

Paula Cristina da Cunha Gomes

**Apoio empresarial a
projetos culturais:**

As dificuldades enfrentadas pelas
empresas na seleção dos projetos

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Programa de Pós-Graduação em
Administração de Empresas

Rio de Janeiro
Junho de 2002



Paula Cristina da Cunha Gomes

Apoio empresarial a projetos culturais:

**As dificuldades enfrentadas pelas empresas
na seleção de projetos**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do grau de Mestre pelo
Programa de Pós-graduação em Administração
do Departamento de Administração da PUC-
Rio.

Orientador: Prof. Paulo Cesar Motta

Rio de Janeiro
21 de Junho de 2002

Paula Cristina da Cunha Gomes

**Apoio empresarial a projetos culturais:
As dificuldades enfrentadas pelas empresas
na seleção de projetos**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração do Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. Paulo Cesar Motta

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Ana Maria Beltran Pavani

Departamento de Engenharia Elétrica – PUC-Rio

Prof. Ana Maria Pessoa dos Santos

Fundação Casa Rui Barbosa

Profa. Zélia M. de Lossio e Seiblit

Coordenadora Setorial de Pós-Graduação
do Centro de Ciências Sociais – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 21 de Junho de 2002

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e do orientador.

Paula Cristina da Cunha Gomes

Graduou-se em Ciências Econômicas pelo Departamento de Economia da PUC-Rio em 1998. Atuou na iniciativa privada na área de planejamento financeiro. Ingressou no curso de Mestrado em Administração da PUC-Rio em 2000, dedicando-se em tempo integral às atividades acadêmicas, tendo sido bolsista de pós-graduação pelo CNPq. Atua como consultora na área de Marketing, desenvolvendo projetos para empresas em conjunto com o IAG – Instituto de Administração e Gerência da PUC-Rio. Áreas de interesse: Marketing, Patrocínio Cultural e Social Corporativo.

Ficha Catalográfica

Gomes, Paula Cristina da Cunha

Apoio empresarial a projetos culturais: as dificuldades enfrentadas pelas empresas na seleção de projetos / Paula Cristina da Cunha Gomes; orientador: Paulo Cesar Motta. – Rio de Janeiro: PUC, Departamento de Administração, 2002.

v., 167 f.: il. ; 29,7 cm

1. Dissertação (mestrado) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração.

Inclui referências bibliográficas.

Administração – Teses. 2. Projetos Culturais 3. Apoio empresarial. 4. Seleção de projetos. 5. Patrocínio. 6. Marketing Cultural. 7. Processo de Decisão. 8. Avaliação de projetos. I. Motta, Paulo Cesar. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

À minha mãe,
Que com sua presença constante, foi a minha maior incentivadora.
Que, mesmo agora, à distancia, é nela que busco as forças para prosseguir.

Agradecimentos

Ao meu orientador, Professor Paulo Cesar Motta, cuja experiência e leitura crítica foram fundamentais para a viabilidade desta pesquisa.

Às professoras Ana Pavani e Ana Pessoa pelas importantes contribuições e observações feitas a este trabalho.

À minha família, em especial, minhas irmãs, Bruna e Carla, e minha avó, por bravamente terem me suportado nestes tempos de dissertação e sempre com todo amor e compreensão.

À colega e amiga Vanessa, companheira nos momentos de dúvida e angústia, mas também de realizações, durante o mestrado e, principalmente, na condução desta pesquisa.

Aos colegas da turma de mestrado, com os quais compartilhei momentos preciosos desde o início. Que eu possa retribuir todo o apoio e amizade recebidos.

Aos amigos Lucia e Rossini, cujos laços de amizade foram construídos em bases tão sólidas. Aos amigos Ana, Carmen, Claudia, Eduardo, Victor, André, Guilherme, que sempre tiveram uma palavra de apoio e incentivo.

Aos professores e funcionários do IAG, cujo apoio foi fundamental em todo este período. Um especial agradecimento à Teresa, Gisele e Leopoldo.

Ao CNPq e à PUC-Rio, pelos auxílios concedidos, sem os quais este trabalho não poderia ter sido realizado.

Resumo

Gomes, Paula Cristina da Cunha; Motta, Paulo Cesar. **Apoio empresarial a projetos culturais: as dificuldades enfrentadas pelas empresas na seleção de projetos.** Rio de Janeiro, 2002. 168p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O patrocínio cultural desempenha um papel cada vez mais importante como ferramenta de comunicação de marketing nas empresas. Dentre seus atrativos, destaca-se a capacidade de comunicar-se com os mais variados tipos de público e de fortalecer a imagem institucional da empresa. Estudos têm sido realizados abordando os efeitos do patrocínio, mas pouco tem sido pesquisado a respeito do processo de escolha dos patrocínios pelas empresas. Este trabalho pretende preencher parte desta lacuna. Através de estudos de casos, a pesquisa identifica quais as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas na condução do processo de seleção de projetos culturais. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com pessoas-chave, cuja experiência no setor foi preponderante para a escolha. As entrevistas realizadas sugerem que os principais problemas são gerados por dois fatores principais: o despreparo dos profissionais envolvidos no processo, interna ou externamente, e as falhas de comunicação existentes entre as partes envolvidas. O estudo não tem a pretensão de abordar todos os aspectos relacionados, mas apontar os entraves a uma condução mais eficaz do processo e, deste modo, servir de base para que futuras pesquisas apresentarem soluções para as questões aqui levantadas.

Palavras-chave:

Projetos Culturais, Apoio empresarial, Seleção de projetos, Patrocínio, Marketing Cultural, Processo de Decisão, Avaliação de projetos.

Abstract

Gomes, Paula Cristina da Cunha; Motta, Paulo Cesar. **Corporate sponsorship for Arts: The main difficulties companies face in selecting projects.** Rio de Janeiro, 2002. 168p. MSc. Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Corporate sponsorship is growing in importance as a form of marketing communication. The role of sponsorship is particularly relevant to bridge the gap between a wide range of publics and the corporate image. This work intends to narrow that gap. Through case studies the research identifies the difficulties companies face in selecting projects to receive sponsorship. Data were gathered through interviews with experts with experience with that process. Results suggest that problems are generated by two major factors: Professionals both from arts business and from the sponsoring companies seem unprepared for dealing with the process altogether. In addition, communication between both parts are rather cumbersome. As it shows the major obstacles to an efficient approach to the problem, this study subsidizes not only more immediate solutions but future studies on the subject.

Key-words:

Arts Projects, Corporate support, Decision-making Process, Sponsorship, Marketing.

