estratégia de uma declaração de intenção em um esforço no mercado. Cada um dos elementos do *mix* deve ser concebido de forma a somar-se ao posicionamento exigido. (HOOLEY & SAUNDERS, 1996, p. 57)

2.1.1 Mecenato e patrocínio

Na seção anterior, pode-se verificar que marketing cultural alude à presença cultural das organizações, sobretudo, das não vinculadas diretamente ao campo simbólico (RUBIM, 2002). Na acepção do mesmo autor, é longa a história referente a relação entre as organizações e cultura, que nos explica ainda existir

consenso razoável acerca da origem recente do marketing cultural, sempre datada e localizada nos Estados Unidos de pós-Segunda Guerra Mundial. Uma viagem mais longa, no entanto, adquire um papel elucidativo para iluminar os sentidos do marketing cultural. Um retrospecto acerca das modalidades de organização da (produção da) cultura e, em especial, dos modos de sua manutenção certamente pode auxiliar o esforço de dotar de sentidos a noção de marketing cultural. (RUMBIM, 1998, pp. 141-142)

O financiamento à cultura levado a cabo no Brasil, para ser entendido carece de destaque aos mecenas e ao mecenato e a exploração de seus significados (CESNIK, 2007). De acordo com Almeida (1993), a atuação do capital como suporte à cultura é norteadas por três momentos históricos marcantes. O primeiro deles, datado entre 30 a.C e 10 d.C, refere-se à atuação de Caius Cilnius Mecenas ministro do imperador de Roma Caio Julio Augusto. É do inspirador Mecenas que deriva o termo mecenato. Influenciado pelos ideais de Aristóteles difundidos 4 séculos antes, Mecenas entendia que o poder legítimo necessitava se fazer cercar das artes e do conhecimento. Assim sendo, Mecenas considerava indissociáveis as questões do poder e da cultura, cabendo ao Governo a proteção às diversas manifestações de arte. Nussbaumer (2000) salienta que já nesta ocasião era perceptível as segundas intenções (dominação), atreladas ao dever de incentivar à cultura, que até então era desprovido de outros interesses.

O suporte à cultura tem seu segundo momento importante com esplendor da Renascença europeia quando o mecenato atinge o seu apogeu. Segundo Almeida (1993) o século XV é marcado pelo engajamento dos monarcas, de Carlos V na Espanha aos Habsburgo na Áustria, largas somas foram destinadas ao estímulo e proteção às artes. Numa espécie de competição, era vencedor quem reunisse mais talentos. As famílias italianas são os destaques da época, na busca pelo poderio político e econômico, eram engenhosas quando investiam em cultura,

estrategicamente suas ações faziam confundir mecenato e ação pública, alcançando o entusiasmo do povo para ambos.

O novo estrato social investiu na construção de palácios, no centro das cidades, nas igrejas, catedrais e capelas, fixando seus brasões na entrada das edificações, homenageando seus heróis através da construção de gigantescas estátuas colocadas nas praças, além de telas e esculturas no interior de prédios públicos, buscando sempre uma forma de destaque em relação aos santos ou às cenas do Evangelho. Assim, surgem os novos mecenas, os financiadores de uma nova cultura. Esses mecenas, que eram ricos e poderosos comerciantes, nobres e banqueiros, financiavam e investiam na produção de arte como maneira de obter reconhecimento e prestígio na sociedade, pois viram, na prática do mecenato, uma forma rápida de alcançar status. Os principais mecenas da época do Renascimento foram Lourenço de Medici (banqueiro italiano); Cosme de Medici (banqueiro e político italiano); Galeazzo Maria Sforza (duque de Milão) e Francisco I (rei da França). (REIS, 2017, pp.13-14)

A Revolução Industrial e o surgimento de novas fortunas aceleram a separação gradativa entre mecenato e poder e redefinem os limites entre o público e o privado. (ALMEIDA, 1993). Nussbaumer (2000) salienta que o terceiro importante momento do mecenato destacado pelo autor, compreende o ressurgimento da atuação do capital privado no suporte à cultura nos Estados Unidos do final do século XIX e início do século XX. “É através do novo capital, advindo dos primeiros poços de petróleo, da indústria automobilística e dos negócios bancários, que o país entra numa fase de grande desenvolvimento econômico.” (NUSSBAUMER, 2000, p. 26). Nomes como Rockefeller, Ford, Getty e Carnegie⁷ são importantes no fortalecimento das artes, que presenciam nas décadas de 1920 e 1930 Nova York como eixo das atenções e não mais Paris. A cultura fervilhava, graças aos subsídios investidos pelo benevolente patronato que se beneficiava de um sistema tributário generoso. (ALMEIDA, 1993; NUSSBAUMER, 2000)

No Brasil, o mecenato tem início com a chegada da corte portuguesa em 1808. No curso da história, o fomento à cultura e as artes era restrito a poucos,

⁷ “O Rockefeller Center, a Fundação Ford, o Museu Getty ou o Carnegie Hall são referenciais diretos desta aliança entre a sociedade, o Estado e o empreendedor supostamente esclarecido que retorna à comunidade o que dela auferir, com a ajuda de um pequeno empurrão através do estímulo fiscal. (ALMEIDA, 1993, pp. 19-20)

basicamente pautado pelo oferecimento de bolsas de estudos para exterior e empregos públicos e uma incipiente formação da “identidade nacional brasileira”, que sofria fortes influências europeias, a francesa, principalmente. As ações da coroa portuguesa, como a criação da Biblioteca Nacional e da Escola Real de Ciências, Artes e Ofícios, eram implementadas para amenizar a distância da “civilização” e a convivência com os “iletrados”. Já sob a forma de república, o referencial francês ditava o gosto da elite brasileira que se formava. Todas as manifestações artísticas criticamente aceita pelos civilizados europeus, como espetáculos teatrais, salões de cinema, concertos e recitais, eram consumidas por aqui. Já as manifestações populares, alijadas por uma economia nacional, eram tidas como inferiores e sem valor, ainda que já borbulhassem nesse período (BRANT, 2009).

Em oposição ao que aconteceu em outros países, no Brasil não foi tradição o financiamento das artes pela iniciativa privada. São os casos dos primeiros mecenas brasileiros, o jornalista *Assis Chateaubriand* (fundador do Museu de Arte de São Paulo (MASP) (1947)) e colecionador de obras de arte; o industrial *Francisco Matarazzo* (fundador do Museu de Arte Moderna de São Paulo (MAM) (1948)), da Bienal de São Paulo (1951), criador do Teatro Brasileiro de Comédia (1948), constituinte da Companhia Vera Cruz (1949), colecionador de obras de artes e livros, conhecido nacional e internacionalmente por suas iniciativas no campo artístico-cultural) e o empresário *Raimundo Castro Maia*, investidor de obras de arte, compôs o grupo da elite carioca que fundou o Museu de Arte Moderna do Rio de Janeiro. (ASSIS, 2007)

Os anos de 1960 configuram-se como um novo marco para o financiamento à cultura, floresce o mecenato de empresas, designado pelo termo inglês *sponsoring* (patrocínio), ou subsídio empresarial dado a cultura com fins publicitários, que também pode ser concedido ao esporte, meio ambiente e outros. O mecenato de empresas adquire significação e representatividade nos EUA a partir da participação das corporações no setor cultural que se dá graças ao ajuste no código tributário, a criação do *Business Committee for the Arts* (BCA) por John e David Rockefeller em 1967 e a uma sensação geral de prosperidade econômica no país (ALMEIDA, 1993).

Apesar dos EUA ter preconizado o uso do marketing cultural, a prática brasileira foi distinta. De acordo com Reis (1997), a participação das empresas no setor cultural, no mesmo período, se deu em caráter filantrópico, mecenato em seu

sentido puro. Ainda que a história dê destaque à alguns empresários dados os incentivos realizados, a visão predominante do setor era a de que a cultura não carecia dos investimentos das empresas.

Reis (2017, p.82) declara que no mecenato de outrora, geralmente, “o interesse em patrocinar as artes sempre esteve relacionado à imagem e ao prestígio social atribuído ao patrocinador dos projetos culturais.” Bourdieu e Haacke (2005) afirmam que atualmente, ao invocarem o termo mecenato, as empresas têm o intuito de se revestirem de uma aura abnegada e despretensiosa, criando uma confusão entre o que é mecenato e o que é patrocínio. Ainda de acordo com os autores, o termo patrocínio é o que melhor explicita a relação de trocas estabelecida entre organizações e produtores culturais – bens financeiros/bens simbólicos – que se estabelece entre patrocinadores e patrocinados.

Em função disso, Nussbaumer (2000) apresenta as principais características de cada uma dessas técnicas segundo Patrick Dambrom:

no que se refere aos objetivos de comunicação, o mecenato vincula-se a objetivos institucionais e o patrocínio vincula-se a objetivos de venda das empresas. As intenções do mecenato seriam desinteressadas, enquanto que as do patrocínio seriam comerciais. Os públicos-alvo de uma ação de mecenato são gerais (grande público), enquanto, no caso do patrocínio, busca-se públicos reduzidos, previamente determinados, de acordo com a identidade dos mesmos com os produtos e serviços que a empresa patrocinadora coloca no mercado. Uma ação de mecenato tem, normalmente, longa duração, enquanto uma ação de patrocínio tem, na maioria das vezes, curta duração. Por fim, o mecenato caracteriza-se pela discrição na ação de financiamento à cultura e o patrocínio caracteriza-se, ao contrário, pela utilização massiva de comunicação publicitária para divulgar ainda mais o investimento.” (NUSSBAUMER, 2000, p.30).

Considerando o exposto pela autora, deduz-se que os objetivos do marketing cultural não são alcançados pelo mecenato, onde o patrocinador permanece anônimo e a comunicação com o público não acontece. Daí o termo mecenato mostrar-se impróprio para designar as práticas de subvenção a manifestações artísticas e culturais como instrumento de promoção institucional (MACHADO NETO, 2005). Atualmente, o mecenato puro parece não mais atender às necessidades das organizações, pois elas buscam obter retorno ao investir em cultura. Ou seja,

mesmo que o mecenato seja uma forma de financiamento à cultura, por ele não se pode praticar o marketing cultural. Diferentemente do que acontece com o mecenato, o patrocínio atende as necessidades de recursos dos produtores culturais e as necessidades institucionais e mercadológicas das empresas patrocinadoras, vinculando-se assim aos objetivos de marketing dessas últimas, tornando-se técnica fundamental no desenvolvimento do marketing cultural (NUSSBAUMER, 1999). Isto posto, pode-se concluir que o patrocínio é a forma mais comum de uma empresa associar-se às artes e cultura com finalidades institucionais e mercadológicas.

2.2 Papel do Estado na associação: Produção artístico-cultural – Organizações

2.2.1 Recompondo a cena: uma breve história da Política Cultural Brasileira

O estabelecimento de políticas culturais é procedido da essencial delimitação do papel do Estado no campo cultural (CASTRO, 1989). As primeiras experiências institucionalizadas de políticas para a cultura foram inauguradas no início do século XX, políticas essas de caráter perene e de maior alcance (CALABRE, 2007). Foi na década de 1930, conforme Brant (2009), que a situação cultural brasileira sofreu mudanças, tendo como responsável Getúlio Vargas e seu novo projeto de Estado fundamentado pela urbanização e industrialização em detrimento da oligarquia rural.

A incipiente prática de mecenato empreendida pela família real portuguesa, foi incrementada por Vargas que percebeu as vantagens de se usar cultura como plataforma política. Em seu governo os instrumentos institucionais começaram a ser construídos voltados para o desenvolvimento da cultura nacional, a saber, as indústrias culturais (radiofônica, cinematográfica, editorial e jornalística) que foram fortalecidas e as primeiras universidades que surgiram. Foi na Era Vargas que se deu:

a criação do Serviço Nacional do Teatro (SNT), do Serviço de Radiodifusão Educativa, da Casa Ruy Barbosa, do Museu Histórico Nacional, de diversas universidades, colégios e Liceus federais, do Instituto Nacional do Livro (INL), além da efetivação do Museu de Belas Artes [...]. Em julho de 1938, foi criado o primeiro Conselho Nacional de Cultura. Todos esses órgãos, segundo Miceli (1984),

estavam ligados à vertente cultural do Ministério da Educação e Saúde Pública, criado em 1930, tendo sua denominação alterada, em 1953, para Ministério da Educação e Cultura (MEC). (BRANT, 2009, p.53).

Brant (2009) aponta um momento de ascensão da cultura popular nacional que vivenciava forte efervescência e anseio por difusão. Em contrapartida, nos termos de Barbalho (2000) o apoio e incentivo à cultura se dava com intuito de efetivar o projeto político do Estado brasileiro, que manipulava os símbolos populares, transformando-os em nacionais e, posteriormente, em elementos típicos da nova brasilidade⁸⁹. Segundo Almeida (1993), o Estado Brasileiro desenhava o início de uma política cultural quase oficial ao incorporar a produção artístico-cultural semeando as bases do nacionalismo por meio da cultura.

Os anos de 1940 e 1950 foram caracterizados como o período onde a indústria do consumo deu seus primeiros passos, estimulada por investimentos estrangeiros e diversificação da atividade industrial. Na ocasião, o Estado recuou das funções assumidas perante setor cultural, mantendo apenas algumas instituições criadas anteriormente. Concomitante, o país presenciava um incremento dos investimentos à cultura por parte do poder privado. O estímulo a criação de emissoras de rádio e os primeiros investimentos na TV brasileira aconteceram aí. Os meios de comunicação em massa fortaleceram-se, principalmente no Pós Segunda Guerra quando foi retomada a produção de aparelhos e equipamentos de transmissão em escala mundial. Os programas de auditório e as telenovelas viveram seus anos dourados. (BRANT, 2009)

O Estado reassume timidamente a cultura em 1961 com o governo de Jânio Quadros, que tinha como proposta a formulação de um Plano Nacional de Cultura (PNC), mas sua renúncia não permitiu êxito nessa pauta. Com o golpe militar em 1964, a combatividade e cerceamento do setor cultural fez-se presente, fato que levou os governos do regime a voltarem-se para as áreas de menos apelo como o

⁸ “A transformação do popular em nacional e, deste, em típico corresponde a um movimento ideológico, denominado por Marilena Chauí (1986) de mitologia verde-amarela, elaborada e aplicada ao logo da história brasileira. Inicialmente serviu às classes dominantes agrárias como autoimagem celebrativa do Ser nacional, cordial e pacífico. Num segundo momento, o mito incorporou as classes dominantes urbanas com a ideia do Desenvolvimentismo. Estas duas vertentes se unem para oferecer à sociedade uma mitologia em que é conservado o passado bondoso e prometido o futuro grandioso. A mitologia verde-amarela transveste-se em palavras de ordem adequadas a cada contexto histórico.” (BARBALHO, 2000, p. 73-74)

artesanato e o folclore, por exemplo, e ao fortalecimento da economia por meio do consumo cultural oferecido pela televisão. (ALMEIDA, 1993; BRANT, 2009).

Outras medidas adotadas durante a ditadura, também merecem destaque, tais como: a instalação do Conselho Federal de Cultura (CFC) em 1967¹⁰; a criação do documento Diretrizes para uma Política Nacional de Cultura em 1973. Essas ações postulavam, dentre outras coisas, que a ação efetiva no setor cultural era questão de soberania e segurança nacionais e a necessidade de criação de um Ministério específico para a cultura; o surgimento do Programa de Ação Cultural (PAC) também em 1973 e a criação da Política Nacional de Cultura em 1975. Foram também os militares os responsáveis pela criação de organismos como: o Conselho Nacional de Cinema (CNC); o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan); a Fundação Nacional da Arte (Funarte); a Fundação Nacional Pró-Memória; o Conselho Nacional de Direito Autoral (CNDA) e o Centro Nacional de Referência Cultural (CNRC). Neste período a Empresa Brasileira de Filmes (Embrafilme) foi reformulada e o Serviço Nacional do Teatro (SNT) reestruturado. (CASTRO, 1989; CALABRE, 2007; PAIXÃO, 2008; BRANT, 2009)

Castro (1989) assevera que a experiência brasileira e as inúmeras ações exploradas durante a ditadura não produziram uma política, ou um conjunto de políticas, de forma a criar uma identidade própria e alcançar resultados palpáveis no campo cultural. Descompasso e incompatibilidade eram demonstrados dada a diversidade de orientações adotadas. Brant (2009) certifica que os “avanços” engendrados pelos militares se tratavam de sistemas de controle e direcionamento do processo cultural, assim como foi em governos precedentes, caracterizando um período de vazio cultural e diminuição considerável da produção artística. Por seu turno, Paixão (2008) expõe que houveram alguns os benefícios existentes, ao expressar que os mecanismos políticos ampliaram os investimentos para algumas áreas da cultura e fortaleceram a indústria e o mercado de bens culturais, gestando um “flerte”, nos termos de Almeida (1993), de uma parcela do setor cultural.

A reaproximação entre Estado e cultura acontece lentamente e se concretiza com o governo de José Sarney e o fim da ditadura e censura militares, por

¹⁰ O CFC foi criado pelo Decreto-Lei nº74 de 21 de novembro de 1966 e instalado a partir do Decreto nº60.237 de 27 de fevereiro de 1967, dentre as responsabilidades do órgão estavam as formulações de políticas culturais e apresentação futura de um Plano Nacional de Cultura. Foi também o CFC que propôs a criação de órgãos e conselhos de cultura estaduais, buscando ampliação dos trabalhos para os municípios. (BRANT, 2009)

consequente. Três décadas após a criação do MEC (1953), Sarney funda o Ministério da Cultura em 1985, diante de um país debilitado, de economia frágil e diversos problemas administrativos (ALMEIDA, 1993; BRANT, 2009). A questão cultural era ordem do dia. Havia um consenso que as ações do setor cultural concretizadas até ali ou eram precárias, ou inadequadas, ou mesmo insuficientes para o estabelecimento de uma política cultural plena. (CASTRO, 1989)

2.2.2 Concretização da Política Cultural Brasileira: a implementação do fomento à cultura pelas leis de incentivo

Tratar a cultura como política pública significa tratá-la como condição estratégica para o desenvolvimento econômico e social, norteadora do processo total de regulação e fomento da produção cultural (GARBACCIO & ASSUNÇÃO, 2017). A criação do Ministério da Cultura em 1985 significou, entretanto, um menor aporte de recursos financeiros para a área cultural, que não conseguiu criar um fundo que não sofresse cortes orçamentários, assim como fez a educação. Desde o princípio, o MinC enfrentou muitos problemas, tanto de ordem financeira como administrativa, o órgão carecia de pessoal, recursos e até espaço físico, nada ali era favorável ao desenvolver integral de suas atribuições. (CALABRE, 2007)

No dia 4 de junho de 1986 foi então promulgada a Lei 7.505, mais conhecida como "Lei Sarney"¹¹, numa tentativa de impulsionar o campo de produção artístico-cultural, criando uma nova fonte de recursos com intuito de superar as dificuldades financeiras sempre enfrentadas pela administração pública (CALABRE, 2007). Essa, foi a primeira lei de incentivo à cultura instituída no país, onde benefícios eram previstos para pessoas físicas e jurídicas que investissem no setor com patrocínios ou doações. (CASTRO, 1989; ALMEIDA, 1993). Castelo (2002) aponta que a Lei Sarney geria e não tutelava a cultura, tendo instaurado o modelo de “Estado encorajador” que estimularia a produção cultural. Os artistas seriam os novos peregrinos nos departamentos de marketing das empresas, ao invés de mendigarem nos palácios. Nas palavras de Calabre (2007), contrário as propostas de sua

¹¹ A Lei Sarney foi proposta pela primeira vez em 1972, no primeiro mandato de José Sarney como senador. Devido às dificuldades de implementar uma parceria público-privada em plena ditadura militar, não houve êxito na aprovação. Com o fim do militarismo, José Sarney tornou-se o primeiro presidente civil e promulgou a lei.

criação, o novo Ministério estimulou a homogeneização da área, expandindo a economia via consumo cultural em detrimento do fortalecimento e incentivo da já deteriorada produção cultural.

A Constituição Federal (CF) de 1988 foi responsável pela redefinição do papel do Estado perante a cultura. O documento inaugurou um tratamento normativo inédito para o campo cultural, atribuindo ao Estado o papel de agente planejador, incentivador e fiscalizador do setor (REIS, 2017). De acordo com o artigo 23 da CF a atividade artístico-cultural é “competência comum da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios”, sendo o Estado responsável por garantir “o pleno exercício dos direitos culturais e acesso às fontes da cultura nacional” e apoiando e incentivando “a valorização e a difusão das manifestações culturais” conforme exposto pelo artigo 215, seção II. (BRASIL, 2018b)

A despeito da Constituição Federal, a década de 1990 viu Fernando Collor de Mello ascender ao poder, com uma política cultural e provimento de recursos carentes e sem muito esforço, desmontar o organograma da administração cultural criado por Sarney. De uma só vez foram extintos Ministério¹², diversos órgãos¹³ e a lei 7.505, mantendo o setor cultural à mingua no seu primeiro ano de gestão, era a retribuição vingativa de Collor a classe artística que foi forte oposição a sua eleição (ALMEIDA, 1993).