Sumário

Lista de figuras	11
Lista de quadros	11
1. O problema	12
1.1. INTRODUÇÃO	12
1.2. OBJETIVOS	14
1.3. RELEVÂNCIA DO ESTUDO	16
1.4. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	18
2. Revisão da literatura	21
2.1. PROCESSOS	23
2.1.1. Definição de processo	23
2.1.2. Decisões	24
2.1.3. Processos de decisão	25
2.2. PROJETOS	27
2.2.1. Profissionalização do setor artístico	27
2.2.2. Apresentação visual do projeto	28
2.2.3. Elaboração do projeto	29
2.2.4. Adequação do projeto à empresa	30
2.2.5. Definição do problema e dos objetivos do projeto	31
2.2.6. Público-alvo	31
2.2.7. Recursos necessários	32
2.2.8. Regras para o sucesso dos projetos	33
2.2.9. Deficiências dos projetos apresentados às empresas	34
2.3. PATROCÍNIO E MARKETING CULTURAL	35
2.3.1. Cultura	35
2.3.2. O desafio das organizações artísticas	36
2.3.3. Marketing cultural	38
2.3.4. Patrocínio à cultura	39

3.	Método	65
3.1.	TIPO DE PESQUISA	65
3.2.	DELINEAMENTO DA PESQUISA	66
3.3.	COLETA DE DADOS	67
3.3.1.	Entrevistas	67
3.4.	TRATAMENTO DOS DADOS	70
3.5.	ANÁLISE DOS DADOS	70
3.6.	LIMITAÇÕES DO MÉTODO	71
4.	Resultados	72
4.1.	PROCESSO DE SELEÇÃO E DECISÃO	77
4.1.1.	1ª. Fase – fase de divulgação e recebimento	78
4.1.2.	2ª. Fase – fase de triagem ou pré-seleção	79
4.1.3.	3ª. Fase – fase de seleção	81
4.1.4.	4ª. Fase – fase de decisão	83
4.1.5.	5ª. Fase – fase de negociação e fechamento de contratos	85
4.2.	PROJETOS	89
4.2.1.	Profissionais responsáveis pelo projeto	90
4.2.2.	Aspectos visuais do projeto	92
4.2.3.	Elaboração do projeto	94
4.3.	EMPRESA	106
4.3.1.	Formalização de processos	106
4.3.2.	Tipo de organização	107
4.3.3.	Recursos destinados aos patrocínios culturais	110
4.3.4.	Papel estratégico do patrocínio cultural	115
4.3.5.	Critérios de influência	121
4.3.6.	Contrapartidas	122
4.3.7.	Comunicação do programa de patrocínio	123
4.4.	AMBIENTE EXTERNO	126
4.4.1.	Mídia e formadores de opinião	127
4.4.2.	Legislação / governo	129

4.4.3.	Clientes (mercado)	133
4.4.4.	Fornecedores	135
4.4.5.	Público em geral (sociedade)	135
4.4.6.	Comunidade local	136
5.	Discussão, conclusão e sugestões	139
5.1.	DISCUSSÃO E CONCLUSÃO	139
5.1.1.	Como são organizados os processos de seleção de projetos culturais das organizações?	139
5.1.2.	Em que medida as características do processo de seleção de projetos culturais são geradoras de dificuldades?	142
5.1.3.	Como os projetos influenciam o processo de seleção?	145
5.1.4.	Em que medida as características da organização influenciam este processo?	147
5.1.5.	Qual o papel do público externo à organização no processo de seleção?	152
5.2.	SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	155
6.	Referências bibliográficas	157
6.1.	MÉTODO	157
6.2.	REVISÃO DA LITERATURA:	158
7.	Anexos	165
7.1.	GUIA DE ENTREVISTAS	165
7.2.	MODELO SUGERIDO PARA APRESENTAÇÃO DE PROJETO	166

Lista de figuras

Figura 4.1. Tripé do processo de seleção dos projetos culturais	72
Figura 4.2. Processo de seleção de projetos culturais.	74
Figura 4.3. Projetos culturais.	75
Figura 4.4. Empresa.	76
Figura 4.5. Ambiente externo	76

Lista de quadros

Quadro 2.1: Motivações das empresas brasileiras para investimento em cultura*	47
Quadro 2.2. Exemplo de aplicação da lei do audiovisual	62

1

O Problema

1.1

Introdução

Ao longo do processo de Marketing, há um ponto no qual transita-se da parte interna do processo para a externa, ou seja, parte-se da teoria à prática, do pensar para o agir. Neste momento, toda a estratégia, o planejamento e a pesquisa são exteriorizados através das ferramentas de comunicação com o consumidor. Dentre elas, a mais utilizada pelas organizações é a propaganda. Contudo, a propagação de novas formas de mídia como a Internet, o DVD e a televisão a cabo tornam cada vez mais difícil para as empresas o acesso a seus consumidores através das ferramentas de comunicação convencionais. A propaganda já não detém o mesmo poder de penetração junto ao consumidor de outrora (Harvey, 2001). A audiência está dispersa e cada vez mais segmentada. Há uma crescente necessidade de novas ferramentas para criar e comunicar valor aos mercados (Kotler, 1999).

Diante deste quadro, o patrocínio surge como uma das alternativas de comunicação das empresas. As empresas vêm descobrindo os benefícios desta ferramenta em comunicar com uma ampla gama de públicos, não se restringindo aos consumidores, mas possibilitando a interação com fornecedores, governo, mídia e sociedade em geral (Crowley, 1991). A possibilidade de ter acesso a um público ampliado e diverso, aliada aos propagados efeitos de fortalecimento da imagem corporativa, visibilidade e de utilização como Marketing de Relacionamento (Cornwell e Maignan, 1998), têm seduzido as empresas e elevado seus investimentos em patrocínio.

Dentre as principais modalidades de patrocínio estão o patrocínio às artes, ao esporte, ao social e ao meio-ambiente. Em todo o mundo, os investimentos nestas áreas são crescentes. O esporte, por sua capacidade de se comunicar globalmente através de grandes eventos esportivos como as Olimpíadas, a Copa do Mundo e a Formula 1, e de grandes atletas ou times, é a modalidade que recebe o maior volume de investimentos. O social e o meio-ambiente surgem da crescente cobrança da sociedade em torno de empresas “socialmente responsáveis”. As empresas passam a desempenhar um papel de agentes sócio-econômicos, cujas responsabilidades por lucro são extrapoladas para as responsabilidades pelo bem-estar da sociedade. O conceito de satisfação dos *stakeholders* chega para suplementar o conceito de satisfação dos *shareholders*¹.

E a arte e a cultura? O vínculo entre a sociedade e a cultura é vitalício. Não há sociedade sem uma cultura própria, e por outro lado, a cultura não existe se não gerada por uma sociedade. As empresas começam a compreender o papel que a arte e a cultura desempenham na constituição de uma sociedade e a importância de incentivar e preservar esta cultura. Apoiar a cultura é apoiar a preservação da identidade de uma sociedade. E as empresas têm nas mãos a oportunidade de desempenhar o papel de co-responsáveis por esta preservação, na medida em que apóiam as instituições, grupos ou indivíduos ligados à arte e cultura. Mais do que isto, as empresas têm a oportunidade de fortalecer seus vínculos com a sociedade, fortalecendo seus vínculos com a cultura do país em que se inserem. Isto tem sido particularmente importante para empresas multinacionais, cuja necessidade de inserção e adaptação ao mercado local são preponderantes para o sucesso de suas atividades (Fischer, 2002).

Uma empresa, ao investir em ações culturais, considera uma série de fatores que vão além do projeto em si. A imagem da empresa pode ser afetada de modo positivo, mas também pode ser prejudicada se o projeto falhar ou não for adequado, ou ainda se não estiver alinhado ao perfil da empresa. Há uma série de fatores que podem influenciar o resultado do patrocínio a favor ou contra a empresa e, por isto, o processo de seleção dos projetos deve ser cuidadosamente

¹ Atualmente, o conceito de *Shareholders*, ou seja, acionistas, vem sendo substituído pelo de *Stakeholders*, que engloba todos os públicos interessados.

estabelecido para que os objetivos que a empresa definir sejam alcançados. O processo de seleção dos projetos é vital para o sucesso da empreitada. Mas embora muitas empresas consigam estabelecer processos eficientes e bem-estruturados, continuam a se deparar com problemas no momento da avaliação dos projetos recebidos.

1.2

Objetivos

Por trás de cada patrocínio realizado a instituições, grupos ou indivíduos ligados à cultura, há uma série de projetos que não obtiveram sucesso na captação deste apoio. O gargalo pode ser ainda maior ao analisarmos os números das empresas. A cada ano, são recebidos milhares de pedidos de patrocínio pelas grandes empresas que, devido a seus recursos limitados, precisam selecionar apenas uma pequena parcela destes pedidos. Os critérios de seleção diferem entre as empresas e devem ser cuidadosamente avaliados por elas de acordo com os objetivos estabelecidos na estratégia de utilização do patrocínio. Contudo, as dificuldades estendem-se além do desenvolvimento destes critérios.

Ao selecionar, dentre os inúmeros projetos culturais que solicitam algum tipo de apoio aqueles projetos que, de fato, receberão auxílio, as empresas deparam-se com diversas dificuldades na avaliação destes projetos. Uma das razões pode estar na dificuldade de avaliação dos projetos culturais em termos de viabilidade e resultados. Os resultados de patrocínios e apoio a estes projetos não são necessariamente financeiros, apesar do apelo dos benefícios fiscais existentes. Se esta fosse a única razão, as empresas utilizariam com mais frequência estes mecanismos legais. Mas existem muito mais fatores a serem ponderados do que apenas o lado financeiro. Ao selecionar um projeto para patrocínio, a empresa precisa avaliá-lo sob inúmeros aspectos e, para tal, deve ter critérios claramente definidos. A ausência de uma estrutura de avaliação bem definida pode tornar o

processo moroso ou ineficaz, incapaz de avaliar os impactos do projeto com relação ao público e à empresa.

Os trabalhos desenvolvidos na área de Patrocínio e Marketing Cultural têm enfatizado a análise do patrocínio já realizado ou em realização, deixando uma lacuna aberta no que se refere ao processo de decisão do patrocínio. A motivação principal para esta pesquisa é preencher, de alguma forma, parte desta lacuna. Em se tratando de um tema novo, não se pretende esgotar a questão, mas sim, fornecer subsídios para o desenvolvimento de novas pesquisas no futuro que aprofundem o tema e busquem soluções para as questões levantadas.

As organizações que apóiam projetos culturais no Brasil defrontam-se com uma questão: Quais projetos apoiar? Para tomar uma decisão, estas organizações criam processos que visam avaliar os projetos que lhes chegam. Mas, dada a natureza dos projetos, as organizações encontram dificuldades em avaliá-los e, em consequência, selecionar aqueles que elas irão apoiar. Desta forma, o presente trabalho busca responder à seguinte questão:

Quais são as dificuldades que se põem às empresas, públicas e privadas, ao selecionarem os projetos culturais que irão apoiar?

▪ **Objetivos intermediários**

Abaixo, são listadas algumas das questões intermediárias que serão abordadas ao longo do trabalho com o intuito de fornecer subsídios à análise do problema e que podem dar origem a novos estudos:

1. Como são organizados os processos de decisão das organizações em torno dos projetos culturais?
2. Em que medida as características do processo de seleção de projetos culturais são geradoras de dificuldades?
3. Como os projetos influenciam o processo de seleção?
4. Em que medida as características da organização influenciam este processo?
5. Qual o papel do público externo à organização no processo de seleção?

1.3

Relevância do Estudo

Os problemas enfrentados pelas empresas na condução de seus processos de seleção de projetos culturais originam-se interna ou externamente, ou seja, são inerentes à própria empresa ou derivados do ambiente externo. O ambiente externo engloba os projetos culturais que são apresentados à empresa, os públicos atingidos, o mercado em que ela atua, a legislação vigente. No ambiente interno, os problemas são variados. Passam pela ausência de mecanismos próprios de avaliação deste tipo de projeto e de seus resultados, até a questões relacionadas à importância estratégica dada a este tipo de ação, à profissionalização dos responsáveis pela área, à limitação dos recursos destinados e a ausência de objetivos e motivações claras para o apoio.

As empresas devem sentir uma dificuldade natural de avaliação de projetos culturais, dado que este tipo de projeto difere substancialmente dos projetos com os quais ela lida em suas atividades normais. Os resultados dos projetos culturais não são obtidos apenas sob a forma usualmente aceita, ou seja, em termos financeiros. Dependendo da abordagem dada pela empresa ou pelo projeto, sua amplitude geográfica, e uma série de outros fatores, os resultados obtidos através de projetos culturais passam por melhoria de imagem institucional, estimulação do público interno da empresa, melhoria do relacionamento com a comunidade na qual a empresa se insere, e até mesmo, benefícios fiscais obtidos à luz das leis brasileiras de incentivo às Artes e Cultura. Mas apesar de todas as dificuldades, muitas empresas vêm atuando junto a projetos culturais e artísticos apoiando-os, seja na forma de recursos financeiros, em instalações ou quaisquer outras formas de apoio possíveis.