Em 1991 é instituído o Programa Nacional de Apoio à Cultura¹⁴ dada redefinição dos princípios da Lei Sarney por intermédio da promulgação da Lei 8.313, a conhecida Lei Rouanet. Segundo o portal do MinC (2018), a Lei Rouanet é principal mecanismo de fomento à Cultura do Brasil¹⁵. Concebida originalmente por

¹² O Ministério da Cultura foi transformado em Secretaria da Cultura, situação que foi revertida pouco mais de dois anos depois pela Lei nº 8.490, de 19 de novembro de 1992. (BRASIL, 2018c)

¹³ Foram extintos: a Fundação Nacional de Artes Cênicas (FUNDACEN); a Fundação do Cinema Brasileiro; a EMBRAFILME; a Fundação Nacional Pró leitura, o Conselho Federal de Cultura o Conselho Consultivo do SPHAN. A Fundação Pró-Memória e o SPHAN foram transformados em Instituto Brasileiro do Patrimônio Cultural e a FUNARTE em Instituto Brasileiro de Arte e Cultura (IBAC). (CALABRE, 2007)

¹⁴ O Pronac tem “a finalidade de estimular a produção, a distribuição e o acesso aos produtos culturais, proteger e conservar o patrimônio histórico e artístico e promover a difusão da cultura brasileira e a diversidade regional, entre outras funções”. (BRASIL, 2018d)

¹⁵ O cinema e o audiovisual constituem setor estratégico para o Brasil, tanto em termos culturais, como meio de afirmação da identidade nacional, quanto em termos econômicos, como indústria geradora de empregos e divisas que deve ser estimulada e protegida. A Agência Nacional do Cinema (ANCINE), em suas ações de fomento, luta pelo crescimento do mercado interno; pelo fortalecimento das empresas de capital nacional comprometidas com o conteúdo brasileiro; e pela maior inserção no mercado externo, por meio do apoio a coproduções e à participação em festivais internacionais. As ações de fomento para o cinema e o audiovisual se dão: indiretamente - através

três mecanismos: o Fundo Nacional da Cultura (FNC); o Incentivo Fiscal – mecanismo mais utilizado no país; e o Fundo de Investimento Cultural e Artístico (Ficart)¹⁶, a lei estabelece as normativas de como o Governo Federal deve disponibilizar recursos para a realização de projetos artístico-culturais (BRASIL, 2018e). O objetivo de captar e canalizar recursos para o setor cultural foi redimensionado, “com um de seus mecanismos chamado *mecenato*, ou seja, a renúncia fiscal, que possibilita a dedução de até 100% do imposto devido.” (REIS, 2017, p.31). É importante frisar que mesmo que o mecanismo Incentivo Fiscal da Lei Rouanet seja intitulado mecenato pelo Ministério, as suas práticas se configuram como patrocínio cultural, implicando uma relação de troca, onde as partes visam atingir objetivos claramente definidos.

Através da Lei Rouanet o governo lança mão de parte dos impostos arrecadados, para que esses valores sejam investidos em cultura. Podem propor um projeto cultural pessoas físicas com atuação na área cultural (artistas, produtores culturais, técnicos da área cultural); pessoas jurídicas públicas de natureza cultural da administração indireta (autarquias, fundações culturais); e pessoas jurídicas privadas de natureza cultural, com ou sem fins lucrativos (empresas, cooperativas, fundações, ONGs, organizações culturais). Todo o processo, desde a apresentação da proposta cultural até a prestação de contas do projeto é *on-line*, via Sistema de Apoio às Leis de Incentivo à Cultura (Salic). Os projetos culturais são submetidos a análise técnica da Comissão Nacional de Incentivo à Cultura (CNIC) e, caso sejam aprovados, são autorizados a captar recursos junto aos patrocinadores, que podem ser pessoas físicas pagadoras de Imposto de Renda (IR) optantes pela declaração completa ou organizações (públicas e/ou privadas) tributadas com base no lucro real. Os incentivadores que apoiarem projetos poderão ter o total ou parte do valor desembolsado deduzido do imposto devido, dentro dos percentuais permitidos pela legislação tributária. Para as pessoas jurídicas, até 4% do imposto de renda devido, e para pessoas físicas, até 6% do imposto de renda devido. (BRASIL, 2018e)

dos mecanismos Lei Rouanet, Lei do Audiovisual (Lei 8.685/93) e Medida Provisória 2.228-1/01 e diretamente - apoio aos projetos por meio de editais e seleções públicas, de natureza seletiva ou automática, com base no desempenho da obra no mercado ou em festivais, o que inclui a realização do PAR - Prêmio Adicional de Renda e do PAQ - Programa ANCINE de Incentivo à Qualidade do Cinema Brasileiro. (BRASIL, 2018f)

¹⁶ O Ficart consiste na participação dos investidores nos eventuais lucros ao aplicarem recursos em projetos culturais e artísticos, de cunho comercial. Esse fundo de investimento ainda não foi implementado pelo Ministério da Cultura. (COSTA, MEDEIROS & BACCO, 2017, p. 515)

Somada as leis de incentivos estaduais e municipais, a Lei Rouanet movimentou a cadeia produtiva e criativa do país. “Museus foram erguidos, prédios restaurados, o cinema renasceu das cinzas, orquestras brotaram e se afinaram, bibliotecas se organizaram, etc.” (AXT, G. 2009, p.1). Tudo isso e muito mais, em função da renúncia fiscal, praticamente.

2.2.3 Lei Estadual de Incentivo à Cultura de Minas Gerais

No concernente ao estado de Minas Gerais, em dezembro de 1997 foi criada a Lei Estadual de Incentivo à Cultura (LEIC), um mecanismo de apoio à produção cultural das pessoas físicas e jurídicas residentes e domiciliadas em Minas Gerais, que prevê a execução de projetos culturais por meio de dedução do Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS). Junto ao Fundo Estadual de Cultura (FEC)¹⁷, esses mecanismos se configuram como os principais meios de fomento à cultura do estado. Desde sua criação, a lei de incentivo viabilizou mais 6.500 projetos culturais de todas as regiões de Minas totalizando o montante de R\$750 milhões de recursos advindos da renúncia fiscal do ICMS. Em 2008, 10 anos depois da criação da LEIC, a mesma foi revogada pela Lei Estadual nº17.615, de 04 de julho, graças as demandas de alteração dos itens captação de recursos, apresentação de projetos, estabelecimento de áreas culturais etc. Em 2013, uma nova alteração na legislação foi realizada através da Lei 20.694 de 23 de maio que previa, dentre outras coisas, a redução da contrapartida financeira por parte das empresas patrocinadoras, que antes era de 20% do total dos recursos destinados aos projetos (LEITE et. al., 2016).

Segundo a Secretaria de Estado de Cultura (SEC, 2018a), novas regras passaram a vigorar para o financiamento à cultura no estado, a partir da promulgação da Lei 22.944 de 15 de janeiro de 2018 que instituiu o Sistema Estadual de Cultura, o Sistema de Financiamento à Cultura e a Política Estadual de

¹⁷ O Fundo Estadual de Cultura (FEC), criado em 2006, representa um importante instrumento de apoio à cultura em Minas Gerais. Seu principal objetivo é estimular o desenvolvimento cultural nas diversas regiões do Estado, com foco prioritário no interior. É destinado à realização de projetos culturais que, tradicionalmente, encontram maiores dificuldades de captação de recursos no mercado, demonstrando sua importância para a cultura de todo o Estado, sobretudo para municípios do interior que apresentam um rico patrimônio artístico-cultural, material ou imaterial. (MINAS GERAIS, 2016, p.7)

Cultura Viva. As mudanças trazidas por essa lei, são significativas e partiram de demandas da sociedade, em destaque tem-se:

Um mecanismo foi criado para que parte dos recursos de isenção fiscal seja destinado ao Fundo Estadual de Cultura, promovendo um incremento no orçamento destinado a este mecanismo. O FEC atende a projetos que historicamente têm dificuldade na captação de patrocínios, o que também ajuda a democratizar o acesso aos recursos públicos voltados à cultura;

O Fundo Estadual de Cultura (FEC) passa a acolher projetos de pessoas físicas, uma das grandes reivindicações da sociedade civil. O objetivo é descentralizar os recursos, permitindo que os benefícios cheguem ao alcance de todos os territórios de Minas Gerais;

A lei permitirá o fluxo contínuo para a apresentação dos projetos, bem como sua análise e captação dos recursos, eliminando os prazos restritivos do incentivo fiscal. Desta forma, o edital tem duração ao longo de todo o ano;

Os percentuais das contrapartidas para as iniciativas de isenção fiscal serão diferenciados de acordo com o perfil do projeto de incentivo. Propostas de apelo acentuadamente mercadológico e comercial passam a ter percentuais maiores de contrapartida do incentivador, enquanto projetos de caráter eminentemente cultural passam a contar com percentuais mínimos. (SEC, 2018a, on-line)

De acordo com a SEC, a Lei Estadual de Incentivo à Cultura de Minas Gerais é a responsável pela a interlocução entre organizações patrocinadoras e empreendedores culturais. Ela contribuiu para dinamização e consolidação do mercado cultural do estado, via aproximação de produtores, artistas, investidores e público. (SEC, 2018b)

2.2.4 Programa Municipal de Incentivo à Cultura de Uberlândia

Uberlândia está entre os municípios brasileiros que possui mecanismos de fomento à cultura. A Lei Municipal Ordinária nº 8.332 de 11 de junho de 2003

instituiu o Programa Municipal de Incentivo à Cultura (PMIC)¹⁸. De acordo com o art. 2º da nova Lei Municipal Ordinária nº12.797, regulamentada pelo decreto nº 17.452, de 26 de janeiro de 2018, o PMIC “vinculado à Secretaria Municipal de Cultura tem como finalidade promover a captação e canalização de recursos para o setor cultural, de modo a estimular a realização de projetos artístico-culturais no Município de Uberlândia, mediante a concessão de apoio financeiro.” O programa é implementado pelos mecanismos: Fundo Municipal de Cultura (FMC) e Concessão de Incentivos Fiscais a contribuintes tributários municipais que apoiam financeiramente projetos culturais no Município de Uberlândia. Os contribuintes podem destinar até 3% da receita global proveniente do pagamento do Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) e do Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN), relativos ao ano anterior aos projetos culturais aprovados. O Edital nº. 011/2017 da Secretaria Municipal de Cultura (SMC), aberto para apresentação e seleção dos projetos culturais executados durante o exercício fiscal de 2018 destinou um total de R\$3,6 milhões de reais para o programa, sendo que destes, mais da metade, R\$2,5 milhões foram oriundos do incentivo fiscal. Podem obter recursos do PMIC, tanto na modalidade fundo quanto na modalidade incentivo fiscal, pessoas físicas e jurídicas (com ou sem fins lucrativos) estabelecidas no município de Uberlândia há pelo menos dois anos, com efetiva atuação no setor cultural. (DO-PMU, 2017).

¹⁸ O Programa Municipal de Incentivo à Cultura foi instituído pela Lei Municipal Ordinária nº8332 de 11/06/2003. Em 19 de julho de 2006 o PMIC foi revogado pela Lei Municipal Ordinária nº9.274. Posteriormente, o programa foi alterado pelas leis municipais nº10.203 de 23/07/2009 (alteração dos dispositivos dos arts. 5º e 6º da lei nº 9.274); nº10.248 de 28/08/2009 (alteração da lei nº 9.274); e nº10.816 de 16/06/2011(alteração da lei nº 9.274). Em 20 de maio de 2015 a Lei Municipal Ordinária nº12.182 revogou as leis anteriores e dispôs sobre o novo PMIC, que foi novamente disposto em 02 de outubro de 2017 pela Lei Municipal Ordinária nº12.797. (LEIS MUNICIPAIS, 2018)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa seção apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para realização desta pesquisa. A abordagem deste estudo é qualitativa. Segundo Minayo (1998), técnicas interpretativas são aplicadas na pesquisa qualitativa a despeito das técnicas estatísticas, a fim de descrever, decodificar, traduzir e dar significado aos fenômenos sociais. Vieira (2004, p.17), por sua vez, aponta que “a não utilização de técnicas estatísticas não significa que as análises qualitativas sejam especulações subjetivas [pois essas] têm por base conhecimentos teórico empíricos que permitem atribuir-lhe cientificidade”. O autor destaca ainda a existência de critérios essenciais para garantir a qualidade dos trabalhos qualitativos, a saber: confiabilidade (relação de execução entre pesquisador, instrumentos, dados e conceitos), validade (exatidão dos dados e adequação das conclusões), validade externa (possibilidade de generalização dos resultados) e aplicação (esclarecimento da utilidade da pesquisa).

Considerando esses aspectos e os objetivos já expostos, este trabalho é de natureza qualitativa, por intuir analisar as principais motivações que levam as empresas de um grupo empresarial mineiro a patrocinarem projetos culturais incentivados, refletindo sobre o processo de marketing cultural, mas, sobretudo, sobre a captação de recursos empreendida em Uberlândia/MG. A finalidade da pesquisa qualitativa é explorar diferentes opiniões e representações do assunto abordado em um contexto prático.

3.1 Método de procedimento

Inicialmente foi realizada uma revisão da bibliografia concernente ao assunto marketing cultural para a construção do embasamento teórico-empírico do estudo e suporte à definição dos procedimentos metodológicos aqui adotados. Quanto aos procedimentos, foi empregado neste trabalho o estudo de caso único. Yin (2010) destaca que o estudo de caso possibilita a investigação de um fenômeno contemporâneo que ainda não tem limites e contexto claramente definidos. E completa que como

[...] método de pesquisa, o estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados. Naturalmente, o estudo de caso é um método de pesquisa comum na psicologia, ciência política, antropologia, assistência social, administração, educação, enfermagem e planejamento comunitário. (...). Em todas essas situações, a necessidade diferenciada dos estudos de caso surge do desejo de entender os fenômenos sociais complexos. Em resumo, o método do estudo de caso permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – como os ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, a mudança de vizinhança, o desempenho escolar, as relações internacionais e maturação das indústrias. (Yin, 2010, p.24)

O estudo de caso é adequado ao problema de pesquisa proposto, pois se refere a um fenômeno contemporâneo e dinâmico incorporado em um contexto do mundo real (Yin, 2010). O estudo de caso faz-se necessário como procedimento técnico deste trabalho, pois a intenção é explorar o processo de marketing cultural engendrado em Uberlândia/MG e não disponível na literatura. Aqui o estudo de caso focaliza o processo de marketing cultural buscando descrever o “como” e o “por quê?”, isto é, ele traz à tona as características das ações e as razões para tais elementos incorporarem essas características. A técnica de amostra da pesquisa é do tipo não-probabilística não-aleatória intencional, uma vez que foi investigado o processo de marketing cultural das empresas de um grupo empresarial mineiro que praticam marketing cultural.

3.2 Identificação do Caso

As empresas de um grupo empresarial de capital nacional sediado em Minas Gerais constituem o universo dessa pesquisa. As mesmas investem em cultura, por meio do financiamento a projetos incentivados via renúncia fiscal e patrocínio direto, com utilização de recursos próprios.

A escolha do grupo empresarial e das empresas que dele fazem parte se deu com base nos seguintes critérios: 1) amostragem teórica: existe nas empresas que

compõem o grupo o tipo de financiamento abordado pelo objetivo do trabalho (patrocínio via leis de incentivo); 2) amostragem por conveniência: acessibilidade de contatos e localização geográfica próxima à sede da pesquisa; 3) representatividade: o grupo empresarial estudado é um dos maiores da região em faturamento e número de funcionários, e também é um dos que mais se destaca em sua área de atuação em termos de utilização de leis de incentivo.

O grupo empresarial em questão, passou a investir em programas sociais voltados à comunidade em 1990, com o objetivo de contribuir para a melhoria da qualidade da educação brasileira. Essas ações foram operacionalizadas no início dos anos 2000, quando da criação de um instituto, responsável por coordenar e dar as diretrizes de todas as ações educacionais, ambientais e culturais das empresas do grupo. Atualmente, a gestão dos incentivos fiscais culturais, esportivos e sociais é compartilhada por três empresas do grupo aqui intituladas como Holding, Instituto e Serviços, que selecionam e patrocinam projetos que estejam alinhados com os critérios estabelecidos por elas e de acordo com a legislação vigente.

O contato com as empresas do grupo se deu pela autora da pesquisa, que há três anos faz a gestão de projetos patrocinados por eles. A gerente da empresa Instituto e a gerente responsável pela assessoria de comunicação, marca e sustentabilidade da empresa Serviços, foram as responsáveis pela autorização da realização da pesquisa utilizando o grupo como caso.

3.3 Coleta de dados

Os dados primários foram coletados a partir da realização de entrevistas semiestruturadas nos meses de junho a agosto de 2018. Para efetivação das entrevistas fez-se o uso de um roteiro de perguntas pré-formatado, contudo o mesmo permitia flexibilidade para alterações consideradas adequadas pela pesquisadora durante as entrevistas. Acredita-se que esta técnica permitiu o aprofundamento necessário para os dados coletados nesta pesquisa, pois, de acordo com Laville e Dione (1999, p.187-188):

[...] não estando mais irremediavelmente presa a um documento entregue a cada um dos interrogados, os entrevistadores permitem-

se, muitas vezes, explicitar algumas questões no curso da entrevista, reformulá-las, para atender as necessidades do entrevistado. Muitas vezes, eles mudam a ordem das perguntas em função das respostas obtidas, a fim de assegurar mais coerência em suas trocas com o interrogado. Chegam até a acrescentar perguntas para fazer precisar uma resposta ou para fazê-la aprofundar. (Laville & Dione, 1999, p. 187-188)

As entrevistas seguiram um procedimento não indutivo, no qual os respondentes puderam falar livremente, sendo a entrevistadora apenas uma agente facilitadora. Graças a flexibilidade possibilitada por esse formato de coleta de dados, no decorrer das entrevistas, a entrevistadora pôde quando considerou necessário e oportuno estender o assunto em profundidade, ou explorá-lo lateralmente, com objetivo de melhor entender as respostas dadas.

Os entrevistados do grupo empresarial foram indicados pela gerente responsável pela assessoria de comunicação, marca e sustentabilidade da empresa Serviços, que sugeriu a participação dos principais envolvidos no processo de recebimento, avaliação, seleção e acompanhamento dos projetos culturais patrocinados pelas empresas do grupo empresarial. O que corrobora com os apontamentos de Bauer e Gaskell (2002), que afirmam que sob a perspectiva da abordagem qualitativa, o pesquisador deve estabelecer critérios para escolha dos entrevistados, verificando sua capacidade em fornecer as informações necessárias à resolução do problema proposto.

Também foram entrevistados os produtores culturais que tiveram e/ou têm projetos culturais incentivados pelas empresas do grupo e realizados em Uberlândia/MG. Para definição dos produtores culturais que seriam entrevistados, realizou-se uma pesquisa aos projetos culturais selecionados em 2017 e 2018 pelo grupo empresarial no seu portal de incentivos fiscais. Munida dessas informações, em seguida fez-se uma busca pelos projetos selecionados no banco de dados da Lei Rouanet e nos documentos referentes aos projetos aprovados do PMIC e da LEIC/MG, a fim de aferir quais projetos foram realizados no município e região. A analista pleno de relações comerciais da empresa Holding também apontou os proponentes que para o grupo empresarial tinham os projetos culturais mais relevantes realizados em Uberlândia e região. A partir desse levantamento, foi feito um primeiro contato por e-mail com oito produtores culturais. Posteriormente, os

mesmos foram contatados por telefone. Dos oito produtores culturais, cinco se dispuseram a ser entrevistados.

Os dados secundários foram coletados por pesquisa documental. Segundo Bardin (2011), a representação condensada da informação, para consulta e armazenagem é objetivo da análise documental. Foi realizada uma pesquisa documental nos sítios eletrônicos das empresas Holding, Instituto e Serviços e no portal de Incentivos Fiscais do grupo empresarial. Através dessa pesquisa, foi possível acessar informações do tipo: política de incentivos fiscais culturais, comitê multidisciplinar de avaliação e seleção de projetos incentivados, critérios gerais e legais para financiamento de projetos incentivados e formulário digital de inscrição de projetos incentivados. Essas informações estavam disponíveis diretamente nos sites das empresas do grupo e também nos documentos publicados pela empresa Instituto, intitulados: Revista Projetos Patrocinados 2016 e Revista Projetos Incentivados 2017. Além desses documentos, a gerente da empresa Instituto, disponibilizou para visualização da pesquisadora dentro da própria empresa, durante a realização da entrevista, a verificação das matrizes de avaliação de projetos culturais e sociais incentivados. O levantamento dessas informações se deu com objetivo de caracterizar e descrever o processo de marketing cultural do grupo empresarial.

3.3.1 Instrumento de Coleta de Dados Primários

Para construção do instrumento de coleta de dados primários – roteiro das entrevistas – levou-se em consideração as indicações de Gaskell (2000), que considera esta técnica como uma espécie de conversação. O autor oferece, inclusive, sugestões sobre a postura que deve ser adotada pelo entrevistador ao realizar uma entrevista:

A entrevista começa com alguns comentários introdutórios sobre a pesquisa, uma palavra de agradecimento ao entrevistado por ter concordado em falar, e um pedido para gravar a sessão. O entrevistador deve ser aberto e descontraído com respeito à gravação, que pode ser justificada como uma ajuda à memória ou um registro útil da conversação para uma análise posterior. Isto permite ao entrevistador concentrar-se no que é dito em vez de ficar

fazendo anotações. [...] para fazer com que a entrevista deslanche, é útil começar com algumas perguntas bem simples, interessantes e que não assustem. O entrevistador deve estar atento e interessado naquilo que o entrevistado diz: devem ser dados encorajamentos através de contato com o olhar, balançando a cabeça e outros reforços. Introduza o tema de uma conversação pinçando um ponto e perguntando por mais alguns detalhes. Alguns entrevistados precisam de algum tempo para se descontraírem, mas isso é normal. À medida que a entrevista avança, o entrevistador necessita ter as perguntas na memória, conferindo ocasionalmente o tópico guia, mas o foco da atenção deve estar na escuta e entendimento do que está sendo dito. É importante dar ao entrevistado tempo para pensar, e por isso as pausas não devem ser preenchidas com outras perguntas. (GASKELL, 2000, p. 82-83).

As perguntas do roteiro pré-formatado para realização das entrevistas - instrumento de coleta de dados deviam permitir aos entrevistados das empresas discorrer sobre o processo de marketing cultural desenvolvido pelo grupo empresarial. Foi construído um instrumento de pesquisa que resumiu em dois campos as organizações financiadoras, as motivações e os critérios para o financiamento: a) Contextualização e b) Marketing Cultural. O instrumento pode ser observado no Quadro 1.