Emerge daí a necessidade de identificar quais são os principais problemas enfrentados pelas empresas ao avaliarem estes projetos. É grande a quantidade de projetos culturais que as empresas recebem anualmente solicitando alguma forma

de apoio. É necessário avaliar os projetos de modo a tomar uma decisão quanto a quais apoiar. Mas as dificuldades encontradas pelas empresas podem tornar o processo de avaliação moroso ou até mesmo, ineficaz. O aperfeiçoamento do processo e das relações entre as empresas e aqueles que apresentam os projetos é fundamental para que haja uma melhoria da eficiência das ações. Relegada ao desprezo, a seleção dos projetos a serem patrocinados desempenha papel principal no sucesso das ações de patrocínio. Por esta razão, desenvolve-se este estudo, de modo que sejam encontradas soluções para estes problemas e sejam criadas ou incorporadas ferramentas que auxiliem as empresas a realizarem suas ações de maneira mais eficiente e estruturada no futuro.

Apontar-lhes as falhas por si só não fornece os instrumentos adequados à solução das questões. É de crucial importância o delineamento e planejamento objetivo e detalhado de mecanismos que estejam de fato adaptados à realidade destas empresas no Brasil, dado que a literatura disponível está, em sua maioria, voltada aos mercados estrangeiros. Mas ao apontar as dificuldades, dá-se um passo importante para que sejam desenvolvidos novos trabalhos que visem a solução das questões levantadas.

Não se pretende esgotar, neste estudo, o assunto, até mesmo por se tratar de um mercado novo, extremamente dinâmico. A motivação deste trabalho está em realizar uma análise cuidadosa do tema que contribua de forma significativa na busca por soluções para as questões levantadas, e que conduzam a uma atuação mais eficiente e que gere melhores resultados.

Os patrocínios vêm assumindo papel cada vez mais importante no mundo e na comunicação e marketing das empresas nos dias de hoje. O processo de seleção é um passo posterior à decisão da empresa de realizar o patrocínio e de qual modalidade patrocinar, mas anterior à execução deste patrocínio. É a ponte entre a definição da estratégia e sua implementação com sucesso. Selecionar os projetos de forma eficiente garante melhores resultados e a continuidade da utilização da ferramenta.

O processo é também importante na medida em que são utilizados recursos humanos, financeiros e físicos da empresa. Sua eficiência eleva a eficiência da ação patrocinadora. Selecionar bem é fundamental. A seleção dos projetos é o

momento em que se põe em prática todo o planejamento estratégico da empresa delineado para o patrocínio das artes, portanto, é fundamental uma aplicação eficiente destes princípios. É neste momento que se ilustra toda a responsabilidade frente ao resultado das ações. O delineamento do processo espelha a existência de estratégias, diretrizes, resultados esperados, recursos despendidos. É o espelho da importância do patrocínio para a empresa como um todo e de sua eficácia. Quanto mais fácil for a seleção, maior o incentivo para manter e até mesmo elevar os recursos nela investidos.

O presente estudo visa dar uma contribuição para as empresas e seus administradores, em geral, os profissionais envolvidos com as áreas de marketing, comunicação e estratégia das empresas, e em particular, com os responsáveis pelos patrocínios culturais das empresas. Sua contribuição para todos os envolvidos com a cultura e em busca de apoio é igualmente importante, já que permitirá a identificação dos estrangulamentos existentes na relação entre as partes envolvidas. É importante também para a esfera governamental, já que apontará as principais dificuldades encontradas pelas empresas para incentivarem a cultura, o que tem implicações diretas na eficiência das políticas culturais, em especial, às de incentivo ao investimento privado em cultura.

1.4

Delimitação do Estudo

A delimitação do estudo é a moldura da pesquisa, segundo Vergara (1999). Consiste no que fica dentro e o que fica fora do estudo. São os limites das variáveis estudadas, do período de tempo estudado, dos aspectos abordados.

O presente estudo trata do processo de seleção e das decisões tomadas dentro deste processo, não abordando uma fase anterior a ele, concernente à sua elaboração. Dentro desta abordagem, o processo já existe. Apenas as implicações de sua elaboração para a fluidez do processo serão abordadas.

O foco do estudo é dado ao processo de seleção de projetos culturais utilizado por empresas, públicas e privadas, para selecionarem dentre os avaliados, aqueles projetos que receberão o apoio da empresa. Os projetos culturais aqui mencionados são delimitados como aqueles projetos apresentados por entidades culturais e cujo resultado final seja um produto cultural. Por entidades culturais, é necessário ter em mente que o estudo trata-as como aquelas instituições, pessoas ou grupo de pessoas que estão ligadas diretamente a atividades de caráter artístico, ou seja, relacionadas ao que Crespi (1997) definiu como as artes figurativas, a literatura e a música. Não serão abordados, neste aspecto, os projetos de caráter sócio-cultural, cujo produto final é social, e no qual a cultura é mais um meio que um fim em si. É necessário que se faça desde já esta distinção, na medida em que os projetos culturais e os projetos sócio-culturais têm características peculiares, aplicações e fins distintos. As empresas dedicam-lhes processos que são, do mesmo modo, peculiares e que consideram as distinções entre seus fins. Isto não significa eximir os projetos culturais de quaisquer responsabilidades junto à sociedade, mas ater-se aos distintos usos que se faz da cultura na sociedade.

A importância da arte e da cultura dentro de uma sociedade é indiscutível. A cultura permeia todas as esferas da vida de um povo, de uma sociedade. E as organizações vêm percebendo tanto a importância da cultura como uma das bases de sustentação das relações sociais, quanto sua força comunicativa com as diversas camadas constituintes desta sociedade. Surgem, a partir desta percepção, alianças entre os dois setores, artístico e empresarial. Dentre as formas de aliança adotadas, o patrocínio cultural representa papel cada vez mais essencial para o desenvolvimento e sobrevivência das diversas manifestações culturais do país. Enquanto fornece às empresas uma ferramenta de comunicação com os diversos grupos da sociedade, permite ao meio artístico sua profissionalização e sustentabilidade.

O estudo não pretende abordar todas as facetas das alianças entre empresas e entidades culturais dadas as suas complexidades, mas analisa, do ponto de vista das empresas, um aspecto fundamental nesta relação, o processo de seleção de projetos culturais a serem apoiados pelas empresas. Ainda insipiente no Brasil, o apoio a projetos culturais como ferramenta de marketing, chamado por alguns de

Marketing Cultural, vem sendo aplicado cada vez mais pelas empresas, impulsionadas principalmente pelas leis de incentivo criadas pelo governo. Percebe-se, contudo, que a base para a continuidade desta relação passa por um maior entendimento entre dois grupos que utilizam linguagens tão distintas. Desta forma, o estudo avalia as dificuldades encontradas na execução destes processos, de modo a fornecer as bases para buscar melhorias nos processos. Os processos de seleção são a portas de entrada para a construção de uma aliança duradoura entre o artista e a empresa.

Por fim, o que se pretende ao longo do trabalho é levantar quais as dificuldades enfrentadas pelas empresas e, deste modo, fornecer elementos para que novos trabalhos que busquem soluções para as questões aqui levantadas sejam desenvolvidos no futuro.

2

Revisão da Literatura

É reduzido o número de trabalhos que abordam temas próximos ao do presente estudo. A maior parte das informações e artigos existentes aborda o tema de forma superficial, sem um estudo mais aprofundado da realidade, baseando-se fundamentalmente em impressões e percepções pessoais dos autores. Percebe-se uma enorme lacuna no que tange à compreensão de Marketing Cultural, Patrocínio, seus impactos sobre a Imagem Corporativa, entre outras questões centrais à atividade. A compreensão da legislação relacionada também é falha uma vez que muitas empresas desconhecem os mecanismos de incentivo fiscal concedidos pelo governo e de que modo podem beneficiar-se. Há a necessidade de maiores investigações e pesquisa quanto aos trabalhos que começam a ser desenvolvidos, em geral, por instituições de ensino. Porém, estes trabalhos ainda estão em uma fase inicial e descritiva no Brasil. Ao longo do estudo, novos trabalhos serão analisados e conforme desenvolvamos o tema, direcionaremos a tais nossa análise.

Na primeira parte, aborda-se a questão dos processos. Embora não se tenha encontrado nenhum modelo de seleção de projetos que pudesse basear este estudo, procura-se fornecer alguns conceitos que substanciem a compreensão do leitor da análise dos resultados a ser realizada.

Adicionalmente, é necessário abordar a questão dos projetos, que em última instância, consistem na fonte alimentadora do processo de seleção. Esta questão é abordada na segunda parte da revisão da literatura.

Na terceira parte, avança-se na direção de conceitos mais específicos como Marketing Cultural e Patrocínio, e percebe-se que, a cada passo dado à frente, maior é a dificuldade de encontrar conceitos já consolidados e a necessária literatura, principalmente em estudos realizados no Brasil. Os estudos encontrados abordam as mais diversas temáticas relacionadas ao patrocínio, contudo,

restringem-se a análises que avaliam os resultados após a implantação do patrocínio, sem que nenhum aborde diretamente o tema proposto. A dificuldade de utilizar um modelo para avaliar o processo de seleção é derivada da própria ausência de um modelo teórico nos estudos pesquisados. Desta forma, a revisão da literatura sobre patrocínio e Marketing Cultural aborda os aspectos conceituais, bem como aspectos gerenciais do patrocínio que influenciam o processo decisório.

2.1

Processos

2.1.1.

Definição de Processo

Os processos são freqüentemente definidos como “qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um input, adiciona valor a ele e fornece um output a um cliente específico” (Gonçalves, 2000a).

A idéia de processo originada na engenharia consiste em um fluxo de trabalho alimentado por inputs e gerador de output, dentro de uma seqüência de tarefas bem definidas e dependentes umas das outras. Tanto as entradas (*inputs*) quanto as saídas (*output*) podem ser tangíveis ou intangíveis. As entradas são de vários tipos como matérias-primas, informações e conhecimento. Os inputs podem ser tangíveis, como produtos, ou intangíveis, como serviços e conhecimento. De acordo com esta definição, os processos têm início e fim claramente determinados.

Os elementos básicos dos processos são:

- Execução de tarefas;
- Realização de reuniões;
- Tomada de decisões;
- Alcance de metas;
- Produção de resultados;

É nestes elementos que se baseia a gestão por processos. (Lipnack e Stamps, 1997),

A partir da análise dos elementos dos processos, podem ser identificadas suas dimensões: fluxo; seqüência de atividades; duração do ciclo; dados e informações; pessoas envolvidas e as relações e dependências entre as partes comprometidas no seu funcionamento.(Gonçalves, 2000b)

A análise dos processos permite uma maior compreensão de seu funcionamento e de sua natureza, permitindo assim, a determinação da melhor

forma de gerenciamento, tornando-os mais eficientes. Os processos são aplicados nas organizações com diversas finalidades e cada um possui características específicas determinadas pelo tipo de objeto a ser selecionado e, portanto, devem ser gerenciados de maneira específica.

“A adoção do ponto de vista dos processos na gestão das empresas desenvolve e salienta a importância dos papéis ligados a processos, que incluem a liderança do grupo, a ligação entre as pessoas, a facilitação dos mecanismos grupais, o desenvolvimento de conhecimento, o gerenciamento das agendas de compromissos e o suporte ao funcionamento das equipes.” (Graham e Lebaron, 1994 *Apud.*: Gonçalves, 2000a).

A aplicação de processos ao problema de seleção de projetos culturais segue a lógica dos processos aplicados nas empresas, embora a estrutura utilizada por estes não seja a mesma utilizada nos processos operacionais e administrativos das organizações. A seleção de projetos culturais não está necessariamente relacionada ao tipo de atividade desempenhada pela empresa. Este é o caso das empresas privadas e estatais, cuja atividade de negócio não é a cultura, mas que a utilizam como base para criar novos canais de comunicação com seus diversos públicos.

2.1.2. Decisões

Decisões são tomadas diariamente nas organizações. Relacionadas aos mais diversos aspectos operacionais e estratégicos, estas decisões nem sempre são rotineiras. Embora cada organização possua uma série de procedimentos estabelecidos para a tomada de decisões no âmbito de suas operações, a maioria das decisões a serem tomadas não trata de questões estruturadas e bem definidas, sendo realizadas sob risco e incerteza quanto à suas consequências (Bateman e Snell, 1998).

2.1.3. Processos de Decisão

Os processos de decisão têm sido amplamente estudados, embora não com a mesma abordagem dada por este estudo. A tomada de uma decisão é um processo mais do que um evento discreto. Requer o estabelecimento de objetivos claros e bem definidos da administração, de modo a adequar o ambiente no qual esta decisão será tomada para que ela produza os resultados almejados.