Quadro 1: Instrumento de coleta de dados: roteiro para entrevista semiestruturada com empresas

CONTEXTUALIZAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Qual é o seu nome completo? ➤ Qual o cargo e as funções que você desempenha na empresa? ➤ Há quanto tempo você trabalha na empresa?
MARKETING CULTURAL
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Por que a empresa investe em cultura? O que ela busca com esse tipo de investimento? Justifique. ➤ Qual(is) o(s) segmento(s) cultural(is) de interesse da empresa? Por que a empresa tem interesse nesse(s) segmento(s)? ➤ A empresa investe em cultura por meio de leis de incentivo somente, ou possui outros meios de financiamento, por exemplo, patrocínio direto, apoio cultural, doação etc.? ➤ Quais são os critérios adotados pela empresa para investir em um projeto cultural? Cite os principais. ➤ O que é considerado como imprescindível pela empresa em um projeto cultural que solicita patrocínio?

- Quais são as principais falhas observadas pela empresa nos projetos culturais que solicitam investimento? A empresa tem sugestão de melhoria na apresentação de projetos culturais que pleiteiam investimento?
- Durante a execução do projeto cultural, existe acompanhamento do mesmo por parte da empresa? Se sim, como se dá esse processo de acompanhamento? Quais as pessoas envolvidas? Sempre foi assim?
- Após encerramento do projeto cultural, acontece algum tipo de avaliação do mesmo por parte da empresa? Se sim, como se dá essa avaliação? Quais as pessoas envolvidas no processo? Sempre foi assim?
- A organização espera algum tipo de resultado por meio do financiamento de projetos culturais? Quais são estes resultados? Como são avaliados?

Fonte: (ICCV, 2003; ALVES, 2009). Adaptado pela autora.

Já as perguntas do roteiro pré-formatado para realização das entrevistas - instrumento de coleta de dados deviam permitir aos produtores culturais entrevistados descrever os caminhos por eles trilhados para obter o patrocínio para seus projetos. Esse roteiro resumiu em cinco campos os desafios para efetivação da captação de recursos por parte dos produtores culturais: a) Contextualização; b) Profissionalização/Legalização; c) Utilização das Leis de Incentivo; d) Efetivação da Captação de Recursos e; e) Execução e Acompanhamento dos Projetos Culturais. O instrumento pode ser observado no Quadro 2.

Quadro 2: Instrumento de coleta de dados: roteiro para entrevista semiestruturada com empresas

CONTEXTUALIZAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Qual é o seu nome completo? ➤ Qual a sua formação, a sua área de atuação profissional e há quanto tempo atua nessa área?
PROFISSIONALIZAÇÃO/LEGALIZAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Você tem empresa constituída legalmente, qual é o tempo de existência da mesma? ➤ Você (sua empresa) tem funcionários? Quantos?
UTILIZAÇÃO DAS LEIS DE INCENTIVO
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Você (sua empresa) trabalha com leis de incentivo à cultura? Se sim, quais? Há quanto tempo você (sua empresa) obtém financiamento via leis de incentivo? ➤ Excluindo as leis de incentivo, há outros mecanismos que fomentam seu trabalho?
EFETIVAÇÃO DA CAPTAÇÃO DE RECURSOS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Você é o responsável pela captação de recursos para realização de projetos culturais incentivados? ➤ Nos últimos 2 anos, você (sua empresa) conseguiu aprovar algum projeto cultural por meio de lei de incentivo? Se sim, quantos foram aprovados? Dos projetos aprovados, quantos você (sua empresa) conseguiu captar/realizar?

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nos últimos 2 anos, qual empresa patrocinou seu(s) projeto(s) cultural(is) incentivados? Se tiver mais de uma empresa, cite as três principais. ➤ Você (sua empresa/projeto) tem algum financiador fixo/contínuo? ➤ Cite a principal maneira de conseguir recursos para seu projeto, por exemplo, edital, seleção pública, contato direto com a empresa patrocinadora etc. ➤ Você (sua empresa) conhece os critérios de patrocínio da(s) empresa(s) que busca e o que ela(s) considera(m) imprescindível na avaliação de um projeto cultural? Quais os critérios que são analisados? ➤ Quais são as principais exigências feitas pelas empresas patrocinadoras de projetos culturais? E quais as principais dificuldades encontradas para obter financiamento?
EXECUÇÃO E ACOMPANHAMENTO DOS PROJETOS CULTURAIS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existe algum tipo de acompanhamento ao projeto por parte da empresa patrocinadora? Como se dá esse processo? ➤ Acontece alguma avaliação ao término da execução do projeto cultural? Se sim, o que verificam? Como isto acontece?

Fonte: (BRANT, 2001). Adaptado pela autora.

3.3.2 Análise de dados

Ao estudo de caso, foi incorporada a técnica de análise de conteúdo de dados gerados a partir da realização de entrevistas semiestruturadas. Os dados obtidos nas entrevistas foram gravados, transcritos e submetidos à técnica de análise de conteúdo. A análise de conteúdo consiste no estudo de transcrições textuais de dados, visando comparar, observar diferenças e categorizar fatores presentes no texto por meio do processamento da informação. Tal processamento proporciona a identificação objetiva e sistemática de características específicas. (BAUER & GASKELL, 2002)

A condução da análise dos dados coletados nas entrevistas seguiu as etapas de pré-análise, codificação e interpretação propostas por Bardin (2011), conforme exposto em sequência.

A pré-análise configura-se como a etapa sistematização das entrevistas, previamente transcritas, através de uma leitura flutuante – o primeiro contato com o material coletado. Nessa primeira etapa foram organizadas as ideias iniciais, formuladas as hipóteses e os objetivos e elaborados os indicadores que fundamentaram a interpretação *a posteriori*. (BARDIN, 2011)

A etapa que sucedeu a pré-análise refere-se à exploração do material coletado. Esta é a etapa mais longa da análise de conteúdo. Aqui foram efetivadas

as decisões tomadas na pré-análise. É o momento da codificação (BARDIN, 2011). Neste trabalho foram utilizadas as codificações aberta e axial propostas por Corbin e Strauss (1990). Na codificação aberta os conceitos foram identificados e desenvolvidos em relação a suas propriedades e dimensões, enquanto que na codificação axial foram selecionadas as categorias mais relevantes, que colocadas como fenômeno central, estabeleceram relações entre as categorias e subcategorias. Nesta codificação, os dados foram agrupados através das conexões entre as categorias. A utilização dessas duas codificações se justifica pelo tipo de questionário utilizado na pesquisa com questões abertas, onde pretendeu-se descobrir quais são os pontos importantes na seleção de projetos sucedido do questionamento de como funciona tal seleção.

No processo de codificação executado os dados brutos foram transformados de forma organizada e agregados em unidades de registro, as quais permitiram uma descrição das características pertinentes do conteúdo. (BARDIN, 2011)

Tomar-se-ão, como unidades de registro, os parágrafos de cada entrevista... Desses parágrafos, as palavras-chaves são identificadas, faz-se o resumo de cada parágrafo para realizar uma primeira categorização. Essas primeiras categorias, são agrupadas de acordo com temas correlatos, e dão origem às categorias iniciais. As categorias iniciais, são agrupadas tematicamente, originando as categorias intermediárias e estas últimas também aglutinadas em função da ocorrência dos temas resultam nas categorias finais. Assim, o texto das entrevistas é recortado em unidades de registro (palavras, frases, parágrafos), agrupadas tematicamente em categorias iniciais, intermediárias e finais, as quais possibilitam as inferências. Por este processo indutivo ou inferencial, procura-se não apenas compreender o sentido da fala dos entrevistados, mas também buscar-se-á outra significação ou outra mensagem através ou junto da mensagem primeira. (SILVA & FOSSÁ, 2015, p. 4)

Segundo Bardin (2011), durante à exploração do material coletado a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. O critério de categorização pode semântico (temas), sintáticos (verbos, adjetivos), léxico (segundo o sentido das palavras) e expressivo (perturbação na linguagem). O que permite a categorização é

o que há em comum entre os elementos, seu objetivo é fornecer uma condensação, uma representação dos dados brutos. Uma boa categoria tem como características:

- a) Exclusão mútua: um elemento não pode existir em mais de uma divisão para que não haja ambiguidades.
- b) Homogeneidade: um único princípio deve governar a classificação da categoria, os elementos só podem funcionar com um registro e uma dimensão de análise.
- c) Pertinência: adaptada ao material de análise escolhido e ao quadro teórico definido
- d) Objetividade e finalidade: deve-se definir claramente as variáveis e precisar os índices que determinam a entrada de um elemento em uma categoria.
- e) Produtividade: uma categoria produtiva é a que produz resultados férteis, novas hipóteses, inferências, etc.

A terceira etapa, ainda de acordo com a autora Bardin (2011), consistiu em inferência e interpretação, envolvendo o tratamento dos dados obtidos, respaldado pelo referencial teórico. Nesta fase os dados foram tratados a fim de serem significativos e válidos. Com os resultados anteriores, significativos e fiéis pode-se então propor inferências e adiantar as interpretações a propósito dos objetivos previstos, ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas.

As inferências levam as interpretações. Elas se dão no sentido de buscar o que se esconde sob o *corpus* de análise. Esta última etapa consiste no tratamento estatístico simples dos resultados, permitindo a elaboração de tabelas que condensam e destacam as informações fornecidas para análise. (BARDIN, 2011)

3.3.3 Robustez dos dados

Butterfield et al. (2005) recomendam a execução de alguns procedimentos durante todo o processo de análise e interpretação de dados com intuito de assegurar a credibilidade dos mesmos. Neste sentido, os autores indicam operações que asseverem a confiabilidade e a robustez dos dados durante o processo e nos resultados da pesquisa. Aqui seguem mencionadas as que foram utilizadas pela pesquisa:

- I. *Validação teórica*: consiste da concordância dos elementos encontrados com publicações na função, o que não invalida elementos inéditos que venham a ser descobertos, mas dá suporte aos que já foram destacados em trabalhos anteriores. Os instrumentos para coleta de dados foram produzidos com base na literatura acadêmica.
- II. *Gravação das entrevistas*: as entrevistas foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas, de modo a obter acurácia das informações obtidas pelos entrevistados. Seguindo o conceito de validade descritiva na pesquisa qualitativa, os áudios gravados e as transcrições dos mesmos, foram trabalhados como uma forma de precisão reproduzindo as palavras dos entrevistados.
- III. *Codificação feita em conjunto*: pessoas diferentes fazem a codificação dos elementos a fim de obter consenso na análise dos dados. A pesquisadora e seu orientador fizeram algumas entrevistas juntos e, posteriormente, acessaram todos os dados brutos coletados.
- IV. *Confirmação dos resultados com os entrevistados*: após codificação e análise dos dados coletados, os elementos foram subordinados aos entrevistados para que estes pudessem confirmar ou não seus significados. A verificação por parte das empresas analisadas no caso, teve por objetivo dar aos entrevistados a oportunidade de verificar categorias iniciais contra o seu conteúdo, para que eles confirmassem ou não a solidez dos títulos de categoria, e determinassem a extensão em que eles refletiam suas experiências. Isso significou respeitar a expertise dos entrevistados com base em suas histórias e perspectivas.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados e as análises dos dados coletados na pesquisa realizada com o intuito de atingir o objetivo geral deste estudo, que é analisar as principais motivações que levam as empresas a patrocinarem projetos culturais por meio de leis de incentivos fiscais, refletindo sobre seu processo do marketing cultural.

4.1 Perfis dos Entrevistados

Duas categorias de perfis foram estabelecidas pelo estudo: *perfil do patrocinador* e *perfil do produtor cultural*. No Quadro 3, a categoria *perfil do patrocinador* é caracterizada por seis códigos, são eles: área na empresa responsável pelo incentivo; formas de financiamento; leis de incentivo que utiliza; período de tempo que a empresa usa os mecanismos de incentivo; projetos patrocinados e segmentos culturais de interesse. A categoria *perfil do produtor cultural* compreende sete códigos: área de atuação profissional; formalização do negócio; leis de incentivo que utiliza; quantidade de projetos aprovados nos últimos 2 anos; quantidade de projetos captados/realizados nos últimos 2 anos; tempo de existência do(s) empreendimento(s) cultural(is), tipo de contratação que realiza (CLT, MEI, terceirizados) e quantidade de funcionários.

Quadro 3: Perfis dos Entrevistados

CATEGORIA	CÓDIGOS
PERFIL DO PATROCINADOR	Área na empresa responsável pelo incentivo
	Formas de financiamento
	Leis de incentivo que utiliza
	Período de tempo que a empresa usa os mecanismos de incentivo
	Projetos patrocinados
	Segmentos culturais de interesse
PERFIL DO PRODUTOR CULTURAL	Área de atuação profissional
	Formalização do negócio
	Leis de incentivo que utiliza
	Quantidade de projetos aprovados nos últimos 2 anos
	Quantidade de projetos captados/realizados nos últimos 2 anos

	Tempo de existência do(s) empreendimento(s) cultural(is)
	Tipo de contratação que realiza (CLT ¹⁹ , MEI ²⁰ , terceirizados) e quantidade de funcionários

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora.

4.1.1 Perfil do Patrocinador

No código *área na empresa responsável pelo incentivo* da categoria *perfil do patrocinador* os entrevistados informaram suas respectivas áreas de atuação em cada empresa, cargos, funções desempenhadas em relação a gestão dos incentivos fiscais, tempo de carreira nas empresas do grupo empresarial e período de atuação especificamente com a gestão dos mecanismos de incentivo. Uma síntese das respostas pode ser observada no Quadro 4.

Quadro 4: Perfil dos Entrevistados das Empresas Patrocinadoras

Entrevistado	Empresa	Cargo	Tempo de Carreira	Período de atuação com a gestão dos incentivos fiscais
Entrevistada 1	Holding	Analista Pleno de Relações Comerciais	8 anos	8 anos
Entrevistada 2	Instituto	Analista Sênior de Programas Sociais	15 anos	11 anos
Entrevistada 3	Instituto	Gerente (membro do Comitê Corporativo)	16 anos	14 anos
Entrevistada 4	Serviços	Gerente (membro do Comitê Corporativo)	17 anos	17 anos
Entrevistado 5	Holding	Consultor Corporativo de Marca (membro do Comitê Corporativo)	5 anos	5 anos
Entrevistado 6	Serviços	Analista de Comunicação	2 anos	2 anos

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora.

De acordo com o Quadro 4, foram entrevistados seis funcionários das três empresas Holding, Instituto e Serviços que compõem o grupo empresarial deste

¹⁹ Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

²⁰ Microempreendedor individual (MEI).

estudo. Três destes funcionários compõem o Comitê Corporativo que avalia os projetos recebidos, a aderência deles com as diretrizes e com os critérios estabelecidos pelo grupo, para então definir quais serão patrocinados. Os demais funcionários se dividem entre as funções processuais, administrativas, de acompanhamento e finalização dos projetos. Outra informação importante do Quadro 4 se refere ao tempo de carreira e o período de atuação dos entrevistados na gestão dos incentivos fiscais. Cinco dos seis entrevistados tem mais de cinco anos de carreira atuando junto as leis de incentivo e isso pode ser interpretado com um aspecto facilitador ao processo de marketing cultural: a existência de uma equipe profissionalizada dentro das empresas do grupo.

O código *formas de financiamento* refere-se aos meios utilizados pelas empresas do grupo para investimento em cultura: financiamento de projetos culturais por meio de leis de incentivo fiscais e financiamento de projetos culturais com recursos próprios. Segundo a Entrevistada 4, apesar do grupo empresarial utilizar verba direta para investimento em cultura, a verba proveniente do incentivo fiscal é a mais robusta e expressiva. Já o código *leis de incentivo que utiliza* está relacionado ao potencial de patrocínio das empresas oriundo dos impostos pagos no município (ISS e IPTU – PMIC – Uberlândia), no estado (ICMS – LEIC – Minas Gerais) e na federação (IR – Lei Rouanet). Ainda como parte dessa categoria tem-se o código *período de tempo que a empresa usa os mecanismos de incentivo* que se refere a quanto tempo as empresas utilizam das leis de incentivo para patrocinar projetos. É importante expor, que a política de patrocínios das empresas do grupo empresarial é estruturada e bem definida, com um histórico de 14 anos de financiamento por meios dos incentivos fiscais.

Os códigos *projetos patrocinados* e *segmentos culturais de interesse*, referem-se aos projetos que já foram patrocinados pelo grupo e que foram citados durante as entrevistas e aos segmentos artístico-culturais que as empresas priorizam ao incentivar projetos, respectivamente.

O teatro e a música têm recebido os maiores investimentos, eles são as maiores apostas, os segmentos que mais recebem recursos, mas a empresa já trabalhou com reformas de espaços históricos, por exemplo. Chegamos até a considerar a retomada de investimentos dessa natureza num passado recente, mas hoje, nosso investimento

se dá mais em teatro e música, porque eles atingem um número maior de pessoas. (Entrevistado 5, 2018)

4.1.2 Perfil do Produtor Cultural

Como exposto a categoria *perfil do produtor cultural* possui sete códigos. O código *área de atuação profissional* é compreendido pela formação acadêmica, profissão dos entrevistados, tempo de carreira, período que os mesmos trabalham com leis de incentivo e responsabilidade deles sobre a captação de recursos, conforme Quadro 5. Com exceção dos Entrevistados 7 e 11, que se formaram em Artes Cênicas e Música, respectivamente, os demais entrevistados não tem formação acadêmica em cursos ligados a arte, o que não os impediu de desenvolver também suas carreiras enquanto artistas, educadores, produtores culturais e gestores. Todos os Entrevistados, com exceção do Entrevistado 11, são responsáveis diretos pelas captações de recursos de seus projetos ou dos projetos dos núcleos culturais onde estão inseridos. Segundo Azevedo citada por Machado Neto (2005, p.75) o processo de marketing cultural compreende “as ações de marketing voltadas para a captação de recursos que viabilizarão a realização de um projeto cultural, e o primeiro passo para um profissional trabalhar bem nessa área é não ter uma formação estanque.” Ou seja, um agente cultural, precisa acumular diversas funções e habilidades, o processo criativo é importante, mas ele por si só não sustenta o fazer artístico que depende da captação de recursos para seu desenvolver.

Quadro 5: Perfil dos Produtores Culturais Entrevistados

Entrevistado	Área de atuação	Formação Acadêmica	Profissão	Tempo de Carreira	Tempo que trabalha com leis de incentivo	Responsável pela captação de recursos?
Entrevistado 7	Teatro	Graduação em Artes Cênicas, Especialização em Educação Infantil e Mestrado em Artes	ator, professor e gestor	12 anos	9 anos	sim

Entrevistado 8	Música e Teatro	Graduação em Filosofia	empresário, artista, professor, produtor cultural e gestor	22 anos	20 anos	sim
Entrevistado 9	Música	Graduação incompleta em Ciências Sociais	produtor cultural	10 anos	8 anos	sim
Entrevistado 10	Comunicação	Graduação em Química Industrial	jornalista e contador de histórias	50 anos	12 anos	sim
Entrevistado 11	Música	Graduação em Música	professor, maestro, produtor cultural e empresário	13 anos	3 anos	não

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora.

Os códigos *formalização do negócio*; *tempo de existência do(s) empreendimento(s) cultural(is)*; *tipo de contratação que realiza (CLT, MEI, terceirizados)* e *quantidade de funcionários*, se relacionam entre si, e caracterizam quais agentes culturais estão legalmente constituídos, isto é, possuem empresa, há quanto tempo possuem empresa e se a empresa possui funcionários. No Quadro 6 pode-se observar que todos os entrevistados possuem pelo menos uma empresa constituída, todas com mais de 1 ano de existência. A formalização demonstra a profissionalização do setor cultural, a mesma possibilita o acesso a algumas facilidades para os agentes culturais, como a possibilidade de emissão de nota fiscal e a comprovação de renda, por exemplo. Mas também, implica em deveres e cuidados. É importante expor, que a possibilidade de formalizar o negócio de forma mais desburocratizada por meio do MEI foi uma oportunidade para muitos trabalhadores, incluindo os agentes culturais informais, que encontravam dificuldades na formalização por não terem condições de realizar todas as exigências para abertura de uma empresa.

Outro fator que merece exposição no Quadro 6 está relacionado ao tipo de contratação que os entrevistados realizam. Com exceção do Entrevistados 7 e 8, que tem contratados CLT, é comum entre os agentes culturais contratar parceiros pessoas jurídicas, geralmente MEI, prestadores de serviços conforme as demandas dos projetos culturais executados.

Quadro 6: Formalização

Entrevistado	Possui empresa?	Quantidade de empresas?	Tempo de existência das empresas	Possui funcionários?	Tipo de contratação
Entrevistado 7	sim	2	9 anos/ 8 anos	sim	CLT, MEI e terceirizados
Entrevistado 8	sim	2	16 anos	sim	CLT, MEI e terceirizados
Entrevistado 9	sim	1	1 ano e ½	não	MEI e terceirizados
Entrevistado 10	sim	2	27 anos/5 anos	não	MEI e terceirizados
Entrevistado 11	sim	1	3 anos	não	MEI e terceirizados

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora.

O código *leis de incentivo que utiliza* relaciona-se as leis de incentivo nos âmbitos municipal (PMIC), estadual (LEIC/MG) e federal (Lei Rouanet) que os entrevistados utilizam. Todos eles utilizam ou utilizaram as leis nos três âmbitos. Em relação aos códigos *quantidade de projetos aprovados nos últimos 2 anos* e *quantidade de projetos captados/realizados nos últimos 2 anos* é possível perceber no Quadro 7 que todos os produtores culturais tiveram projetos aprovados e captados. No entanto, as captações para a maioria dos entrevistados não foi realizada integralmente. Isso corrobora com a proposição do estudo a respeito da dificuldade de se captar recursos, mesmo considerando a experiência e tempo de carreira dos entrevistados, todos com mais de uma década. Todos os agentes culturais entrevistados tiveram seus projetos patrocinados pelas empresas que compõem o grupo deste estudo.

Quadro 7: Projetos aprovados e captados nos últimos 2 anos

Entrevistado	Projetos Aprovados	Projetos Captados	O(s) projeto(s) foi(ram) captado(s) integralmente?	As empresas do grupo empresarial deste estudo patrocinaram algum dos projetos?
Entrevistado 7	3	3	não	sim
Entrevistado 8	3	3	não informado	sim
Entrevistado 9	5	3	não	sim
Entrevistado 10	5	2	não informado	sim
Entrevistado 11	2	2	não	sim

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora.

4.2 Demais Categorias e Códigos

Com exceção das categorias de perfis e seus respectivos códigos já apresentados, foram constituídas mais cinco categorias e vinte códigos como pode ser observado no Quadro 8. A interpretação e a análise das informações contidas nas entrevistas são apresentadas a seguir.

Quadro 8: Categorias e Códigos gerados

Tipo	CATEGORIA	CÓDIGOS	TOTAL
Patrocinador	APRIMORAMENTO (2)	Aprimoramento da política de incentivo a projetos	2
		Falhas e melhorias	9
Patrocinador	MOTIVAÇÃO AO INCENTIVO (3)	Motivos de se investir em cultura	6
		Motivos que levam a empresa a investir em projetos culturais	8
		Resultados dos incentivos realizados	4
Produtor Cultural	CONHECIMENTO EM GESTÃO (4)	Capacitação dos profissionais para a gestão	3
		Conhecimento dos critérios e diretrizes das empresas onde pleiteiam patrocínio	3
		Responsabilidade sobre as etapas de execução do projeto	2
		Uso de ferramentas de gestão e administração	11

Produtor Cultural	FONTES DE FINANCIAMENTO (4)	Incentivos fiscais como a principal fonte de recursos dos agentes culturais	3
		Outras fontes de recursos e sustentabilidade	3
		Outros mecanismos de fomento do trabalho	3
		Patrocínio contínuo	5
Patrocinador	SELEÇÃO DE PROJETOS (2)	Procedimento de recebimento e seleção de projetos	6
		Critérios para seleção de projetos	26
Produtor Cultural	SELEÇÃO DE PROJETOS (4)	Dificuldades encontradas para obter patrocínio	7
		Exigências do patrocinador	6
		Contrapartidas oferecidas ao patrocinador	2
		Sobre como captar recursos	16
Ambos	SELEÇÃO DE PROJETOS (1)	Formas de acompanhamento dos projetos incentivados	21
TOTAL			146

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora.

4.2.1 Aprimoramento

A primeira categoria posta no Quadro 08 é *Aprimoramento*. Particular das empresas patrocinadoras, essa categoria se refere ao aperfeiçoamento da política cultural de patrocínio das empresas ao longo dos anos; as principais falhas observadas por elas em relação aos projetos recebidos e as respectivas sugestões de melhoria das falhas percebidas. Fazem parte dessa categoria os códigos: *aprimoramento da política de incentivo a projetos e falhas e melhorias*.

Ao que tange o código *aprimoramento da política de incentivo a projetos*, pode-se afirmar que o processo de marketing cultural do grupo empresarial estudado é caracterizado como estabelecido e bem estruturado, isso graças a uma política de patrocínios perene que vem se desenvolvendo a cada ano, sempre em constante melhoria já há 14 anos. Hoje, por meio de um programa cultural, as empresas do grupo fazem a gestão dos incentivos fiscais nas esferas municipal, estadual e federal em todas as etapas: recebimento, avaliação e análise, decisão de patrocínio, acompanhamento e encerramento dos projetos. Todavia nem sempre foi assim: o processo de marketing cultural das empresas, que está em vigor há quase

um ano, detinha um parceiro terceirizado para seu desenvolvimento. (ENTREVISTADA 3, 2018)

Segundo a Entrevistada 3, antes o processo de recebimento de projetos era descentralizado. Os projetos chegavam até as empresas por caminhos diversos: e-mail [e para os e-mails de vários funcionários]; pessoalmente [apresentados a diversos funcionários]; impressos [entregues nos escritórios das empresas, não só no município de Uberlândia]; e via terceirizada, que compartilhava a gestão da política de incentivos do grupo. A fim de organizar o processo de recebimento de projetos, as empresas optaram por centralizá-lo na terceirizada, que na época fazia a triagem dos projetos recebidos de acordo com critérios definidos pelas empresas do grupo. Além da triagem, a terceirizada era responsável pelo contato com os produtores culturais, cujos projetos estavam alinhados as diretrizes das empresas, para recolha de mais informações a respeito dos projetos. Munidos dessas informações a empresa decidia quais projetos seriam patrocinados. De acordo com a Entrevistada 3, uma matriz de decisão era preenchida pela terceirizada com ranqueamento dos projetos da maior pontuação até menor pontuação. Essa matriz é ainda hoje utilizada por eles para avaliação e decisão de quais projetos patrocinar.

A opção por centralizar o processo de marketing cultural internamente nas próprias empresas do grupo se deu em 2017. A Entrevistada 3 aponta como motivos para essa tomada de decisão: 1) as reclamações recebidas por parte de alguns produtores culturais que não passavam pelo processo de triagem da terceirizada, apesar de terem projetos aderentes as diretrizes e critérios das empresas; 2) o acesso irrestrito da terceirizada aos números internos das empresas e às informações estratégicas e; 3) o alto valor pago a terceirizada pelos serviços prestados que passaram a ser insustentáveis para as empresas do grupo, pois o pagamento a terceirizada era proporcional ao investimento cultural que as empresas faziam.

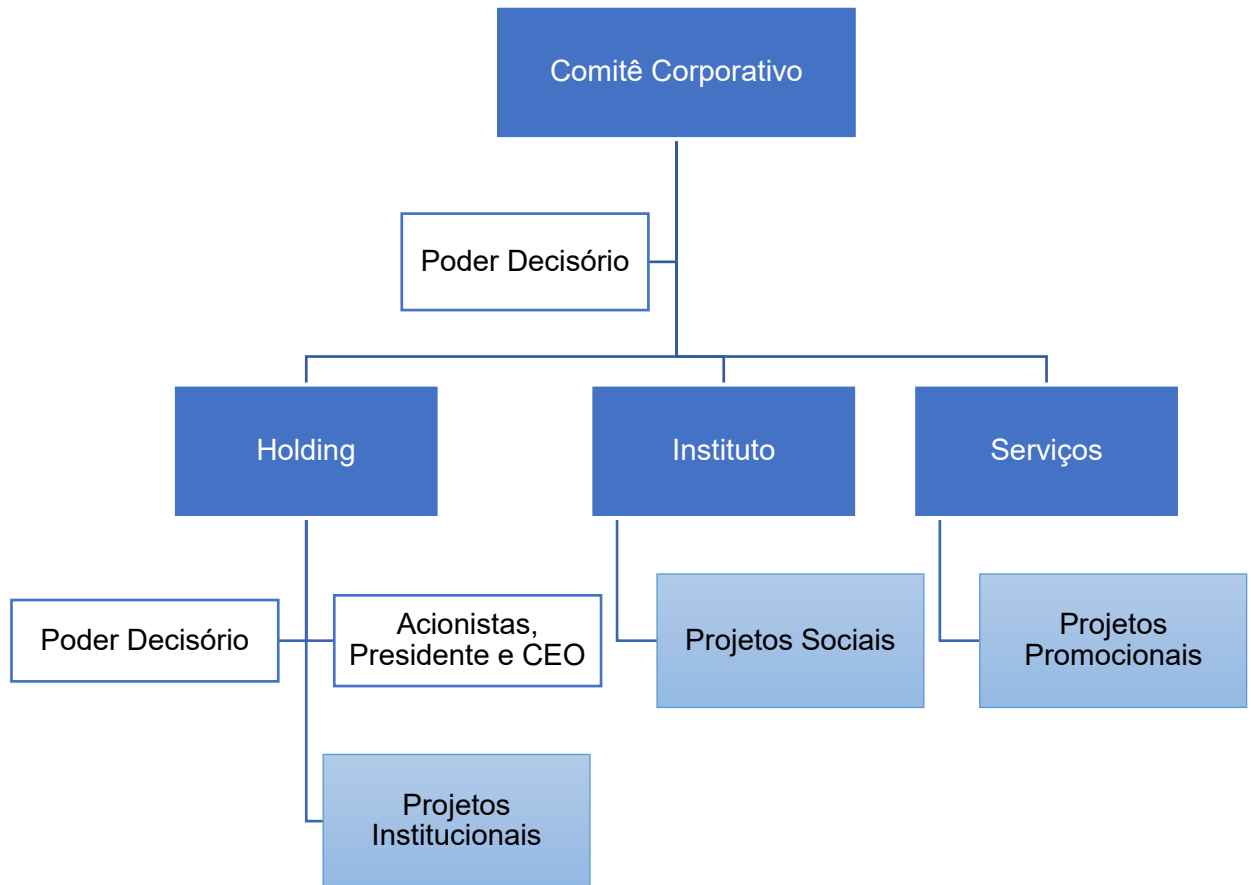
O aprimoramento da política de investimentos via incentivos fiscais se efetivou com o conhecimento internalizado dentro das empresas, que criaram uma agência – o centro de operações de marketing – que agora, dentre outras coisas, desempenha o papel que antes era da terceirizada. Essa agência recebe projetos via site – portal de Incentivos Fiscais do grupo, faz a triagem dos mesmos e mantém contato com os proponentes. A agência é também responsável pelos trâmites legais para formalização do incentivo e trâmites administrativos internos, como, por

exemplo, o protocolo da Declaração de Incentivo (DI)²¹, o envio dos projetos para pagamento, geração os boletos etc.

Outra mudança empreendida com a internalização do processo de marketing cultural e percebida na Figura 1 foi a criação do Comitê Corporativo de Incentivos Fiscais. Este comitê é composto por representantes de três empresas do grupo empresarial: a Holding, representando a área de marca corporativa; o Instituto, o grande responsável pela gestão geral dos incentivos fiscais; e a Serviços que representa a área de comunicação, sustentabilidade e relacionamentos. É o comitê corporativo que detém o poder de decisão sobre quais projetos serão patrocinados. Esse comitê trabalha com o intuito de identificar as oportunidades de investimentos e de buscar projetos que se enquadrem nas estratégias do grupo empresarial. De acordo com a Entrevistada 3 e com a Revista Projetos Patrocinados 2016, os projetos patrocinados são divididos em três categorias: projetos institucionais, projetos sociais e projetos promocionais. Cada representante das empresas que compõem o comitê avaliam os projetos recebidos e os escolhem segundo critérios gerais e legais. Sobre a decisão dos projetos institucionais, pesam os interesses dos acionistas, do CEO do grupo ou do Presidente do Conselho de Administração. (Entrevistada 3, 2018; Revista Projetos Patrocinados 2016)

²¹ Declaração de Incentivo (DI) é um documento da Lei Estadual de Incentivo à Cultura de Minas Gerais, que formaliza a intenção do contribuinte/incentivador em incentivar um projeto cultural. Nela, são preenchidas as informações do contribuinte/incentivador, do projeto cultural, do proponente, forma de repasse do incentivo etc.

Figura 1: Comitê Corporativo do Grupo Empresarial



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora.

O código *falhas e melhorias* está relacionado as principais falhas observadas pelos entrevistados das empresas do grupo empresarial por parte dos produtores culturais, bem como as melhorias sugeridas por eles para os agentes que pretendem buscar patrocínio aos seus projetos junto as empresas.

As falhas recorrentes, citadas pelos seis entrevistados das empresas foram: falta de clareza nas informações prestadas, apresentação incompleta de dados e documentos, inexperiência, desorganização; apresentação de projetos e linguagem inadequadas e incapacidade da equipe do projeto para execução do que é proposto. Os excertos abaixo exemplificam essas falhas:

Eu falei anteriormente de PowerPoint simples, mas, às vezes, nós recebemos apresentações precárias, no corpo do e-mail, ou num arquivo de Word perdido. Logo eu penso: “Como encaminhar isso para o comitê?”. Isso já passa uma descredibilidade para o proponente, porque se a pessoa não conseguiu nem apresentar bem o projeto, como ela irá executá-lo? É essencial uma boa

apresentação, não tem necessidade de ter efeitos pirotécnicos, mas ela tem que ser boa, pelo menos, bem-feita, bem formatada, bem escrita. Isso a gente nota mesmo. Quando recebemos solicitação de patrocínio no corpo do e-mail, o primeiro pensamento é: “a pessoa não teve o cuidado de montar uma apresentação para nos passar, imagina se terá cuidado na execução do projeto que está tentando vender”. (Entrevistado 6, 2018)

O que dá pra perceber à primeira vista, e que é uma falha grave, é a desorganização do produtor cultural. Quando recebemos os projetos, dá pra perceber se a pessoa tem experiência pela maneira que ela apresenta o projeto. Por exemplo, o proponente chega pra uma reunião sem um PowerPoint, sem fotos, sem dados do projeto, às vezes, ele não consegue apresentar o próprio projeto, há incoerências no orçamento, o que é algo complexo para os projetos culturais. (Entrevistada 2, 2018)

Nós percebemos que os artistas são apaixonados pela arte que desenvolvem, e isso é perfeitamente compreensível, mas nem sempre eles tem experiência ou *know-how* pra executar tal produção que pleiteiam financiamento, por exemplo, um projeto de circulação que prevê a realização de shows, muitas vezes, não tem estrutura adequada, isto é, o artista se propõe a fazer um show numa cidade, mas sem pensar nas questões de segurança do público ou na infraestrutura apropriada. É comum nós recebermos projetos onde o artista tem qualidade artística, mas não tem expertise, falta conhecimento para uma execução de qualidade. É claro que a gente recebe projetos mais estruturados, e esses normalmente já têm uma apresentação muito bem-feita, nem precisa solicitar material complementar. Então quando você pega proponentes que tem experiência, normalmente tudo aquilo que a gente precisa saber já está lá exposto e explicado, por quê? Porque eles já têm o hábito de vender o produto deles, porque nada mais é do que vender o produto. (Entrevistada 4, 2018)

Nós recebemos projetos com falhas estruturais. A operação do projeto é algo que nos preocupa bastante, e é por isso que, no fim das contas, nós e outras empresas acabamos patrocinando os mesmos proponentes, porque confiamos que eles vão realizar os projetos de uma forma coerente. Veja bem, não se trata só de um serviço prestado à comunidade, ou de objetivos específicos que os projetos pretendem alcançar, tem a nossa marca lá, então nós não podemos correr o risco de patrocinar um projeto onde a operação seja falha. (Entrevistado 5, 2018)

Uma boa apresentação visual para um projeto cultural que busca por patrocínio é essencial, assim como a objetividade do mesmo. A maioria dos produtores culturais que buscam patrocínio não sabem escrever, ou apresentar seus projetos para um patrocinador. Textos com maior riqueza de detalhes a respeito da proposta são pretendidos num segundo momento, geralmente as empresas já os solicitam, se houver interesse pelo projeto. Uma apresentação apropriada é composta por uma descrição sucinta do que será realizado, cronograma de execução e de desembolso, plano de mídia, orçamento, resultados esperados, equipe principal envolvida na execução do projeto e anexos, tais como fotos, vídeos, currículos, números de edições anteriores (se houver) etc. É importante ter em mente que a apresentação precisa ser personalizada, plenamente identificada com a empresa que se pretende transformar em patrocinadora.

O formulário digital de inscrição de projetos que buscam patrocínio disponível na plataforma de Incentivos Fiscais do grupo empresarial pede informações gerais do tipo: nome do projeto, valor pleiteado, área de atuação do projeto, lei de incentivo que o mesmo está aprovado e dados cadastrais do proponente. Essas informações podem ser inseridas diretamente no site. Entretanto, o grupo empresarial solicita ainda por meio do portal o *upload* dos arquivos: apresentação do projeto, histórico de projetos realizados, documentos do projeto e do proponente. Apesar de possuir um formulário específico para recebimento dos projetos, o grupo não dispõe de um formulário padrão para que o agente cultural apresente o projeto e o histórico de projetos realizados. É aí que os produtores culturais precisam saber vender seu produto/serviço e convencer o patrocinador. Nos termos de Avelar (2008, p.143), “o produtor precisa exercitar sua criatividade, elaborando um documento que alie bom conteúdo e apresentação visual impecável”. Enviar para uma empresa a apresentação de um projeto em qualquer formulário específico das leis de incentivo, por exemplo, é um erro primário que deve ser evitado, pelo simples fato de que se tratam de universos diferentes: órgãos governamentais e empresas. “É fundamental que o empreendedor busque, portanto, o apoio de redatores e programadores visuais, mesmo que isso custe dinheiro. Afinal, como em qualquer outro negócio, é necessário algum investimento financeiro inicial.” (AVELAR, 2008, p. 144)

Em relação as melhorias sugeridas pelas as empresas do grupo empresarial para correção das falhas observadas, três foram citadas: se capacitar previamente; estar embasado desde o princípio, ainda que seja um estreante na carreira e

estabelecer parcerias com profissionais experientes que possam acrescentar as produções culturais. O resumo das sugestões pode ser percebido na fala da Entrevistada 2.

Os produtores culturais devem buscar aprender antes de começar. É claro que sempre tem a primeira vez, mas que a primeira vez seja embasada, com aprendizado e com envolvimento de outras pessoas experientes. A gente espera que os proponentes busquem conhecer primeiro, que não se joguem de uma vez, porque quando eles buscam o patrocínio em empresa, eles estão vendendo para empresa uma oportunidade dela colocar sua marca no projeto, e a empresa não vai colocar o nome dela em qualquer projeto, ela vai assinar com o projeto que tenha no mínimo uma prévia organização, e que consiga demonstrar isso. (Entrevistada 2, 2018)

Cabe expor de que nada adianta uma apresentação bem formatada com trato visual primoroso, se o proponente e a equipe executora não possuem, como citou a Entrevista 4 (nas falhas), *know-how* e expertise, ou seja, o documento de apresentação do projeto, o conteúdo e a equipe que irá desenvolvê-lo devem ser necessariamente todos bons, não dá para ter um em detrimento do outro. Um bom projeto pressupõe planejamento, investigação de mercado e profissionais habilitados para execução. Esse é um grande passo dado para efetivação da captação de recursos.

4.2.2 Motivação ao incentivo

A categoria *motivação ao incentivo* é caracterizada pelos motivos que levam as empresas entrevistadas a investir por meio dos incentivos fiscais, sendo específica do patrocinador. Fazem parte dessa categoria os códigos: *motivos de se investir em cultura*, *motivos que levam a empresa a investir em projetos culturais* e *resultados dos incentivos realizados*.

As empresas entrevistadas buscam maneiras diversas de posicionar-se no mercado, nas suas áreas de atuação. O processo de marketing cultural por elas engendrado vai além de uma simples relação de patrocínio e projeto cultural patrocinado, ele incorpora valor e enaltece a responsabilidade social da marca. Os

códigos dessa categoria explicitam isso. Com *motivos de se investir em cultura* o intuito era compreender a motivação macro de se investir em cultura, já que as empresas investem em projetos de outros segmentos, como o esporte e o meio ambiente, por exemplo.

Segundo a Entrevistada 4, cada empresa que compõe o comitê corporativo tem uma motivação para se investir em cultura, mas numa convergência de propósitos, os investimentos se dão para a contribuição da formação das pessoas, incluindo-as socialmente, colaborando para a elevação do senso crítico geral, que é fundamental para o desenvolvimento do país. Investir em cultura é uma forma deles oferecerem oportunidades àqueles que geralmente são excluídos. Já para o Entrevistado 6 o investimento em cultura é uma oportunidade, mas não para a comunidade e sim para as empresas que tem a possibilidade de dar um retorno à população que é cliente. Investir em cultura é uma forma de agradecer.

O código *motivos que levam a empresa a investir em projetos culturais* possibilita entender os objetivos mais específicos do investimento cultural aos projetos.

A empresa não pode viver numa bolha, ela tem que manter uma relação com a comunidade onde está inserida, a meu ver investir em projetos culturais é um jeito da gente se aproximar da comunidade, de fortalecer esse relacionamento e, também, desenvolver o local onde estamos atuando. Se o pensamento da empresa for simplesmente o lucro, ela vai ter um fim em si mesma, e isso comprovadamente não dá certo. A empresa precisa se desenvolver e lucrar, mas ela também precisa desenvolver o entorno, o mundo todo, inclusive, isso é estratégico, é pensar nos consumidores do futuro. Eu penso que a cultura trabalha muito bem a ampliação do universo das pessoas, quero dizer, ela ajuda a abrir as mentes das pessoas, este é o caminho da gente poder se aproximar dos outros, investir em projetos culturais. (Entrevistada 3, 2018)

Das três empresas que compõem o comitê corporativo de incentivos fiscais, cada uma tem uma motivação ao investir em projetos culturais. A Holding, considera que o incentivo aos projetos contribui para cumprir o propósito da empresa, ajuda a aumentar o conhecimento e a reputação da marca fortalecendo-a junto à comunidade. (Entrevistado 5, 2018; Revista Projetos Incentivados 2017). O Instituto, acredita no desenvolvimento humano a partir da educação, esse foi, inclusive, o

motivo de sua criação, por isso o investimento em projetos – a empresa acredita que a melhoria na educação de crianças e adolescentes irá consequentemente possibilitar uma melhor qualidade de vida para eles e para os que estão a sua volta e, neste sentido, o Instituto entende que cultura e educação andam juntas. (Entrevistada 2, 2018; Revista Projetos Incentivados 2017). E a empresa Serviços, é motivada pela possibilidade de criação e manutenção de relacionamentos com seus clientes internos e externos. (Entrevistado 6, 2018).

As falas dos entrevistados corroboram com o que foi expresso pelo ICCV (2003), ao afirmar que uma empresa se dedica ao seu cliente, no primeiro estágio de sua evolução, patrocinando projetos culturais voltados para seus clientes somente. Num segundo patamar, a empresa percebe que o marketing é capaz de conquistar os que não são, mas podem ser seus clientes efetivos. No terceiro estágio, mais avançado, a empresa se preocupa com os clientes em potencial, aqueles que poderão vir a ser consumidores de seus serviços e produtos. Nesse estágio ela pode patrocinar projetos relacionados à educação, investindo em crianças e adolescentes – seus futuros consumidores, por exemplo. Num estágio ainda mais avançado uma empresa entende que seu marketing deve voltar-se a toda sociedade, pois consumidores são todos, os que consomem e os que conhecem e falam bem dela. Nesse momento incorpora-se seu papel de desenvolvimento da sociedade: o de responsabilidade social. Neste ponto passam a investir em projetos que agreguem valor positivo à sua marca. É aqui que a empresa passa a entender todos como clientes: funcionários, fornecedores, acionistas, comunidade local e todas as pessoas da região e do país onde atua.