Em geral, os processos de decisão das empresas são longos e complexos, e as mudanças se concretizam lentamente. Estes processos normalmente envolvem múltiplos estágios, que muitas vezes se sobrepõem. Ao longo dos processos, um grande número de pessoas, de diversos níveis hierárquicos, são envolvidas nos diferentes estágios. Estes processos são influenciados tanto por fatores pessoais como pelo contexto estrutural, estratégico e administrativo. Alguns critérios podem ser utilizados para julgar sua eficiência tais como flexibilidade, velocidade, número de alternativas avaliadas, restrições legais e resultados, mas eles, ainda assim, estão sujeitos à influência e controle gerencial. As combinações de fatores possíveis levam a uma enorme variedade de combinações e processos resultantes (Garvin, 1998).

As decisões relacionadas aos patrocínios estão limitadas, de certo modo, pela confiança existente entre a instituição cultural e a empresa patrocinadora, evidenciando um elevado grau de dependência de contatos e simpatia pessoais². “Projeto é miragem até se realizar.” (Brant 2001), por isto as empresas buscam reduzir o risco inerente aos projetos culturais optando por profissionais conhecidos. (Stopper e Hopkins, 1989)

Gordon (2002) e Meenaghan (1991) argumentam de que uma das razões para o apoio das empresas privadas à cultura é a indicação pessoal de membros da alta direção, o que o segundo autor classifica como seleção do tipo “spouse-driven

² Seminar on Culture Sponsorship and Patronage, 8 e 9 de abr. 2002, Spain, Madrid, Workbench no.

project”, numa alusão à influência das esposas dos diretores e presidentes das empresas na escolha do patrocinado.

2.2

Projetos

O que é um projeto? Um projeto é um conjunto de atividades que visam resolver um problema. Um projeto é a solução de um problema. (Quick and New, 1999) Há que se fazer uma distinção clara entre idéia e projeto. “Projeto é um plano de negócios”, que parte de uma idéia central e detalha toda sua execução, estabelecendo quais os objetivos específicos, os prazos e os recursos necessários para a sua realização. (Brant 2001) Quando se transforma um problema identificado no projeto de uma idéia, está em curso um processo de esboço de um projeto.

Embora correta, a definição de um projeto como a solução de um problema é incompleta. Um projeto também pode ser visto como um conjunto de atividades, de coisas a serem realizadas, alcançadas, desempenhadas ou implementadas. (Quick e New, 1999)

Então, um projeto de patrocínio consiste em uma “sistematização das idéias, conceitos e o conjunto de ações, sobretudo, de natureza promocional, que visa ampliar a comunicação com os segmentos de mercado do interesse do patrocinador e assegurar maior visibilidade do produto e da marca”. (Melo Neto, 2001)

Um projeto cultural, baseado nestes conceitos e para fins deste estudo, consiste em um conjunto de atividades estabelecidas cujo objetivo é produzir um produto cultural específico.

2.2.1.

Profissionalização do setor artístico

O desenvolvimento de um projeto cultural requer que seus elaboradores tenham a capacidade de imaginá-lo sendo posto em prática, visualizando cada

detalhe possível. (Muylaert, 1995) A maior parte dos produtos culturais não utiliza os procedimentos de administração necessários, carecendo de planejamento e avaliação, apesar de algumas exceções como o cinema e da evolução e profissionalização do setor em curso atualmente. O mercado cultural está tornando-se mais sofisticado, impondo mais atribuições ao produtor. Contudo, a atuação de forma amadora, não profissionalizada vigora no mercado, mesmo no eixo Rio-São Paulo. (Brant, 2001)

Há uma necessidade crescente de profissionalização do setor, tanto do lado dos proponentes dos projetos culturais, quanto do lado das empresas apoiadoras com relação aos profissionais responsáveis pelo processo de decisão dos patrocínios³.

2.2.2.

Apresentação visual do projeto

A apresentação visual do projeto é um item de suma importância, mas alguns proponentes parecem não dar importância a esta questão. Muitos projetos são apresentados em folhas xerografadas e em papel comum. A primeira impressão é fundamental. A apresentação descuidada do projeto transmite a idéia de que a produção do evento seguirá os mesmos parâmetros, gerando desconfiança das empresas quanto à capacidade do proponente em executar um trabalho de qualidade. (Malagodi e Cesnik, 2001; Muylaert, 1995; Fischer, 2002) “Merecem investimento especial o design e a apresentação do projeto, para torná-lo atraente, persuasivo, criativo e, ao mesmo tempo, objetivo e fácil de ser lido e manuseado”. (Brant 2001)

³ Seminar on Culture Sponsorship and Patronage, 8 e 9 de abr. 2002, Spain, Madrid, Workbench no.

2. Disponível em <http://www.mecenas-eu.net> em 25 de abril de 2002.

2.2.3.

Elaboração do projeto

Uma proposta ou um projeto deve responder a quatro questões básicas:

- Quais itens o investidor requer que sejam informados no projeto?
- Como são chamados estes itens?
- Em que ordem estes itens deverão ser apresentados?
- O que deve conter cada item ou quais questões devem ser respondidas?

Na realidade, a proposta consiste em um conjunto de respostas a questões relacionadas à sua organização, ao grupo de profissionais envolvidos no projeto, à atividade proposta ou problema, à sua solução ou o modo como será desenvolvida a atividade. Ao ter acesso às diretrizes de aplicação ou requisição adotadas pelas potenciais patrocinadoras para os projetos propostos, deve-se analisá-las com cuidado, de modo a adequar a proposta a estas diretrizes. Muitas empresas não têm políticas de apoio estabelecidas, formalizadas e estruturadas. Mas apesar destas empresas não adotarem diretrizes formalmente escritas, determinados parâmetros para a aceitação de uma proposta são adotados. Deste modo, a proposta apresentada a esta organização deve ser planejada e organizada em relação ao que dirá e como dirá. (Quick e New, 1999; Stopper e Hopkins, 1989)

As diretrizes da construção de um projeto ou proposta cultural são quatro segundo Famiglietti (1998): um sumário, um plano de trabalho, um orçamento detalhado, incluindo todas as despesas e receitas, e uma justificativa para o orçamento. O orçamento deve ser o mais detalhado possível e incluir todas as despesas e receitas, descrever cada profissional envolvido no projeto, sua função, remuneração e tempo dedicado ao projeto. A justificativa para o orçamento deve fazer a conexão entre os itens do orçamento e a importância para o projeto. É aconselhável seguir uma hierarquia, partindo-se dos pontos mais importantes para os de menor importância. (Brant 2001)

2.2.4.