O código *resultados dos incentivos realizados* refere-se aos resultados esperados ao se investir em projetos culturais, esse código converge com os dois primeiros dessa categoria. Para o Entrevistado 6, o resultado principal esperado trata-se da aproximação da empresa com a comunidade, mas ele não exclui o dia-a-dia da população com a marca e a criação de relacionamentos com a comunidade por meio dos projetos.

4.2.3 Conhecimento em Gestão

Essa categoria é exclusiva dos produtores culturais entrevistados, e contém os códigos: capacitação dos profissionais para a gestão; conhecimento dos critérios e diretrizes das empresas onde pleiteiam patrocínio; responsabilidade sobre as etapas de execução do projeto e uso de ferramentas de gestão e administração. Envolve as habilidades necessárias aos produtores culturais: criatividade, planejamento e técnica, as ações voltadas para capacitação e a prática delas para que os projetos saiam do papel e sejam executados no mercado cultural.

Os códigos *capacitação dos profissionais para a gestão e uso de ferramentas de gestão e administração* convergem. O primeiro, mencionado pelos entrevistados como uma necessidade de sobrevivência, diz respeito aos passos dados rumo a capacitação para atuar proficuamente no mercado, como a realização de cursos, consultorias etc. O segundo refere-se a prática, ao exercício de empreender culturalmente fazendo uso de ferramentas de gestão. Os dois códigos podem ser percebidos na fala do Entrevistado 7:

Em 2009, 4 integrantes do grupo fizeram um curso de gestão que veio de fora, ele teve duração de 6 meses. No ano seguinte, nós usamos a experiência desse curso para promover a “I Semana Interna de Formação e Gestão” do grupo. No final de 2012, a gente foi selecionado pelo Circuito Palco Giratório do SESC. Como em 2013 íamos ficar muito tempo fora de casa por conta do circuito, decidimos convidar um profissional para nos auxiliar, revendo o organograma do grupo, a missão, os valores, os princípios, todas essas coisas, e então, conjuntamente, definimos, por exemplo, o trabalho dos integrantes do grupo que vem sofrendo mudanças de lá para cá. (Entrevistado 7, 2018)

Os Entrevistados 7 e 8 enfatizam a importância da capacitação e da prática para eles e para os grupos que representam. Ambos citam a implementação do planejamento estratégico em suas rotinas como uma ferramenta de profissionalização necessária a manutenção dos trabalhos.

Nós demos um passo rumo a profissionalização utilizando a ferramenta de planejamento estratégico. O processo para implementação desse planejamento se deu de forma profissionalizada com uma consultoria especializada, o que nos

possibilitou uma experiência de um ano, num momento de auto avaliação, reflexão e aprendizado para mim e para as pessoas que fizeram parte do processo, que compõem o comitê dos sócios que de fato sustentam a existência do grupo. Foi a partir do planejamento estratégico, que é uma ferramenta empresarial, da Administração, que nós deixamos de nos ver como aquele patinho feio, que todo mundo que é do meio cultural de certa forma se enxerga pra poder conseguir viver, e quando digo viver, quero dizer economicamente. Nós começamos a nos ver como empreendimento, como empresa mesmo. E, se vendo como empresa você tem que funcionar como empresa em vários sentidos, esse é o lado positivo da história, não ficar com a visão negativa sobre a prática empresarial, que muitas vezes a gente da cultura tem, até com certo preconceito, não tem nada de demoníaco nisso, o mundo dos negócios funciona assim, e não é porque a gente é da cultura que a gente tem que ser diferente, aliás a gente pode aprender com tudo, se aproveitando das ferramentas da Administração em favor da sustentabilidade de um empreendimento do setor cultural. Esse processo nos deu a maturidade pra poder criar projetos internos, quando digo projetos, quero dizer frentes de trabalho, pra poder atacar determinadas lacunas que a gente tinha enquanto instituição, enquanto grupo e, na medida que a gente foi sanando essas lacunas, nós fomos amadurecendo, criando experiência, conhecimento, capital intelectual acumulado, colocando tudo isso em prática. (Entrevistado 8, 2018)

Na medida que o grupo foi amadurecendo e ganhando uma complexidade maior, tanto na organização interna quanto na execução dos projetos, com recursos financeiros vindo de lugares diferentes compondo a planilha geral do grupo, nós percebemos a importância de ter alguém de fora do grupo para conduzir o processo de planejamento estratégico e organização administrativa. Para nós a implementação do planejamento estratégico foi muito importante, porque a conversa a respeito de um edital, por exemplo, deixou de ser: “O que vamos escrever nesse edital?” para “Dentro das pretensões de realização do grupo nos próximos anos, o que cabe neste edital?”. Nós invertemos a lógica de atender as necessidades dos editais, para que os editais passassem a atender as nossas necessidades. E, isso foi fundamental para o nosso amadurecimento e para a gestão do grupo. Recentemente, nós revimos o organograma do grupo dos últimos dois anos, que refere-se exatamente a “Quais as funções são necessárias na Trupe?”, aliado a isso a gente fez um fluxograma que determina onde começa e termina o trabalho de cada um, por exemplo, “eu faço planejamento, penso escopo de projeto, aprovo com conselho de administrativo, passo a bola para a gestora de projetos, ela coordena isso, volta pra mim que vou captar com o patrocinador...”. E, a gente fez também um descritivo de cargos e funções, nesse sentido de aprimorar a

gestão do grupo, pois houve um momento que a coisa ficou um pouco confusa, parecia que tinha mais de uma pessoa em uma determinada tarefa e não precisava, ou tinha uma tarefa abandonada que precisava de mais de uma pessoa ali envolvida, e esse descritivo de cargos e funções foi fundamental pra entender “O que é a responsabilidade de cada um?”; “O que se deseja da pessoa que ocupa aquela função?”; e – para viabilização dos projetos – “O que eu preciso aprimorar no meu trabalho pra continuar nessa área?”. Então, tudo isso nos últimos anos foi fundamental para nós conseguirmos uma sustentabilidade mais próxima do ideal, ela ainda não é o nosso ideal, mas isso nos traz uma segurança e nos dá um norte mais claro daquilo que a gente quer, é saber aproveitar as oportunidades que surgem. E, aproveitar as oportunidades, tem a ver com recusar algumas oportunidades que não nos interessam, inclusive. (Entrevistado 7, 2018)

O mercado cultural e o trabalho com a arte exigem produtores culturais capacitados, com diversas habilidades que vão além da arte. E o planejamento estratégico tem a ver com isso, tratar das tarefas gerenciais de elaboração, implementação e execução das estratégias de um empreendimento cultural, permitindo aos produtores a execução de um trabalho de qualidade, autoridade e responsabilidade. Nos termos do Entrevistado 7:

Entender os mecanismos de funcionamento e gestão da nossa arte foi uma necessidade. Não houve um momento em que nós decidimos: “Queremos, além de ser atores e professores, ser gestores.”. Não, a gente precisou se tornar gestor. A gente trabalha com gestão para viabilizar o nosso trabalho artístico e isso foi uma condição, ou se fazia isso, ou a gente não ia alcançar o lugar que pra nós é precioso e necessário. (Entrevistado 7, 2018)

Para Avelar (2008), as funções de um produtor cultural convergem com às funções de um administrador que, conforme propôs Fayol (1989), desempenha atividades de previsão, organização, comando, coordenação e controle no dia-a-dia de seus projetos e, isso, é fundamentalmente necessário, ainda que muitos produtores culturais não tenham se dado conta disso. Avelar (2008) completa, afirmando não haver mais lugar para amadorismo, o improvisado e as práticas baseadas na experimentação exclusivamente, pois o mercado está cada vez mais rigoroso e exigente quanto aos padrões de qualidade das produções culturais.

O código *responsabilidade sobre as etapas de execução do projeto* aponta para quais etapas de um projeto cultural os produtores entrevistados têm domínio. São etapas de um projeto cultural: a concepção da ideia, a criação; o planejamento; a elaboração, a escrita do projeto em alguma lei de incentivo; a captação de recursos; a execução e a finalização com as prestações de contas devidas juntos aos órgãos dos governos e patrocinadores. A captação de recursos é o gargalo de um projeto cultural, de acordo com Avelar (2008, p. 211) é “a etapa mais delicada e difícil para grande parte dos profissionais que atuam no setor cultural”. Ainda que todas as etapas exijam atenção, cuidado e acompanhamento, geralmente, os produtores culturais não encontram grandes dificuldades em criar, escrever, executar e finalizar.

Todos os produtores entrevistados têm o domínio sobre todas as etapas de um projeto cultural, com exceção do Entrevistado 11, que terceiriza a captação de seus projetos. Todo o processo do início ao fim é feito internamente e tem sido aprimorado ao longo dos anos pelos entrevistados.

Durante a categorização foi percebido que quatro dos cinco entrevistados, justamente os que dominam todas as etapas de um projeto cultural, tem *conhecimento dos critérios e diretrizes das empresas onde pleiteiam patrocínio* mais um código da categoria em análise. É papel do produtor cultural conhecer a empresa onde ele busca patrocínio, até porque é preciso aferir se haverá condições de atender as demandas do pretendente a parceria. Não se pode apresentar um projeto a uma empresa, futura patrocinadora, sem um conhecimento prévio sobre a mesma, sem saber quem ela é, o que produz, que serviços presta e quem já patrocinou, por exemplo, isso é básico para aqueles que buscam patrocínio.

4.2.4 Fontes de Financiamento

O setor cultural pode ser financiado de vários modos e com recursos provenientes de diversas fontes. A categoria *fontes de financiamento* envolve as origens dos recursos dos empreendimentos/produtores culturais entrevistados e se eles possuem patrocínio sucessivo por parte de alguma empresa. Os códigos dessa categoria são: *incentivos fiscais como a principal fonte de recursos dos agentes*

culturais; outras fontes de recursos e sustentabilidade; outros mecanismos de fomento do trabalho e patrocínio contínuo.

Os produtores culturais entrevistados canalizam recursos para fomentar a criação, a produção e a distribuição e o uso de suas artes de diversas formas, o incentivo fiscal à cultura, LEIC/MG e Lei Roaunet, principalmente, foi citado como a principal fonte de sustentabilidade dos entrevistados – definição do código *incentivos fiscais como a principal fonte de recursos dos agentes culturais*.

Como o incentivo fiscal foi unanimidade para os entrevistados como a principal fonte de recursos, eles foram questionados sobre a existência de *patrocínio contínuo* aos seus projetos, outro código dessa categoria. Quatro deles, os Entrevistados 7, 8, 10 e 11, são patrocinados há 3 anos, pelo menos, por alguma das empresas do grupo empresarial estudado. Questionados sobre a existência de um patrocínio fixo e contínuo, os Entrevistados 7 e 8, não veem a ininterruptividade como uma certeza do patrocínio. Para o Entrevistado 7 “há uma regularidade e existe a possibilidade sempre de renovação do patrocínio, mas a garantia nunca”. De acordo com o Entrevistado 8, “ano a ano, há um trabalho de renovação do ‘casamento’, pois não existe nenhuma relação de favorecimento, ou familiar, ou sanguínea, mas sim uma relação de credibilidade, de resultados apresentados, que já dura muitos anos, mais de uma década.”.

Apesar das leis de incentivo, os produtores culturais buscam recursos de outras fontes, o código *outros mecanismos de fomento do trabalho* compreende o financiamento com mecanismos do tipo fundos, editais, prêmios e programas dos governos e outras instituições públicas, como por exemplo, os Programas “Cena Minas” e “Circula Minas” e o Prêmio “Myriam Muniz” (Entrevistado 7, 2018) ou Editais específicos da Funarte e Banco do Brasil (Entrevistado 9, 2018).

Já o código *outras fontes de recursos e sustentabilidade* abarca os recursos que advém de fontes privadas, de parceiros, ou ainda do público alvo do trabalho artístico, tais como, venda de produtos, espetáculos artísticos e oficinas (Entrevistado 8, 2018); aulas para escolas e cursos livres realizados na sede da empresa (Entrevistado 7, 2018), ou ainda bilheteria dos eventos e permutas (Entrevistado 9, 2018).

4.2.5 Seleção de Projetos

A categoria seleção de projetos foi subdividida, pois ela traz dois códigos exclusivos do patrocinador, quatro códigos exclusivos do produtor cultural e um código comum para ambos, conforme os subtópicos a seguir.

4.2.5.1 Procedimento de recebimento e seleção de projetos

O código *procedimento de recebimento e seleção de projetos* expõe como se dá o processo de recebimento dos projetos culturais. Segundo a Entrevistada 3, por muitos anos os projetos foram recebidos por uma empresa terceirizada que auxiliava as empresas do grupo no recebimento, seleção e acompanhamento dos projetos.

Em meados de 2018, foi lançado pelo grupo empresarial o portal de Incentivos Fiscais, um website onde, de acordo com a Entrevistada 1, os agentes culturais tem acesso aos critérios gerais das empresas para seleção de projetos, podem inscrever seus projetos já aprovados nos diversos mecanismos de incentivo à cultura, dentre outros que as empresas trabalham, acompanhar em tempo real o *status* de avaliação dos projetos inscritos e verificar relação de projetos selecionados pelo empresa no último exercício fiscal.

Conforme o Entrevistado 6, o site foi a maneira encontrada pelo grupo empresarial para integrar o recebimento e as informações a respeito do patrocínio via incentivos fiscais. Os projetos que antes chegavam por todo e qualquer tipo de contato com proponentes e com a população em geral, nos diversos escritórios das empresas localizados em diferentes municípios brasileiros, agora tem endereço fixado, e isso é um passo importante para abrangência e ao mesmo tempo unificação do processo em Uberlândia, inclusive para aqueles que não são da cidade.

É por meio do portal de Incentivos Fiscais que os produtores devem cadastrar obrigatoriamente todas as informações e documentos solicitados no formulário de inscrição. As propostas cadastradas no site, são encaminhadas diretamente para o centro de operações de marketing, que afere todo material recebido, a adequação dos projetos aos critérios das empresas e a separação dos mesmos de acordo com cada categoria: institucional, social e promocional.

Segundo a Entrevistada 4, passado pela primeira triagem do centro de operações de marketing, o comitê corporativo se reúne para definir os projetos que serão aprovados. Essas reuniões são periódicas de acordo com a disponibilidade fiscal do incentivo (Revista Projetos Incentivados 2017). Nelas, os membros do comitê fazem uma pré-análise dos projetos de acordo com os objetivos específicos de cada empresa. Num terceiro momento, normalmente é realizado o contato telefônico, para colher mais informações sobre os projetos que são aderentes aos critérios e objetivos das empresas, é aí que as empresas solicitam mais informações a respeito do proponente e materiais extras a respeito da produção cultural, a fim de atestar, por exemplo, a capacidade técnica e qualidade da produção artística. Se trata de uma análise mais aprofundada dos projetos e proponentes. Todas essas informações são inseridas nas matrizes de avaliação de cada empresa.

Cada empresa possui uma matriz de avaliação de projeto cultural incentivado, com informações específicas relacionadas a categoria que ela representa. No caso do Instituto, responsável pelos projetos sociais, a matriz de avaliação de projeto cultural incentivado traz várias questões, algumas delas informadas pela Entrevistada 3 podem ser aferidas no Quadro 9.

**Quadro 9: Matriz de Avaliação de Projeto Cultural Incentivado da empresa
Instituto**

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Qual é a área de atuação do projeto?2. Qual é a justificativa cultural do projeto?3. A justificativa cultural está consistente com o projeto?4. O orçamento é adequado ao projeto?5. Qual é o período da realização do projeto?6. O projeto atende o ensino público fundamental?7. O projeto promove atividade de arte-educação?8. O projeto possibilita ampliação do universo cultural do educador e do aluno?9. O projeto desenvolve a leitura e a escrita?10. O projeto possui atividades ao longo do ano letivo? Ou propõem a realização de atividade pontual?11. O projeto é de teatro e música?12. O projeto prevê realização de oficinas?13. O projeto prevê a produção de CD e DVD? |
|--|

14. O projeto atende alguma escola ou instituição parceira dos programas sociais Instituto?
15. O projeto oferece acesso gratuito ao professor e ao aluno nos espetáculos gerados?
16. O projeto possui transversalidade com tecnologia e meio ambiente?
17. O projeto demonstra de forma clara os objetivos específicos?
18. O projeto demonstra quais vão ser as formas de mensuração de resultados?
19. A equipe realizadora do projeto apresenta experiência para execução?
20. A equipe tem *know-how* de realização
21. O projeto/proponente possui histórico de patrocínio com o grupo?

Fonte: Adaptado com base nas matrizes documentais.

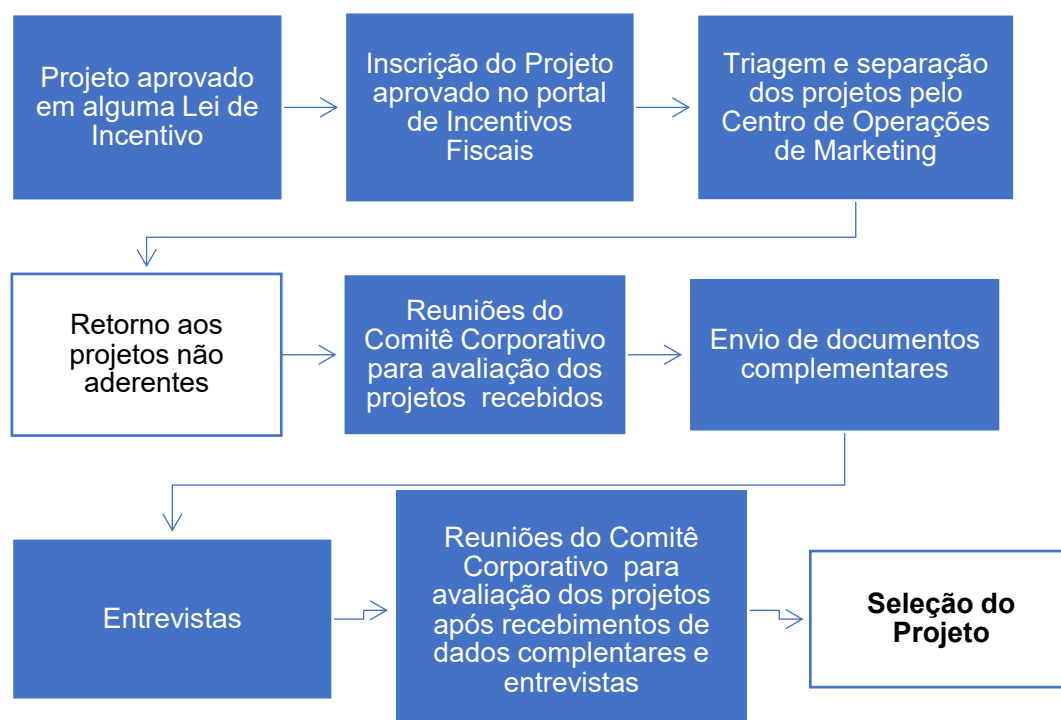
A empresa Serviços contempla na sua matriz de avaliação critérios relacionados a difusão da marca do grupo. Independente da empresa, nas matrizes os projetos são ranqueados da maior para menor nota. Os mais pontuados no *ranking* podem ser chamados para uma entrevista com membros do comitê.

Ainda em conformidade com a Entrevistada 3, além de selecionar os projetos o comitê também define os percentuais de patrocínio, isto é, o comitê decide qual a porcentagem destinada para cada tipo de projeto/frente de atuação (institucional, social e promocional) em cada lei de incentivo conforme o potencial fiscal do grupo. Um exemplo hipotético dado pela própria Entrevistada 3, para a Lei Rouanet, 50% dos recursos são destinados para os projetos sociais e 50% para os projetos promocionais e nenhum aporte para os projetos institucionais. Dada as análises dos projetos e as definições dos percentuais, cada membro do comitê escolhe seus projetos. Entre eles, há uma apresentação dos projetos escolhidos, para haver um alinhamento de informações, mas, ainda segundo a Entrevistada 3, a escolha é independente, apesar de ser comunicado entre os membros do conselho quais projetos serão escolhidos, cada um deles tem autonomia de decisão.

De acordo com o Entrevistado 6, para patrocínio de verba direta, não é necessário a inscrição do projeto no site e, geralmente, eles não são submetidos ao comitê. Esses projetos são apresentados diretamente para empresa Serviços, que analisa viabilidade orçamentária, tempo de execução, aderência aos critérios da empresa, dentre outras coisas, para definir se o apoio será ou não efetivado.

A Figura 2 apresenta em resumo o processo de recebimento, avaliação e seleção dos projetos incentivados, sejam eles culturais ou não. Independentemente da seleção pelo comitê, todos os proponentes recebem uma devolutiva, pautada na aderência ou não à política corporativa do grupo. (Revista Projetos Incentivados 2017)

Figura 2: Processo de Seleção de Projetos Incentivados



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora.

4.2.5.2 Critérios para seleção de projetos

Os investimentos por meio dos incentivos fiscais realizados pelas empresas do grupo empresarial são direcionados aos projetos que estejam legalmente adequados e compatíveis com os objetivos estratégicos do grupo. Dessa forma, foram estabelecidos critérios pelas empresas para a seleção de projetos, identificados nessa análise pelo código *critérios para seleção de projetos*.

A seguir seguem apresentados os critérios gerais adotados pelas empresas por meio de uma síntese das falas de todos os entrevistados em convergência com as

Revistas Projetos Patrocinados 2016 e Projetos Incentivados 2017. O projeto para ser patrocinado pelo grupo empresarial deve:

- Necessariamente destinar-se as cidades de atuação do grupo;
- Ser aderente aos valores de grupo e contribuir com o desenvolvimento das comunidades onde o grupo está inserido, possibilitando a ampliação do universo de ações que beneficiem a população local;
- Em relação ao proponente, possuir histórico de integridade, idoneidade fiscal e creditícia, credibilidade e capacidade técnica e solidez no mercado onde atuam e;
- Estar aprovado em alguma lei de incentivo que o grupo trabalha, ser cadastrado no portal de incentivos fiscais do grupo, possuir objetivos claramente definidos, justificativa cultural plausível, orçamento adequado ao que se propõe realizar e equipe técnica capacitada para execução do projeto.

O grupo empresarial também avalia critérios particulares para cada categoria/frente de atuação das empresas ao selecionar os projetos recebidos. Neste sentido, proponentes que pleiteiam recursos junto ao Instituto devem ter seus projetos com escopos alinhados a visão da empresa, que é a de contribuir para o desenvolvimento do ser humano, seguindo critérios como: promoção de atividades de arte e educação; possibilidades de ampliação do universo cultural de educadores e alunos e desenvolvimento da leitura e da escrita. A Entrevistada 4, afirma que a preferência do Instituto está centrada nos projetos de continuidade, ligados a formação de crianças e adolescentes, prevendo realização de oficinas e geração de experiências para esse público.

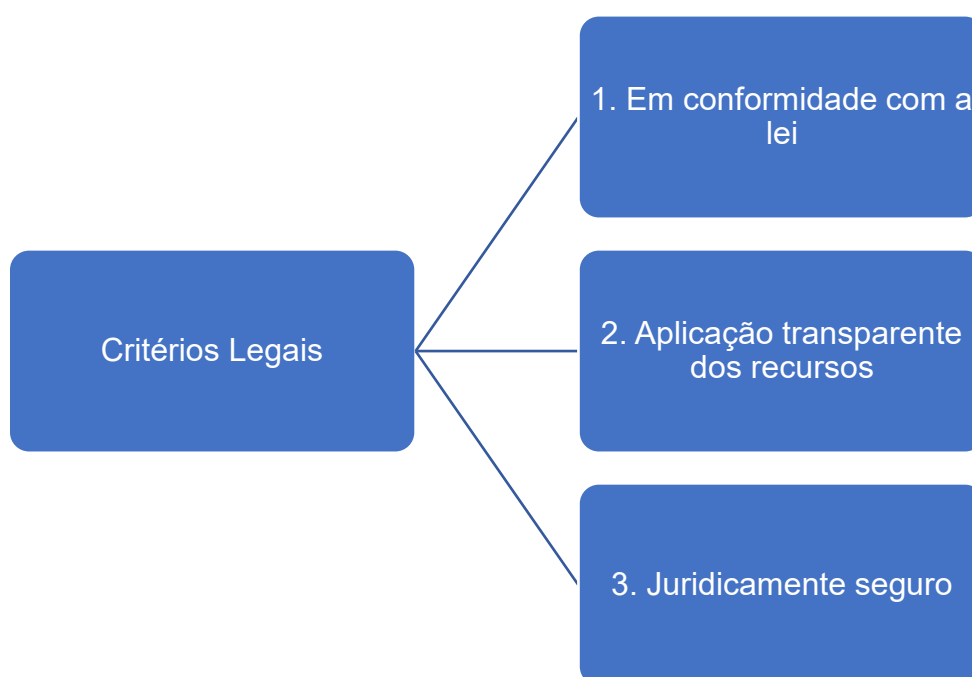
Os projetos classificados como promocionais, são instância da empresa Serviços. De acordo com o Entrevistado 5, os proponentes interessados no patrocínio dessa empresa devem atender a critérios do tipo: possuir qualidade artística; ter poder de atratividade de público; atuar nas cidades onde o grupo empresarial esteja presente ou tenha interesse mercadológico; possibilitar a realização de ações de ativação de marca e estar em consonância com as necessidades mercadológicas do local (Revista Projetos Patrocinados 2016).

Os critérios da empresa Holding são distintos das demais, destaca-se basicamente: o interesse dos acionistas, presidente e CEO com base na interação

direta com produtores, artistas ou públicos institucionais. O comitê corporativo intermedia esses patrocínios e estabelece em média um percentual de 10% do valor total dos incentivos fiscais. (Entrevistada 3, 2018)

Também são adotados pelas empresas do grupo os critérios intitulados legais, Figura 3. Conforme a Revista Projetos Patrocinados 2016, o primeiro deles determina que os proponentes que pleiteiam patrocínio para seus projetos precisam executá-los em conformidade com as regras estabelecidas pela lei de incentivo em que foi aprovado. O segundo critério, atesta que os proponentes devem ser responsáveis pela aplicação transparente dos recursos oferecidos e pela realização da prestação de contas ao final das atividades e, por último, o terceiro critério aponta que os projetos selecionados só podem ser realizados mediante a assinatura do contrato padrão pré-aprovado pelo jurídico do grupo empresarial.

Figura 3: Critérios legais



Fonte: Adaptado de Revista Projetos Patrocinados 2016

Desde que implementou sua política de patrocínio, o grupo empresarial já investiu mais de 58 milhões por meio das leis de incentivo em patrocínios a quase 500 projetos. Em 2017, a maioria dos projetos aprovados pelo Comitê Corporativo de Incentivos Fiscais do grupo empresarial foi na área de cultura. Foram mais de 7,5 milhões em patrocínios a 56 projetos incentivados. Dos 56 projetos patrocinados, 33

eram projetos culturais e maioria deles foram realizados em Uberlândia e região. (Revista Projetos Incentivados 2017)

4.2.5.3 Dificuldades encontradas para obter patrocínio

O código *dificuldades encontradas para obter patrocínio* pertence a categoria *seleção de projetos*, porém ele é específico do produtor cultural. Esse código traz as principais dificuldades encontradas pelos produtores culturais entrevistados, o que não significa que estas sejam as únicas dificuldades, ou ainda que elas também não sejam dificuldades enfrentadas por outros agentes culturais.

O diálogo com a iniciativa privada, foi mencionado pelos entrevistados com uma das principais dificuldades para se obter patrocínio. Segundo o Entrevistado 8, frequentemente o agente cultural não consegue acessar o responsável pelo patrocínio a projetos dentro das empresas. Apesar do diálogo ser fundamental, nem sempre é possível chegar na pessoa certa, que dirá num acionista, ou no próprio dono da empresa. Também é comum, ser atendido nas empresas por funcionários que não tem um conhecimento básico a respeito do funcionamento das leis de incentivo. “Eles não entendem que pagam impostos e que parte desses impostos podem ser direcionados para realização de um projeto cultural. Eles pensam que patrocinar um projeto significa pagar mais impostos, ou ainda, pagar nada de impostos.” (Entrevistado 9, 2018).

Para as empresas conhecedoras das leis de incentivo, algumas até com política de patrocínio estabelecida, é percebida uma outra dificuldade que trata do entendimento acerca de cultura. Alguns gestores que são responsáveis pelo patrocínio via incentivos fiscais, não tem o entendimento das especificidades das várias linguagens artístico-culturais, às vezes, o interesse está voltado simplesmente ao retorno institucional, a comunicação e a valorização da marca, ficando o processo de marketing cultural engessado, não ampliando as possibilidades de retorno além desses sabidamente pretendidos. (Entrevistado 7, 2018)

O departamento contábil das empresas foi outra dificuldade mencionada pelos entrevistados. Às vezes por desconhecimento dos mecanismos de incentivo, às vezes por simplesmente não querer fazer, a contabilidade desestimula outros setores para a prática do patrocínio, muitas vezes, dificultando o processo com

informações que não correspondem ao funcionamento das leis. Alguns contadores afirmam que as leis de incentivo só geram problemas para aqueles que patrocinam. O que não é uma verdade quando se tem proponentes sérios, profissionais, habilitados a executar o que se propuseram a fazer. (Entrevistado 8, 2018)

As condições impostas pelo patrocinador também foram citadas como uma dificuldade. Há muito que se discute a utilização de recurso público, fruto de renúncia fiscal, para patrocínio cultural por parte das empresas que adotam critérios e interesses próprios para patrocinar. Para o Entrevistado 7, essa dificuldade é complexa, por envolver dentre outras coisas, várias questões éticas no processo de marketing cultural que varia de empresa para empresa e de negociação para negociação. Flexibilidade e maleabilidade para negociar são desejáveis aos produtores na busca pelo patrocínio, principalmente, por se tratar de interesses distintos, geralmente.

A sensação que eu tenho é de que, às vezes, estamos no ringue tentando fazer com que ninguém perca na assinatura do contrato. Fechar um acordo é um desgaste, porque todos envolvidos no processo são organismos vivos, com desejos singulares em mudança constante. Isso obriga o produtor a ter jogo de cintura para conseguir o patrocínio e não fugir daquilo que ele acredita, daquilo que ele se propôs artisticamente. É preciso saber fazer as concessões possíveis para continuar mantendo parceiros e patrocinadores ou mesmo conseguir novos patrocínios. (Entrevistado 7, 2018)

Outra dificuldade exposta é a aprovação de projetos no artigo 18 da Lei Rouanet. Projetos culturais aprovados na Lei Rouanet podem ser enquadrados em dois artigos: 18 e 26. Para os projetos enquadrados no artigo 18, o patrocinador pode deduzir 100% do valor investido, ou seja, o patrocínio é fruto de total isenção de impostos, trata-se de patrocínio a custo zero, e via de regra as empresas preferem os projetos enquadrados no artigo 18. Todavia, a Lei Rouanet determina quais as atividades que podem ser enquadradas no artigo 18, são elas:

- a) artes cênicas;
- b) livros de valor artístico, literário ou humanístico;
- c) música erudita ou instrumental;
- d) exposições de artes visuais;

- e) doações de acervos para bibliotecas públicas, museus, arquivos públicos e cinematecas, bem como treinamento de pessoal e aquisição de equipamentos para a manutenção desses acervos;
- f) produção de obras cinematográficas e videofonográficas de curta e média metragem e preservação e difusão do acervo audiovisual;
- g) preservação do patrimônio cultural material e imaterial;
- h) construção e manutenção de salas de cinema e teatro, que poderão funcionar também como centros culturais comunitários, em municípios com menos de 100 mil habitantes. (Brasil, 2018g, on-line)

Se os proponentes não desenvolvem projetos dentro dessas atividades, automaticamente eles serão enquadrados no artigo 26, fato que obriga o patrocinador desse tipo de projeto a deduzir, em seu imposto de renda, o percentual equivalente a 30% (no caso de patrocínio) ou 40% (no caso de doação), para pessoa jurídica; e 60% (no caso de patrocínio) ou 80% (no caso de doação), para pessoa física. O enquadramento do projeto expõe outra dificuldade muito discutida a respeito das leis de incentivo e da captação de recursos: o pagamento da contrapartida obrigatória, isto é, o investimento de recursos próprios no projeto cultural para além do incentivo fiscal por parte do patrocinador. Não só a Lei Rouanet, mas as demais leis de incentivo exigem dos patrocinadores o pagamento de contrapartida, porém muitos deles não fazem essa provisão de recursos, ou perdem o interesse em patrocinar ao saber que precisam investir recursos próprios num projeto cultural, independentemente do valor, ainda que a parcela incentivada seja a mais alta. O grupo empresarial deste estudo por ter uma política de patrocínios já constituída, possui planejamento financeiro para desembolso dessa verba.

4.2.5.4 Exigências e Contrapartidas

No tópico anterior, foram discutidas as principais dificuldades encontradas para obtenção do patrocínio. Em consonância com esse código temos outros dois: *exigências do patrocinador e contrapartidas oferecidas ao patrocinador*. Ambos expostos pelos produtores culturais entrevistados.

Como exigências do patrocinador, os entrevistados citaram a realização dos projetos culturais nas cidades de atuação das empresas. Como vimos esse é um critério obrigatório para as empresas do grupo empresarial estudado. O Entrevistado

10, considera natural ter que realizar os projetos na área de atuação das empresas, pois segundo ele a empresa envolve-se diretamente com o projeto dando suporte, estimulando presença de público, participando das ações realizadas etc. O Entrevistado 7, pondera que isso pode ser um desgaste, às vezes, pois a cidade estratégica para o patrocinador pode não ser estratégica para o projeto cultural.

O Entrevistado 8, não encara o atendimento a esse critério como problema, porque, de acordo com suas palavras, muitos dos projetos culturais que foram patrocinados pelas empresas aqui estudadas, foram elaborados em conjunto, onde os escopos consideraram de um lado a essência do trabalho artístico, a competência e vocação para o fazer cultural, e do outro, aquilo que era de importante para as empresas. No caso da parceria do Entrevistado 8 com o grupo empresarial os projetos já são realizados juntos a algum tempo, há uma convergência de propósitos, ambos trabalham com formação de crianças, jovens e educadores de escolas públicas.

Outra exigência apontada pelos entrevistados é a realização de atividades e ações não previstas no projeto original, como, por exemplo, a realização de uma apresentação teatral em um local determinado pela empresa. Neste caso, afirma o Entrevistado 8, que a falta de previsão da atividade e dos recursos para sua realização no projeto implica diretamente numa negociação entre patrocinador e produtor cultural. “Podemos até não cobrar o cachê do grupo pela apresentação, mas a empresa terá de arcar com os custos de transporte, alimentação, cachê dos músicos que acompanham o grupo etc.” (Entrevistado 8, 2018). Às vezes, se dispor a atender a determinadas demandas das empresas que vão surgindo é necessário, isso também fortalece a relação. (Entrevistado 8, 2018)

O que o Entrevistado 8 encarou como exigência – realização de atividade extra para a empresa – o Entrevistado 9 encarou como oportunidade de retorno à empresa patrocinadora, a possibilidade de oferecer uma contrapartida, ser recíproco. Segundo o Entrevistado 9, como contrapartida ao patrocínio recebido ele ofereceu para empresa a realização de um dia extra do seu festival musical como parte da programação de um projeto próprio da patrocinadora, ação essa não prevista no escopo de nenhum dos projetos incentivados. Na negociação o produtor cultural viabilizou a programação artística do evento, enquanto que a empresa se responsabilizou pelo pagamento da infraestrutura e divulgação. “Nós pagamos pelos shows realizados durante o evento da empresa, assim como pagamos pelos demais

dias do festival. O fato de ser contrapartida e não ter recurso previsto não pode significar fazer algo ruim. Faço com qualidade.” (Entrevistado 9, 2018)

Foi também apontada como uma exigência a mensuração válida e assertiva dos resultados alcançados pelos projetos. Essa exigência é consonante com o que está sendo implementado pelas leis de incentivo em relação a utilização de indicadores e métodos de avaliação dos projetos. De acordo com o Entrevistado 7, ele e a empresa que ele representa, têm tentando encarar essa requisição não só como uma obrigação, mas como uma prática do dia-a-dia para aprimorar os trabalhos desenvolvidos e a própria estrutura administrativa. Ele entende que os patrocinadores “têm se aproveitado dessas exigências que partiram dos mecanismos de incentivo para definir quais projetos vão patrocinar, como reverter o patrocínio em favor da empresa, e, depois avaliar se o patrocínio foi ou não satisfatório.” (Entrevistado 7, 2018)

4.2.5.5 Sobre como captar recursos

O código *sobre como captar recursos* também está contido na categoria *seleção de projetos* e é particular do produtor cultural. Esse código contempla o que os produtores culturais entrevistados exercitam no seu dia-a-dia para a efetivação da captação de recursos dos próprios projetos.

Apropriando-se de uma expressão popular citada por três dos cinco entrevistados, em termos simplistas, para descrever uma atividade que nada tem de simples, captar recursos para um projeto cultural nada mais é do que “vender o peixe”. E, muitas vezes, de acordo com os Entrevistados 8 e 10, vender um espetáculo pode soar ofensivo para o artista, que não considera o fruto do seu trabalho uma mercadoria. Mas, um artista inserido no mercado (e consequentemente na sua lógica) deve entender que se trata de uma venda e isso “não significa desmerecer, depreciar, ou tornar algo que é estético e frutivo em utilitário.” (Entrevistado 8, 2018).

É fundamental sobrepujar e encontrar maneiras de demonstrar o valor de uma produção artística que se está tentando vender para o seu interlocutor. E, ir além, constitui estar um passo à frente para evidenciar, tornar claro, dar aquele motivo que

possa atrair a atenção do empresário e convencê-lo a tomar a decisão sobre investir ou não num projeto cultural.

Muitas vezes, essa transação acontece por valores, por princípios e por ideais de se ter uma sociedade diferente. No nosso caso, trabalhamos com crianças e adolescentes, com a infância. Os nossos produtos são voltados para a família como um todo, então, este é o viés de convencimento. É assim que “vendemos o peixe”. Eu não sou um comerciante, um vendedor de qualquer coisa. Não! É mais profundo, envolve valores. Eu não sei até que ponto eu sou bem-sucedido como vendedor, mas eu sempre digo o seguinte: nunca foi fácil consegui captar recursos, mas o dinheiro sempre chegou e tá aí 22 anos de história para poder comprovar. (Entrevistado 8, 2018)

Ao buscar uma empresa patrocinadora é preciso antes pesquisa-la, conhecê-la a fundo em vários aspectos. Ainda nas palavras do Entrevistado 8, além da pesquisa sobre a empresa, na oportunidade de um encontro, uma reunião de apresentação do projeto, primeiro o produtor cultural deve escutar seu interlocutor, afinal uma empresa não irá receber um produtor cultural por caridade. Ter a oportunidade de um encontro presencial, significa que existe certa afinidade, um interesse de ambas as partes para o fechamento do acordo e patrocínio do projeto. A medida que a conversa se desenvolve é perceptível quais são os interesses e as afinidades existentes, caso existam. O Entrevistado 8 apresenta como exemplo um de seus patrocinadores demonstrando a convergência de interesses de ambas as partes:

O Sicoob é patrocinador de um projeto do nosso grupo há 11 anos. Se trata de um projeto sociocultural realizado em Araguari para crianças e adolescentes. Ele é patrocinador direto desse projeto, não utiliza lei de incentivo, e o grande motivo dessa nossa afinidade é o cooperativismo. São interesses semelhantes e convergentes, às vezes, até os mesmos interesses, tanto para nós, quanto para eles. O Sicoob tem o valor cooperativista em seu negócio e vê a ressonância disso numa ONG, num empreendimento social que trabalha com crianças e adolescentes na cooperação por meio da arte, através de oficinas de arte e educação, não é difícil que eles cheguem a conclusão: “Espera aí, são os valores que nós acreditamos enquanto cooperativa que já estão sendo vivenciados ali desde a infância por meio da arte.”. E, então, eles encontram o motivo para poder patrocinar, para poder acreditar no empreendimento sociocultural. (Entrevistado 8, 2018)

O marketing cultural é feito pela empresa, que estabelece diretrizes e critérios para seleção de projetos em consonância com sua missão, seus valores e objetivos institucionais. Para o Entrevistado 10, com a frequência de projetos patrocinados, o produtor cultural consegue entender como a empresa associa a própria imagem a imagem do projeto, por exemplo, um projeto aderente com a causa feminina tem maior probabilidade de receber o apoio de uma empresa de cosméticos, pela identificação de público de atuação. Ou ainda um projeto voltado para o homem do campo tem mais probabilidade de ser patrocinado por uma empresa ligada ao segmento Agroindustrial. É uma questão de alinhamento de objetivos e públicos do projeto e da empresa. (Entrevistado 10, 2018)

É claro que conseguir efetivar um patrocínio demanda muitas outras habilidades do produtor cultural para além da sintonia com a empresa e da convergência de interesses. O Entrevistado 10 considera essencial ter relacionamentos estabelecidos, uma rede de contatos e parceiros, pois muitas vezes o caminho para se chegar até uma empresa é indireto. Geralmente o produtor cultural não tem acesso a quem tem o poder de decisão, mas pode ter contato com quem tem influência sobre esse processo.

O viabilizador da execução de uma produção cultural, aquele que capta recursos, seja o próprio artista ou um intermediário, além de relacionamentos precisa conhecer muito bem o projeto cultural; a proposta em pauta; as etapas da produção; a mídia necessária; o público alvo; os números do projeto, se se tratar de projetos com edições anteriores; os prazos estabelecidos pelos governos e pelas empresas e muito mais, deve ser um profissional completo, sensível e articulador – ele deve ter o entendimento do espetáculo e da lógica do mercado. Segundo o Entrevistado 9, é mais fácil falar sobre aquilo que se tem envolvimento. Ele consegue discorrer sobre quaisquer tópicos relacionados aos projetos culturais que ele busca patrocínio, pois ele tem conhecimento profundo de todo o processo de suas produções artísticas.

A preparação de um produtor cultural é fruto do seu envolvimento com os projetos. Uma dica simples é sempre ter a mão um *pen drive* com o material atualizado do projeto para apresentar, um PowerPoint, que conta o que é o projeto, que traga um apanhado de cada edição, especifique os impactos sociais, o alcance de público, o que foi gerado de mídia paga e espontânea. E, hoje, um dado que não pode deixar de ser mencionado é a abrangência do projeto nas redes sociais, isso

conta muito. O produtor deve ter todas essas informações documentadas, ter relatórios, pois “é básico estar preparado para qualquer tipo de questionamento, e, claro, saber negociar, pois a empresa sempre vai fazer solicitações e, às vezes, é preciso negociar, renegociar, fazer concessões.” (Entrevistado 9, 2018). Nas palavras do Entrevistado 10 é preciso ser empático, sobretudo, quando se trata do patrocinador.

Participar de um processo de seleção de projetos implica manter uma relação com empresa, deixar claro a sua disponibilidade caso eles precisem de mais informações a respeito do projeto. Em todas as oportunidades o produtor cultural deve demonstrar a importância do projeto para a cidade, a importância da parceria com a empresa, os resultados que ambos podem ter com um outro, alinhando objetivos e público ou, até mesmo agregando um novo público. (Entrevistado 9, 2018)

Conseguir captar recursos, por meio do primeiro acesso a uma empresa não é tarefa fácil. Outra ponderação do Entrevistado 9, se relaciona ao cuidado na manutenção da parceria estabelecida, do relacionamento. Após conseguir o primeiro patrocinador, o próximo passo é dar continuidade na relação, é cuidar dela, primeiro o agente cultural cuida das empresas que já tem, para depois procurar outras empresas. O ICCV (2003, p.401) aponta que o “caminho da arte é duro – parte da emoção, da visão, para o planejamento e depois para o mercado, de forma a despertar a mídia e o público.”