Adequação do projeto à empresa

As empresas têm características distintas e, em consequência, necessidades e interesses distintos também. A apresentação do projeto deve considerar estes interesses e necessidades, sendo adaptado a cada empresa. (Muylaert, 1995; Stopper e Hopkins, 1989; Fischer, 2002; Brant, 2001) Para criar este alinhamento de interesses, os proponentes de projetos devem analisar quais são os valores, interesses e comprometimento dos investidores. Esta é uma das principais questões a serem feitas por quem propõe um projeto se pretende ter sucesso em seu empreendimento. (House, 1997) Ao elaborar um projeto é fundamental ser flexível e criativo no desenvolvimento dos benefícios para os patrocinadores. (Stopper e Hopkins, 1989) “A falta de compromisso dos agentes culturais com as marcas patrocinadas é um dos fatores que têm impossibilitado a continuidade dos projetos. O mercado do setor, muitas vezes, tem se envolvido pouco com as questões e necessidades dos clientes”. (Brant 2001)

O empresário não fala a linguagem do produtor cultural e este desconhece a linguagem do empresário. (Fischer, 2002; Muylaert, 1995; Stopper e Hopkins, 1989; Melo Neto, 2001) Conforme salientam Malagodi e Cesnik (2001), existem ao menos três tipos de linguagens distintas a serem utilizadas pelos proponentes: a linguagem direcionada ao público consumidor do produto cultural; a linguagem dirigida ao órgão público ao qual o proponente solicita os incentivos fiscais e apoios – Ministério da Cultura, Secretarias de Cultura municipais e estaduais- e a linguagem empresarial, direcionada aos investidores potenciais (empresas públicas e privadas). Cabe ao proponente elaborar o projeto dentro da linguagem a quem se destina.

2.2.5.

Definição do problema e dos objetivos do projeto

A definição do problema é um dos momentos críticos do projeto. Deve ser dado um lugar de destaque a este item, que deve ser utilizado para descrever o problema que o projeto pretende solucionar, de que forma a solução é proposta e quais resultados são esperados. É importante que o proponente saiba definir os propósitos do projeto claramente, definindo o público-alvo e dizendo o que pretende realizar ou mudar em relação a este público-alvo. (Quick and New, 1999; Clarke, 2001; Muylaert, 1995) Os objetivos devem ser específicos, quantificáveis e realistas. (Verwey, 1998; Muylaert, 1995; Brant, 2001) Os patrocinadores dedicam pouco tempo à leitura dos projetos que lhes chegam, logo, a objetividade é crucial. (Stopper e Hopkins, 1989)

2.2.6.

Público-alvo

O segmento de mercado para o qual a empresa dirige suas ações de Marketing promocional é chamado público-alvo. A definição do público-alvo do projeto é importante. Para quem se destina o projeto e quantas pessoas deverão participar dele, de modo direto e indireto? Os proponentes do projeto devem estabelecer o público-alvo do projeto procurando adequar àquela empresa cujos consumidores tenham características semelhantes às do público-alvo do projeto. (Stopper e Hopkins, 1989) A essência do Marketing Cultural e do Patrocínio de eventos culturais é uma troca envolvendo a empresa e a comunidade. Não é rara a empresa que utiliza o patrocínio como uma estratégia de Marketing cujo objetivo é atrair compradores potenciais para seus produtos, embora isto seja mais freqüente em eventos de grandes dimensões. (Melo Neto, 2001)

2.2.7.

Recursos necessários

É fundamental explicitar no projeto todos os recursos necessários à execução do projeto cultural, incluindo os recursos humanos, físicos e financeiros.

Os recursos humanos referem-se aos profissionais envolvidos na execução do produto cultural, ou seja, artistas e técnicos. Os profissionais envolvidos no projeto revestem-no de credibilidade quando são apresentadas pessoas reconhecidas ou consagradas na área. (Brant, 2001; Malagodi e Cesnik, 2001; Melo Neto, 2001; Stopper e Hopkins, 1989)

Os recursos físicos referem-se às instalações ou localidade a ser utilizada para a execução do projeto. Geralmente, estes recursos são especificados no orçamento. (Malagodi e Cesnik, 2001; Muylaert, 1995)

Já os recursos financeiros são detalhados no orçamento, que deve ser apresentado no próprio projeto. A viabilidade econômica de um projeto pode ser a diferença decisiva entre dois projetos, por isto a necessidade de elaborar o projeto com base em dados concretos. (Muylaert, 1989) Os custos do Patrocínio devem ser os últimos a serem apresentados, embora sejam, em geral, os primeiros itens a serem analisados pelas organizações quando analisam um projeto. (Brant, 2001; Clarke, 2001; Stopper e Hopkins, 1989) É importante que o proponente do projeto seja flexível e criativo no desenvolvimento dos benefícios ao patrocinador. Para obter Patrocínio, o artista ou instituição cultural deve oferecer ao patrocinador oportunidades de publicidade, melhoria no mercado, identificação com o produto e, em alguns casos, aumento das receitas. (Stopper e Hopkins, 1989)

Uma série de critérios são utilizados pelas empresas para decidirem se apóiam ou não um determinado projeto. Entre estes critérios estão as qualificações profissionais dos envolvidos, a audiência ou grupo de clientes que será atingido, a situação financeira ou o orçamento apresentado e o nível dos profissionais que se comprometem com o projeto. Os apoios são dados àquelas pessoas ou grupos que são mais confiáveis do ponto de vista da empresa, os projetos mais relevantes a ela e os considerados de maior valor artístico. (Stopper e Hopkins, 1989) Ao elaborar

o orçamento, é importante que os números sejam o mais realistas possíveis e que haja um equilíbrio entre o valor do patrocínio e as contrapartidas ou benefícios oferecidos ao patrocinador. (House, 1997; Stopper e Hopkins, 1989; Famiglietti, 1998; Quick e New, 1999; Malagodi e Cesnik, 2001)

Contudo, ainda impera o conceito, entre a classe artística, de uma relação de “caridade”, “filantropia”, entre a empresa patrocinadora e o setor cultural, o que entrava o desenvolvimento do setor. (Brant, 2001; Muylaert, 1995)

2.2.8.

Regras para o sucesso dos projetos

Segundo Katz (1990), existem seis regras básicas para que um projeto tenha sucesso em captar o patrocínio de uma empresa:

Deve ser simples – o projeto deve narrar o seu propósito de forma clara e objetiva. Propósitos bem definidos são fundamentais já que as empresas não dedicarão muito tempo para descobrirem exatamente o que o projeto significa.