Mas, antes da busca pelo patrocinador, para o Entrevistado 10, é elementar que o produtor cultural tenha uma “causa válida e compartilhada”, isto é, uma produção artístico-cultural legítima reconhecida, aceita e difundida pelo público. O grande objetivo de um artista deve ser a conquista do seu público. Para tanto ele deve munir-se das ferramentas necessárias e adequadas para conhecer, conquistar e fidelizar clientes. O público é quem gera a mídia de um trabalho artístico. Logo, o público e mídia serão os alvos do patrocinador. Nenhuma produção cultural resiste dependendo apenas do patrocínio.

Neste sentido, a adoção do marketing de relacionamento pode se colocar como alternativa interessante para os artistas, grupos e espaços culturais. Trata-se de uma iniciativa que, se bem gerida, pode proporcionar a fidelização de uma parcela significativa do público, aumentando a receita direta de bilheteria ou o ganho com a

venda de produtos [ou os dois]. Os resultados naturais desse procedimento são melhores perspectivas de sustentação do trabalho desenvolvido e redução do nível de dependência dos patrocínios efetivados por meio das leis de incentivo. Cabe lembrar que tais metas são bastantes desejáveis num tempo em que se acirra a disputa pela preferência do público entre as produções culturais e inúmeras outras fontes de entretenimento. (AVELAR, 2008, p. 156)

4.2.5.6 Formas de acompanhamento dos projetos incentivados

O código *formas de acompanhamento dos projetos incentivados* é o último código da categoria *seleção de projetos* e contempla como se dá o acompanhamento da execução dos projetos culturais, a finalização do mesmos e utilização das informações e dados gerados no processo para renovação ou não do patrocínio. Esse código considera patrocinador e produtor cultural.

Segundo a Entrevistada 1, após a efetivação do patrocínio, cada empresa membro do comitê corporativo – Holding, Instituto e Serviços – acompanha os projetos culturais que selecionou em conformidade com suas frentes de atuação. Esse acompanhamento acontece de maneira singular para cada empresa. Em síntese, na Holding os projetos são acompanhados com base nos cronogramas e relatórios enviados pelos proponentes, é o que a empresa denomina de acompanhamento reativo; no Instituto, a empresa e mais uma empresa terceirizada, contratada este ano para este fim, acompanham os projetos, que normalmente tem execução de até 12 meses e, neste sentido, requerem acompanhamento periódico, por meio de ligações, visitas, relatórios etc; na Serviços, os projetos são acompanhados diretamente pela empresa através da área de comunicação de negócio, por questões estratégicas e de relacionamentos com os clientes. (Entrevistada 1, 2018)

A seguir será esmiuçado o processo de acompanhamento por parte de cada empresa. A Holding, de acordo com o Entrevistado 5, que possui um quadro de pessoal enxuto, faz um acompanhamento não formal dos projetos maiores, dos que receberam mais recursos, por meio de contato com os proponentes e aferição do que está sendo realizado durante a execução dos projetos, apenas isso. No momento da finalização, o centro de operações de marketing tem papel fundamental, pois é ele que acompanha o encerramento dos projetos com base nos

contratos de patrocínios previamente celebrados, nos cronogramas de execução estabelecidos e nos relatórios finais solicitados pela empresa. (Entrevistado 5, 2018). Além do relatório final, a empresa também solicita o protocolo de entrega da prestação de contas junto ao órgão competente no qual o projeto foi aprovado. (Entrevistada 1, 2018)

Conforme a Entrevistada 3, no Instituto, que é a empresa que mais patrocina projetos atualmente dentro do grupo empresarial, a principal falha de todo o processo de marketing cultural realizado residia no acompanhamento dos projetos culturais. São vários projetos patrocinados em diferentes municípios brasileiros, com ações contínuas. (Entrevistada 2, 2018). Até meados de 2018, o processo era pouco sistematizado, pautado basicamente pelo recebimento de relatórios e por visitas a alguns projetos selecionados por amostragem. Em geral, não havia acompanhamento efetivo, a empresa possuía mais informações sobre as produções artísticas quando recebia as prestações de contas. (Entrevistada 3, 2018)

Cientes da necessidade de um acompanhamento pormenorizado e individual, o Instituto contratou uma empresa terceira, que desde junho de 2018 passou a desempenhar esse papel com todos os projetos. A proposta de acompanhamento que está em fase de implementação reside em quatro etapas/meses. No primeiro mês foram solicitados pela terceirizada via contato telefônico os calendários de atividades, as principais ações já realizadas e as ações que ainda seriam executadas. No mês seguinte, os projetos receberiam visitas da empresa terceira para uma conversa com os proponentes, com os profissionais contratados e com os alunos atendidos, com intuito de reconhecimento dos projetos e exposição do que é Instituto, quais são suas missões, valores e regras. No terceiro mês, a empresa terceira entregaria um relatório com os resultados das ligações e das visitas, para que no próximo mês os coordenadores do Instituto visitassem pessoalmente os projetos. Até o momento da entrevista foi realizada somente a primeira etapa do acompanhamento que já demonstrou avanços em relação ao acompanhamento feito anteriormente. (Entrevistada 3, 2018).

Nós passamos pelo acompanhamento por amostragem e estamos evoluindo para acompanhamento integral dos projetos patrocinados. A ideia é ter o acompanhamento contínuo. Nessa nova proposta a cada 4 meses teremos condições de avaliar o andamento dos projetos, e caso não estejam em conformidade com o pactuado,

teremos as condições de interferir. A ideia é não esperar o fim do projeto, porque no fim não temos mais o que fazer. Queremos acompanhar todo o processo. (Entrevistada 3, 2018)

De acordo com o Entrevistado 7, o processo de acompanhamento do Instituto está em amadurecimento nos últimos anos. A fase de acompanhamento estritamente por relatórios, onde o produtor cultural desconhecia como a empresa lidava com as informações contidas no documento, foi ultrapassada pela mensuração dos resultados, inclusive, mensuração qualitativa, entendendo, por exemplo, quais são as metas que devem ser alcançadas pelos projetos, como elas serão alcançadas e quais são os indicadores que podem ser utilizados neste sentido. Isso é importante, pois não se trabalha apenas com percepções. Estar munido de dados reais e mensuráveis dá maior clareza do que foi negociado, do que foi executado, de quais foram as variantes durante a execução e que fizeram mudar ou não os resultados esperados. (Entrevistado 7, 2018)

Na empresa Serviços, que possui quadro de pessoal mais robusto, o acompanhamento é fundamental. Para a Entrevistada 4, incentivar sem acompanhar não é prudente, pois é preciso garantir a qualidade das produções culturais que estão sendo entregues para a comunidade, para os clientes. Mas, mais do que verificar, a qualidade das produções, acompanhar possibilita verificar se o projeto tem aderência com o público, se desperta interesse, se oferece resultados e se eles são positivos. Com as redes sociais, a empresa tem *feedback* em tempo real dos clientes e da comunidade onde atuam, e ela monitora e avalia esses *feedbacks*. (Entrevistada 4, 2018)

Segundo o Entrevistado 6, a empresa Serviços trabalha conjuntamente com o centro interno de operações de marketing, que é o responsável pela formalização do incentivo, programação dos depósitos, assinatura de contrato dentre outras atividades administrativas. Passada essa etapa, a agência interna entrega, o projeto para área de comunicação da empresa Serviços, que acompanha o que eles denominam como pré-evento, que inclui a criação de peças gráficas, de mídia, textos, aplicação da marca, possibilidade de realização de ações de interação, ativação e relacionamento com a marca junto ao evento etc. Durante a divulgação, a empresa não só acompanha a execução do plano de mídia acordado, bem como

auxilia na difusão do projeto, por meio de posts nas redes sociais, envio de e-mails e SMS, por exemplo. Durante a execução do projeto cultural a empresa também se faz presente, através de uma equipe que faz cobertura do evento e de um porta-voz, geralmente o gerente de vendas ou relacionamento, que faz pronunciamento para o público. (Entrevistado 6, 2018).

Executado o projeto, o produtor cultural deve enviar relatório final para empresa, além do relatório que a própria empresa Serviços faz, que contempla um balanço do projeto, o que foi acordado e o que foi entregue.

O proponente nos informou que a estimativa de público do seu projeto era dez mil pessoas, nós verificamos se isso foi atingido. Inicialmente, verificamos a possibilidade de incremento das vendas com determinado evento cultural, posteriormente vamos aferir, se houve aumento da quantidade de pessoas nas nossas lojas, quantas vendas atreladas aquele evento foram efetivadas. Para os eventos que fazemos cobertura, deixamos registrado no relatório as entrevistas com o público. (Entrevistado 6, 2018)

Os projetos que contemplam a realização de eventos, são sempre acompanhados *in loco* pelos patrocinadores, segundo o Entrevistado 9. Além do acompanhamento presencial, é comum que as empresas solicitem a entrega de relatórios *online* que contemplem as ações realizadas e os recursos gastos.

A importância do acompanhamento foi unânime entre todos os entrevistados das empresas patrocinadoras. Para os seis entrevistados, o acompanhamento, seja presencial, por meio de relatórios ou contato telefônico possibilita a avaliação do projeto patrocinado e suporte para uma tomada de decisão futura na renovação de um patrocínio.

4.3 Destaques que diferenciam produtores e patrocinadores

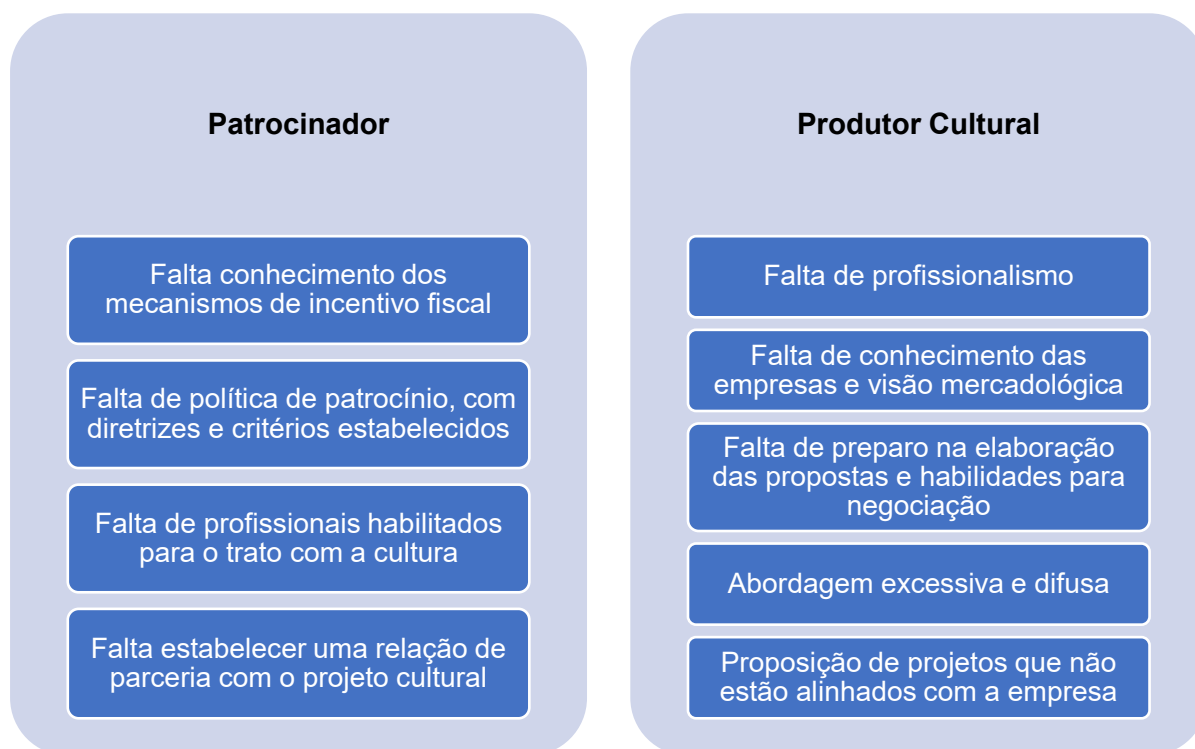
O marketing cultural evidencia as práticas de trocas entre empresas e empreendedores culturais e, nessa relação de trocas, é essencial que haja clareza sobre o papel do patrocinador e do produtor cultural. Assim, a associação do capital privado e da cultura amparada pelos mecanismos de incentivos fiscais pode continuar tendo exemplos bem-sucedidos. Como é o caso dos produtores culturais

entrevistados neste estudo, que além de serem patrocinados pelo grupo empresarial pesquisado, possuem outros patrocinadores de suas atividades culturais.

A fim de replicar esses exemplos promissores, é necessário ter em mente que nem todas as empresas têm uma política cultural estabelecida, como é o caso do grupo empresarial estudado. É comum a algumas empresas, que se valem do incentivo fiscal, a falta de estrutura e informação para lidar adequadamente com assunto. Há ainda as empresas que conduzem seus investimentos em cultura de maneira superficial, descuidada e nociva, sem se importar com os danos causados aos projetos culturais que patrocinam, seja pela deturpação das propostas originais, exigências descabidas e ilegais, às vezes, ou pelo desrespeito aos executores do projeto. Mas, o desarranjo de algumas empresas não pode ser desculpa para ausência de preparo dos produtores culturais.

A Figura 4, apresenta as principais falhas dos patrocinadores e produtores culturais no que se refere ao financiamento à cultura, a efetivação da captação de recursos e execução profícua dos projetos culturais.

Figura 4: Principais falhas do Patrocinador e Produtor Cultural



Fonte: Elaborado pela autora.

Toda empresa, independentemente de seu segmento de atuação, é parte integrante da vida da comunidade onde está inserida. Mais que estar presente em uma cidade, é fundamental contribuir com seu desenvolvimento. A existência de leis de incentivo em diversas áreas vem contribuindo para isso, o que não poderia ser diferente com a Cultura. A fim de superar esses erros da Figura 4, propõe-se aos patrocinadores conhecimento dos mecanismos de incentivo (inclusive das regras) para a otimização dos recursos oriundos do incentivo fiscal, direcionando-os segundo uma política de patrocínio clara, com diretrizes e critérios bem definidos e processo de seleção transparente. Para tanto, é preciso que haja nas empresas profissionais sensíveis ao trato com a cultura, mas, mais do que isso é premente que os patrocinadores se vejam como parceiros do projeto cultural patrocinado numa relação de troca recíproca e verdadeira, que seja positiva e benéfica para ambos os lados e para a sociedade.

Ao produtor cultural sugere-se a capacitação imediata. O mercado não só não vê com bons olhos, mas também não dá credibilidade e nem oportunidade ao produtor cultural descolado que aprende com a prática, da maneira que der e

quando der. Conhecimento da legislação não só de incentivos fiscais, conhecimento do mercado, habilidade para lidar com questões administrativas e financeiras, habilidade para negociar, capacidade de liderança são alguns dos tributos que um produtor cultural precisa ter. Estes itens devem ser somados a sensibilidade artística e apuro estético, versatilidade, iniciativa, agilidade, habilidade para solução de problemas e flexibilidade.

5 CONCLUSÃO

A cultura brasileira é fomentada, em grande parte, pelas organizações que se valem dos benefícios fiscais, por meio das leis de incentivo, para patrocinar projetos culturais. (MACHADO NETO, 2007; AVELAR, 2008; COSTA, MEDEIROS & BACCO, 2017). Segundo Machado Neto (2007), a viabilização físico-financeira de produtos e serviços culturais que atendem as demandas sociais é denominada marketing cultural, atividade essa praticada por empresas, por meio do patrocínio com recursos próprios ou de terceiros e que não tenham a atividade cultural como atividade-fim – marketing cultural de meio.

Este trabalho se propôs a pesquisar o processo de marketing cultural realizado por um grupo empresarial mineiro, sob a ótica dos principais envolvidos do grupo no processo, buscando analisar a prática efetiva deste importante financiador em Uberlândia/MG. A pesquisa avaliou ainda o processo de marketing cultural realizado pelo grupo na percepção de produtores culturais que foram e são patrocinados pelas empresas do grupo estudado e por outras empresas. Ao examinar o processo de marketing cultural, o intuito do estudo foi o de refletir sobre os motivos que levam as empresas do grupo empresarial a investir em cultura e os resultados esperados, a fim de identificar os segmentos de interesse das empresas, os critérios e as diretrizes adotadas no financiamento dos projetos culturais, o funcionamento da política cultural de patrocínio, a forma de seleção e acompanhamento dos projetos incentivados.

Esta pesquisa se fundamentou a partir do entendimento de importantes aspectos como: cultura, marketing cultural, a utilização da cultura como instrumento de comunicação empresarial, mecenato, patrocínio, financiamento da cultura no Brasil e mecanismos de incentivo: Lei Rouanet, LEIC/MG e PMIC Uberlândia. Com base no referencial teórico, foi realizado um estudo de caso com o objetivo de responder o seguinte problema de pesquisa: **como pode ser caracterizado o processo de marketing cultural realizado por empresas que compõem um grupo empresarial mineiro?**

Após realizar entrevistas semiestruturadas e analisar documentos das empresas do grupo, por meio da análise de conteúdo propôs-se as categorias de perfis do patrocinador e do produtor cultural e seus respectivos códigos. Como resultado principal, foram definidas as categorias relacionadas à gestão do processo

de seleção: *aprimoramento, motivação ao incentivo, conhecimento em gestão, fontes de financiamento e seleção de projetos* e seus respectivos códigos.

O grupo empresarial analisado financia projetos culturais há 14 anos, possuindo uma política cultural de patrocínio estruturada, bem definida, orientada e gerida por três empresas aqui intituladas Holding, Instituto e Serviços. Nessa mais de uma década, alterações ocorreram no processo de financiamento aos projetos. A principal mudança a saber foi a internalização do processo de recebimento, avaliação e seleção de projetos que até 2017 era compartilhado com uma empresa terceirizada e agora é feito pelo comitê corporativo que possui representantes das três empresas Holding, Instituto e Serviços.

O comitê corporativo é responsável por avaliar projetos culturais durante todo ano, conforme a disponibilidade de cada lei de incentivo com que o grupo trabalha. Os projetos são recebidos através do portal de Incentivos Fiscais e passam pela triagem da agência interna de operações de marketing, no sentido de aferir alinhamento com as diretrizes e critérios do grupo, numa convergência de propósitos e valores das empresas e dos projetos culturais. Passada a triagem, o comitê se reúne e o processo avaliativo dos projetos inclui reuniões entre os membros do conselho e demais funcionários, conforme conveniência, preenchimento de matrizes de ranqueamento, contato com proponentes para recolha de informações complementares e, às vezes, entrevistas presenciais, até a seleção.

Efetivado o patrocínio, cada empresa membro do comitê acompanha os projetos culturais que selecionou em conformidade com suas frentes de atuação: Holding - institucional, Instituto - social e Serviços - promocional. O acompanhamento aos projetos é específico para cada empresa. Na Holding, eles são acompanhados com base em cronogramas e relatórios recebidos. No Instituto, o acompanhamento é periódico e se dá por meio de ligações, visitas, relatórios etc., o mesmo é realizado pela própria empresa e por uma empresa terceira, contratada em junho de 2018 para este fim. E, na Serviços, os projetos são acompanhados pela área de comunicação de negócio, por questões estratégicas e de relacionamentos com os clientes, através de contato direto, presencial e constante.

Na percepção dos produtores entrevistados, o processo de acompanhamento das empresas do grupo, sobretudo, do Instituto está em amadurecimento nos últimos anos. Ele tem caminhado rumo a mensuração dos resultados, com estabelecimento de métricas e indicadores. O que se configura como uma exigência

dos órgãos governamentais reguladores do incentivo, mas também como uma oportunidade para os produtores na melhoria da execução dos projetos.

Por meio da pesquisa foi possível constatar que grande parte dos valores investidos pelas empresas do grupo empresarial é oriunda de incentivos fiscais. Ainda que elas patrocinem com recursos próprios, a robustez de investimento se dá graças as leis de incentivo. O grupo empresarial patrocina não só projetos culturais, áreas como esporte e meio ambiente também recebem investimentos, contudo a área cultural é que mais recebe incentivo, dos 56 projetos selecionados em 2017, 33 eram culturais. Existe uma demanda da comunidade para execução desses projetos.

Dos seis funcionários entrevistados, três compõem o Comitê Corporativo que avalia os projetos recebidos e tem autonomia nas decisões de investimento cultural. Outra característica importante das empresas do grupo é que a maioria dos entrevistados tem mais de cinco anos de carreira atuando junto as leis de incentivo, dentre outras funções, o que foi interpretado como um aspecto facilitador ao processo de marketing cultural, pois evidencia a existência de uma equipe profissionalizada e conhecedora do setor cultural dentro das empresas.

Dos projetos culturais financiados com recursos incentivados pelas empresas do grupo, a maior parte são dos segmentos de música e artes cênicas, sendo a maioria realizados em Uberlândia e região. A preferência por esses segmentos da arte é pela quantidade público mobilizada, o que não impede o patrocínio a outros segmentos.

A motivação para o financiamento à cultura na percepção dos entrevistados, foi a de conscientização da própria responsabilidade social para com a comunidade ao contribuir com a formação das pessoas, incluindo-as socialmente e colaborando para elevação do senso crítico. Investir em cultura, para os entrevistados é a oportunidade que o grupo tem de devolver a comunidade parte do que é conquistado por suas empresas todos os dias.

Ao investir em projetos culturais cada empresa tem uma motivação. A Holding, considera que o incentivo ajuda a aumentar o conhecimento e a reputação da marca fortalecendo-a junto à comunidade. O Instituto, acredita no desenvolvimento humano a partir da educação e entende que cultura e educação andam juntas nessa empreitada. E, a empresa Serviços, é motivada pela possibilidade de criação e manutenção de relacionamentos com seus clientes internos e externos.

Cabe ressaltar que o grupo empresarial, sobretudo, as empresas Holding e Serviços, se preocupam com a construção de uma imagem positiva junto ao seu público-alvo, a exposição de suas marcas e veem na cultura uma ferramenta de comunicação, tanto que os patrocínios devem seguir critérios gerais, legais e atender as reciprocidades esperadas pelas empresas. Entretanto, é preciso parcimônia por parte das empresas. O patrocínio cultural que busca a visibilidade a qualquer custo cede lugar ao investimento em realização de projetos com questões relevantes para a sociedade. Neste sentido, multiplicam-se os projetos que preveem continuidade, que visam ao estabelecimento de parcerias duradouras com os empreendedores culturais, regidas por critérios como regularidade, respeito à diversidade e transparência.

Em relação aos critérios adotados pelo grupo, a área de atuação do projeto (realização do projeto nas cidades onde as empresas do grupo atuam) se colocou como critério imprescindível para seleção do projeto citado por todos os entrevistados, seguido pelo histórico do proponente, que deve ter credibilidade e capacidade técnica para execução do projeto, além da aprovação em alguma lei de incentivo que o grupo trabalha.

Sobre as principais falhas percebidas nos projetos que solicitam patrocínio, os entrevistados citaram como aspectos dificultadores: amadorismo e falta de profissionalização dos produtores culturais. Nos termos de Avelar:

A expansão do setor cultural brasileiro verificada nos últimos anos provocou o surgimento de novos parâmetros para o trabalho na área. A multiplicação de projetos, instituições, espaços e equipamentos alterou radicalmente o modo de atuação dos agentes envolvidos na produção cultural, tanto no que diz respeito aos procedimentos para obtenção de recursos quanto aos processos de gestão. Nesses novos tempos, não há mais lugar para o imprevisto e o amadorismo que sempre imperaram no universo cultural brasileiro. (AVELAR, 2008, p.49)

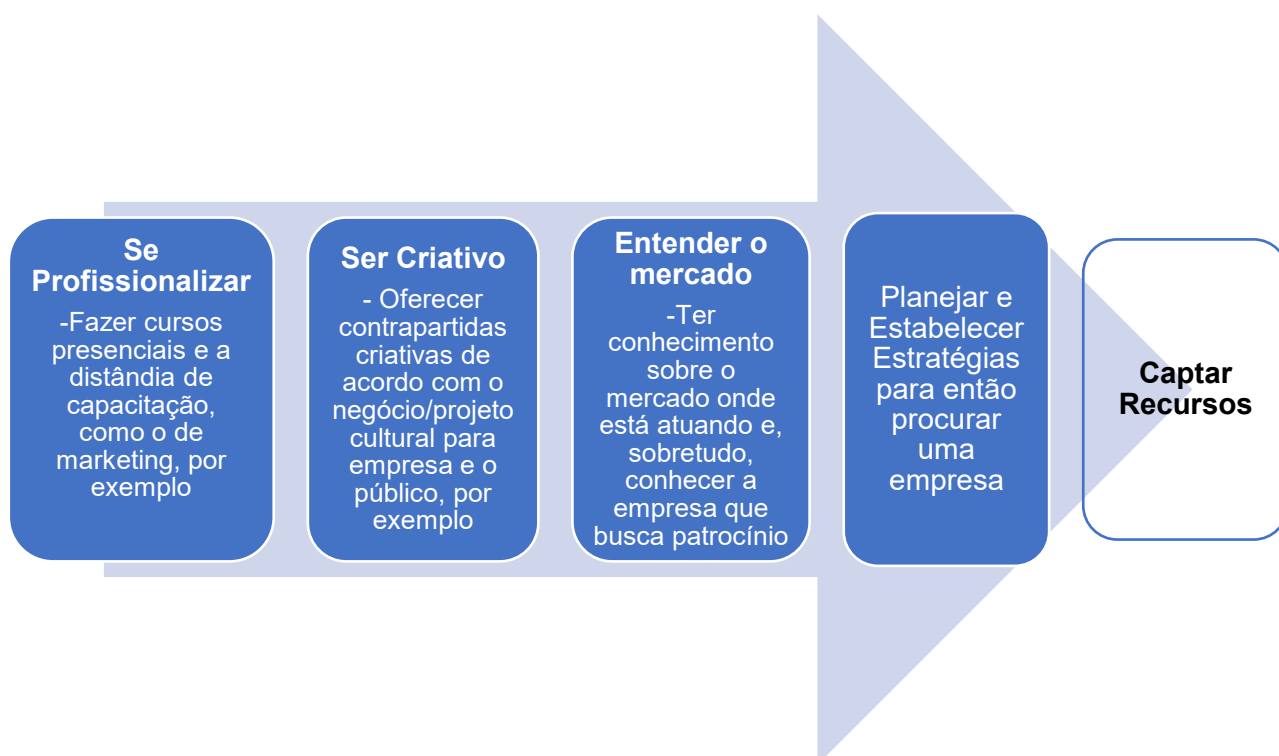
A grande maioria das ações no campo da cultura são viabilizadas pelo patrocínio privado, logo o mesmo é determinante. E a efetivação do patrocínio passa pela captação de recursos e o entendimento do mercado, que, por sua vez, exigem maior profissionalização dos produtores culturais, para que eles tenham condições de propor projetos tecnicamente adequados, planejados, de qualidade e com

orçamento exequível. Um produtor cultural insensível ao trabalho com cultura, parece tal qual o produtor cultural que não tem domínio de ferramentas de gestão. Desse modo, o desafio da profissionalização deve ser enfrentado pela classe, incluindo os artistas. “Produção e gestão cultural são atividades essencialmente administrativas. A consciência desse fato é ponto primordial para o sucesso de qualquer empreendimento na área.” (AVELAR, 2008, p. 51)

5.1 Implicações Práticas

A Figura 5 é apresenta uma síntese dos desafios que o produtor cultural deve enfrentar para ter êxito em captar recursos e executar seus projetos. Mercado e setor cultural possuem particularidades divergentes e realidades frequentemente conflitantes

Figura 5. Síntese dos desafios relacionados a Captação de Recursos



Fonte: Elaborada pela autora

. Vários projetos culturais não saem do papel pela falta de patrocínio. A inserção de um empreendedor cultural no competitivo mercado do patrocínio privado fica, pois,

dependente da profissionalização, do desenvolvimento de técnicas de venda, de negociação e de relacionamento. A captação de recursos é uma atividade complexa e deve ser encarada como tal, já que exige dedicação, conhecimento sobre o mercado, sobre a produção artístico-cultural, técnico, prático e habilidades específicas, ou seja, captação de recursos é para pessoas profissionais.

5.2 Limitações e trabalhos futuros

A pesquisa buscou apresentar contribuições para entender o processo de financiamento incentivado do setor cultural em Uberlândia. No entanto, por utilizar o método de estudo de caso, que não permite generalizações de resultados, há necessidade de replicações de conteúdo. Posto isso, apresentam-se aqui algumas recomendações para trabalhos futuros.

Primeiramente, considera-se relevante a realização de um maior número de pesquisas sobre o marketing cultural, envolvendo casos de outras empresas localizadas em diferentes regiões do Brasil, de preferência fora das capitais, a fim de revelar como se dá esse processo em médias e pequenas localidades. Essas informações podem compor um panorama do patrocínio cultural no Brasil.

Sugere-se a realização de pesquisas deste tipo em organizações com diferentes estágios de política cultural de patrocínio e também com produtores culturais que não tem tido êxito na busca por investimento.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Candido José M. de; DA-RIN, Silvio. **Marketing cultural ao vivo: depoimentos**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1992.

_____. **A arte é capital: visão aplicada do marketing cultural**. Rio de Janeiro: Rocco, 1993.

_____. **Marketing cultural: cinco casos de sucesso**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1996.

ALMEIDA, Sonia T. de; ARAUJO, Maria Valeria P. de; ALCÂNTARA, Nilberg dos S. **MARKETING CULTURAL: UMA ESTRATÉGIA COMPETITIVA VIA LEIS DE INCENTIVO**. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 5, n. 2, p. 24-45, 2015.

ALVES, Karin S. **Marketing cultural e o patrocínio próprio e incentivado da cultura em Santa Catarina: análise dos casos Eletrosul e Tractebel Energia**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2009.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA). **About AMA**. Disponível em: <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>>. Acesso em 14 de março de 2018.

ASIMOW, Michael; BROWN, Kathryn; PAPKE, David (Ed.). **Law and Popular Culture: International Perspectives**. Cambridge Scholars Publishing, 2014.

ASSIS, Maria Elisabete A de. **Cultura como marketing, marketing como troca: a reciprocidade e o Centro Cultural Banco do Brasil**. Tese (Doutorado em Antropologia) – Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Pernambuco. Recife, 2007.

AVELAR, Romulo. **O avesso da cena: notas sobre produção e gestão cultural. Belo Horizonte: Duo Editorial, 2008.**

AXT, Gunter. Por uma reforma da Lei Rouanet. In: **Zero Hora.com**, Porto Alegre, 2009. Disponível em <<http://zerohora.clicrbs.com.br/pdf/6554817.pdf>>. Acesso em: 9 de janeiro de 2018.

BARBALHO, Alexandre. Estado autoritário brasileiro e cultura nacional: entre a tradição e a modernidade. In: **Revista da Associação Psicanalítica de Porto Alegre**. 2000.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. **Lisboa: Edições**, v. 70, 2011.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Manual prático. Vozes: Petrópolis, 2002.

BENHAMOU, Françoise. **A economia da cultura**. Ateliê Editorial, 2007.

BORGES, R. P. I. **Marketing cultural no contexto do centro cultural Banco do Brasil em Brasília**. 2012.

BOTELHO, Isaura. Dimensões da cultura e políticas públicas. **São Paulo em perspectiva**, v. 15, n. 2, p. 73-83, 2001.

<https://doi.org/10.1590/S0102-88392001000200011>

BOURDIEU, Pierre; HAACKE, Hans. **Livre-troca. Diálogos entre a ciência e a arte**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1995.

BRANT, Leonardo. **Mercado Cultural: investimento social, formatação e venda de projetos, gestão e patrocínio, política cultural**. São Paulo: Escrituras Editora, 2001.

_____. **O poder da cultura**. São Paulo: Editora Peirópolis, 2009.

BRASIL. Lei Rouanet. **VERSALIC**. Disponível em:
<<http://versalic.cultura.gov.br/#/home>>. Acesso em: 24 de janeiro de 2018a.

_____. **Constituição Federal (CF)**. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 24 de janeiro de 2018b.

_____. Ministério da Cultura. **Carta de Serviços ao Cidadão**. Disponível em:
<<http://www.cultura.gov.br/carta-de-servicos>>. Acesso em: 24 de janeiro de 2018c.

_____. Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991. **Pronac**. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8313cons.htm>. Acesso em: 9 de janeiro de 2018d

_____. Lei Rouanet. **Incentivo Fiscal**. Disponível em:
<<http://rouanet.cultura.gov.br/incentivofiscal/>>. Acesso em: 24 de janeiro de 2018e.

_____. Agência Nacional do Cinema. **Fomento - O que é**. Disponível em:
<<https://www.ancine.gov.br/pt-br/fomento/o-que-e>>. Acesso em: 27 de janeiro de 2018f.

_____. Ministério da Cultura. **Por Dentro das Ações**. Disponível em:
<http://www.cultura.gov.br/acoes4/-/asset_publisher/v4pymnk1APk2/content/mecanismo-de-incentivo-fiscal-da-lei-rouanet/10895> Acesso em: 15 de outubro de 2018g.

BUTTERFIELD, Lee D. et al. Fifty years of the critical incident technique: 1954-2004 and beyond. **Qualitative research**, v. 5, n. 4, p. 475-497, 2005.

CALABRE, Lia. **Política cultural no Brasil: um histórico**. In CALABRE, Lia. (org.) Políticas culturais: diálogo indispensável. Rio de Janeiro, Edições Casa de Rui Barbosa, 2005, p.9-21.

_____. **Políticas Culturais no Brasil: balanço e perspectivas**. 2007.

CARVALHO, Simone A. de. O uso do marketing cultural como instrumento de relações públicas institucionais. **Revista Organicom**, v. 7, n. 13, p. 92-102, 2012.

CASTELO, José. Cultura. In: LAMOUNIER, Bolívar; FIGUEIREDO, Rubéns. **A era FHC: um balanço**. São Paulo: Cultura Editores, 2002.

CASTRO, Luiz Felipe M. de. O estado atual da política cultural no Brasil: uma agenda de debates. **Revista de Administração Pública**, v. 23, n. 1, p. 21-35, 1989.

CARMONA, Salvador; IYER, Govind; RECKERS, Philip MJ. The impact of strategy communications, incentives and national culture on balanced scorecard implementation. **Advances in Accounting**, v. 27, n. 1, p. 62-74, 2011.

<https://doi.org/10.1016/j.adiac.2011.01.004>

CESNIK, Fábio de S. **Guia do incentivo à cultura**. 2 ed. São Paulo: Malone, 2007.

COLBERT, F. **Marketing culture and the arts**. Canada: G.M.E, 1994.

CORBIN, Juliet; STRAUSS, Anselm. Grounded Theory Research: procedures, canons and evaluative criteria. In: **Zeitschrift Für Soziologie**, p.418-427, 1990.

COSTA, Camila F. da; MEDEIROS, Igor Baptista de O.; BUCCO, Guilherme B. O financiamento da cultura no Brasil no período 2003-15: um caminho para geração de renda monopolista. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 4, p. 509-527, 2017.

<https://doi.org/10.1590/0034-7612162254>

COSTA, Ivan F. da. **Marketing cultural: o patrocínio de atividades culturais como ferramenta de construção de marca**. Editora Atlas, 2004.

DIÁRIO OFICIAL DO MUNICÍPIO – PREFEITURA MUNICIPAL DE UBERLÂNDIA (DO-PMU). **Editais SMC Nº. 011/2017 publicado dia 5 de outubro de 2017**.

Disponível

em:
102

<http://www.uberlandia.mg.gov.br/uploads/cms_b_arquivos/17708.pdf>. Acesso em 14 de março de 2018.

DURAND, José Carlos G.; GOUVEIA, Maria Alice; BERMAN, Graça. Patrocínio empresarial e incentivos fiscais à cultura no Brasil: análise de uma experiência recente. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 4, p. 38-44, 1997.

<https://doi.org/10.1590/S0034-75901997000400005>

_____. Cultura como objeto de política pública. **São Paulo em Perspectiva**, v. 15, n. 2, p. 66-72, 2001.

<https://doi.org/10.1590/S0102-88392001000200010>

DURAND, José Carlos. In: BENHAMOU, Françoise. **A economia da cultura**. Ateliê Editorial, 2007.

GARBACCIO, Grace L.; ASSUNÇÃO, Mônica de A. O. Mecenato e desenvolvimento social: o papel do Estado e das empresas. **Revista Direito e Liberdade**, v. 19, n. 2, p. 117-148, 2017.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin. W.; GASKELL, George. (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Trad. Pedrinho Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 64-89.

GOMES, Elizângela G. Marketing cultural: propaganda empresarial em um novo formato. In: **XX Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste**, 2015.

GONÇALVES, Liliana dos S. **Marketing cultural como ferramenta de comunicação estratégica: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Media) - Instituto Politécnico de Leiria, Escola Superior de Educação e Ciências Sociais. Leiria, 2017.

GOULART, Sueli; MENEZES, Michele F. de; GONÇALVES, Julio César. Composição e características do campo organizacional dos museus e teatros da

região metropolitana do Recife. In: CARVALHO, Cristina A.; VIEIRA, Marcelo M. F. **Organizações, cultura e desenvolvimento local**: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional. Recife: EDUFEPE, 2003.

GRUMAN, Marcelo. Nem tanto ao céu, nem tanto a terra: limites e possibilidades da lei de incentivo fiscal à cultura. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 9, n. 107, p. 149-154, 2010.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, J. **Posicionamento competitivo**. Makron Books do Brasil, 1996.

INSTITUTO CULTURAL CIDADE VIVA (ICCV). **Perfil de empresas patrocinadoras**: 50 dicas de marketing cultural. São Paulo: Record, 2003.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Elsevier Brasil, 2010.

LACEY, Russell; CLOSE, Angeline G.; FINNEY, R. Zachary. The pivotal roles of product knowledge and corporate social responsibility in event sponsorship effectiveness. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 11, p. 1222-1228, 2010.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.11.001>

LAVILLE, Christian.; DIONNE, Jean. **A construção do saber**. Manual de metodologia da pesquisa em Ciências Humanas. Trad. Heloisa Monteiro e Francisco Settineri. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

LEIS MUNICIPAIS. **Lei Municipal Ordinária nº12.797**. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/mg/u/uberlandia/lei-ordinaria/2017/1279/12797/lei-ordinaria-n-12797-2017-dispoe-sobre-o-programa-municipal-de-incentivo-a-cultura-pmic-o-fundo-municipal-de-cultura-fmc-e-a-comissao-de-avaliacao-e-selecao-cas-revoga-a-lei-n-12182-de-20-de-maio-de-2015-e-suas-alteracoes-e-da-outras-providencias>>. Acesso em 14 de março de 2018.

LEITE, Felipe R. A. et. al. O sistema mineiro de incentivo e fomento à cultura: cenários possíveis. In: IX Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2016.

LIMEIRA, Tânia M. V. Fundamentos de Marketing. In: DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LORÊTO, Myrna Sueli S.; PACHECO, Flávia L. A inserção da lógica de mercado no campo cultural: a relação entre as instituições bancárias e a cultura em Recife. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 5, n. 4, 2007.

MACHADO NETO, Manoel M. **Marketing cultural**: das práticas a teoria. 2 ed. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2005.

_____. Marketing para as artes: a evolução do conceito de marketing cultural e a importância desse campo de atuação para o profissional de Relações Públicas. **Revista Organicom (USP)**, v. Ano 3, n. 5, p. 108-119, 2007.

MARCO, Kátia de. A profissionalização dos setores culturais. (Orgs) CALABRE, Lia; CAMPOS, Cleise; LEMOS, Guilherme. In: **Políticas Públicas de Cultura do Estado do Rio de Janeiro**. Ed. Sirius, 2007.

MINAYO, M.C.S (org.). **Pesquisa social**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994. p. 31-51.

MORIN, Edgar. **Cultura e barbárie europeias**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2009.

MUYLAERT, R. **Marketing cultural & comunicação dirigida**. São Paulo: Globo, 1995.

NUSSBAUMER, Gisele M. A cultura do Marketing. **Revista Famecos**, v. 6, n. 10, p. 203-211, 1999.

_____. **O mercado da cultura em tempos (pós) modernos**. Santa Maria: Editora da UFSM, 2000.

OLIVIERI, Cristiane G. **Cultura neoliberal**. São Paulo: Escrituras, 2004.

PAIXÃO, Cleiton. Plano Nacional de Cultura: o histórico. **Cultura e Mercado**: 2008. Disponível em: <<http://www.culturaemercado.com.br/site/pontos-de-vista/plano-nacional-de-cultura-o-historico/>>. Acesso em 26 de janeiro de 2018.

REIS, Adriana D. dos. **Políticas culturais: expressão de comunicação através do patrocínio cultural**. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2017.

REIS, Ana Carla F. **Marketing cultural**: revisão do arcabouço teórico conceitual e contribuição à análise da postura empresarial. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, USP, São Paulo, 1997.

_____. **Marketing cultural e financiamento da cultura**. Brasil, Thomson, 2003.

_____. **Economia da cultura e desenvolvimento sustentável**: o caleidoscópio da cultura. São Paulo: Malone, 2007.

REICHELT, Valesca P.; BOLLER, Bárbara S. Marketing Cultural: O Patrocínio de Eventos e sua Influência na Percepção de Imagem de Marca pelos Consumidores. **REMark**, v. 15, n. 5, p. 609, 2016.

<https://doi.org/10.5585/remark.v15i5.3040>

RIBEMBOIM, R. Cultura e responsabilidade social. In: Brant, Leonardo (Org.), Políticas culturais (pp. 125-127). São Paulo: Manole, 2003.

RONCOLATO, Murilo. Lei Rouanet: os acertos e os erros do incentivo à cultura no Brasil. In: **NEXO JORNAL** (2016). Disponível em: <<https://www.nexojornal.com.br/explicado/2016/10/06/Lei-Rouanet-os-acertos-e-os-erros-do-incentivo-%C3%A0-cultura-no-Brasil>>. Acesso em 26 de janeiro de 2018.

RUBIM, Antonio A. C. Políticas culturais do governo Lula. **Revista Lusófona de Estudos Culturais**, v. 1, n. 1, p. 224-242, 2013.

RUBIM, Antônio A. C. Política cultural na contemporaneidade. **Comunicação & Educação**, n. 23, p. 26-36, 2002.

SARAIVA, Enrique. Que financiamento para que cultura? O apoio do setor público à atividade cultural. **Revista de Administração Pública**, v. 33, n. 1, p. 89-119, 1999.

SECRETARIA DE ESTADO DE CULTURA (SEC). **Governo de Minas Gerais aprimora regras de financiamento à cultura**. Disponível em: <<http://www.cultura.mg.gov.br/ajuda/story/4686-governo-de-minas-gerais-aprimora-regras-de-financiamento-a-cultura>>. Acesso em 06 de setembro de 2018a.

SECRETARIA DE ESTADO DE CULTURA (SEC). **Lei Estadual de Incentivo à Cultura**. Disponível em: <<http://www.cultura.mg.gov.br/gestor-cultural/fomento/lei-estadual-de-incentivo-a-cultura>>. Acesso em 14 de março de 2018b.

SILVA, Andressa H.; FOSSÁ, Maria Ivete T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualit@s Revista Eletrônica**, v. 17, n. 1, p. 1-14, 2015.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, Marcelo M.F. Por uma boa pesquisa (qualitativa em administração). In: VIEIRA, Marcelo M. F.; ZOUAIN, Déborah M. **Pesquisa qualitativa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

WILLIAMS, Raymond. **Palavra-chave**: um vocabulário de cultura e sociedade. São Paulo: Boitempo, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman editora, 2010.

YÚDICE, George. **A conveniência da cultura:** usos da cultura na era global. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2004.