Deve ser sucinto – a capacidade de síntese das idéias é muito valorizada no meio empresarial. Neste caso, “menos é mais”.

O orçamento deve ser realista – um orçamento fora dos parâmetros da realidade é logo percebido pelas empresas já que elas trabalham focadas para o lucro. O projeto perde credibilidade quando o orçamento é inflado ou mal elaborado.

O projeto deve ser revisto diversas vezes – para se ter certeza de que as idéias e implicações do projeto são facilmente compreensíveis ao leitor, é aconselhável fazer com que outras pessoas leiam-no, de modo a verificar a compreensão do conteúdo da proposta.

Os benefícios devem estar claros – os benefícios para a empresa devem estar claramente expostos no projeto. Deve-se assegurar que eles, de fato, representem benefícios.

O projeto deve estar adaptado à empresa – projetos uniformizados não chamam a atenção das empresas. Os projetos que obtêm mais sucesso, na maioria dos casos, são aqueles que estão totalmente adaptados à empresa, às suas características, a seu mercado e suas exigências.

Todos os aspectos levantados por Katz (1990) corroboram os argumentos de outros autores apresentados até o momento.

No Anexo no.7.2, a estrutura para um projeto de patrocínio cultural proposta por Feltl (2002) é apresentada de forma a ilustrar as idéias aqui apresentadas.

2.2.9.

Deficiências dos projetos apresentados às empresas

Algumas das deficiências dos projetos podem levar a uma rejeição do projeto pelas empresas (Fischer, 2002):

A baixa percepção da alta direção com relação aos benefícios existentes. Isto se deve, em parte, ao pouco conhecimento da empresa sobre o que é Marketing Cultural, seu funcionamento e os benefícios que ele proporciona. É possível que falte ainda uma visão mais ampla sobre a qualidade e o retorno desse investimento;

A configuração das propostas deixa claro o conteúdo cultural do evento, mas deixa a desejar quanto ao espaço reservado para o patrocinador e a sua marca;

Os projetos são, por vezes, inadequados ao tipo de produto produzido ou comercializado pela organização;

É ressaltado também o alto risco, como nos casos em que negócios já aprovados e contratados não foram honrados e o evento não foi realizado.

2.3

Patrocínio e Marketing Cultural

2.3.1.

Cultura

A cultura permeia todas as camadas de uma sociedade, sendo sua maior riqueza. Do ponto de vista antropológico, a cultura é definida como a evolução do homem através das gerações graças à transmissão de conhecimento entre elas. Quando esta transmissão é feita de modo agradável, provocando prazer aos sentidos, a cultura é vista como arte, embora, nos dias atuais, qualquer manifestação que provoque emoções é tida como tal. (Malagodi e Cesnik, 2001)

O termo cultura material refere-se aos diversos produtos culturais que se expressam em uma existência autônoma como, por exemplo, utensílios, design de objetos, produtos artesanais. “A produção artística constitui um âmbito da cultura extremamente amplo e variado, no qual encontram expressão, ao mesmo tempo, emoções, dimensões do desejo e do imaginário individual e coletivo, representações da realidade natural e social, concepções do mundo e da vida”. (Crespi, 1997) Na categoria de produção artística estão inseridas as artes figurativas, a literatura e a música. As artes figurativas, como a pintura, a escultura, a dança, a arquitetura, o cinema e a fotografia, exprimem-se através da imagem. As artes da literatura, por sua vez, exprimem-se através da palavra falada e escrita, incluindo a poesia e o teatro, que contém elementos figurativos também. A música se expressa pelos sons e compreende suas diversas formas: a clássica, o canto popular, a música do tipo rock, entre outras manifestações. Contudo, não existem critérios absolutos para estabelecer uma distinção exata entre o que consiste e o que não consiste arte.

O termo cultura tal qual definido atualmente remete a todas as atividades na arte, na literatura, na dança, no teatro, e todas as demais atividades que expressem

uma forma de organização social, estabelecendo uma constante troca de experiências e realizações. (Muylaert, 1995) Esta cultura assume a forma tanto erudita quanto popular.

A cultura, assumindo sua forma de arte, provoca emoções, incentiva e desenvolve o senso de cidadania, expande os canais de comunicação com o público, encanta, emociona. O Patrocínio da cultura pelas empresas gera algo de valor para a sociedade. (Melo Neto, 2000)

2.3.2.

O desafio das organizações artísticas

O grande desafio dos administradores das Artes, nos dias de hoje, é a crescente pressão e aumento da competição por maior suporte da audiência versus seus custos crescentes e a redução no ritmo de crescimento das doações filantrópicas. (Mokwa, Nakamoto e Enis In.: Mokwa, Prieve e Dawson, 1980)

O Marketing pode desempenhar um papel crítico no suporte às Artes, mas para tal é necessário:

Definição clara da missão e objetivos do artista e da organização para a formulação da estratégia de Marketing;

O Marketing é um investimento, um aspecto necessário e inevitável na administração das Artes. A questão que se põe não é quando usá-lo, mas quando o Marketing será bem ou mal utilizado, de maneira eficiente ou não.

Ainda segundo os autores, o Marketing pode ser desempenhado com graça e sofisticação. Pode persuadir, encorajar e guiar, mas não pode compelir os indivíduos a comprar. O marketing não é manipulação.

Mas qual a natureza do Marketing?

Marketing é o processo voluntário e objetivo de desenvolver, facilitar e executar trocas que satisfaçam as necessidades e desejos humanos. Pressupõe as seguintes condições:

- Cada indivíduo tem desejos insatisfeitos;

- Cada indivíduo tem excesso de algum produto que o outro crê que irá satisfazer sua necessidade;
- Os indivíduos possuem um método de comunicação entre si;
- Existe um meio ou canal por qual fluem as comunicações, os produtos e os pagamentos;

Os indivíduos se engajarão na troca se cada um crê que estará melhor após a troca ser realizada. Logo, uma troca de Marketing pressupõe dois fundamentos importantes:

- Racionalidade – Cada parte do canal é capaz de determinar se a troca trará uma maior satisfação – Função de Utilidade do Indivíduo.
- Soberania – Cada indivíduo tem o direito a participar voluntariamente da troca.

Os autores (Mokwa, Nakamoto e Enis, In: Mokwa e Dawson, 1980) estão convictos de que as Artes podem beneficiar-se de um Marketing mais consciente e preciso. Suas estratégias e princípios podem ser usados por organizações de Artes, mas as seguintes considerações devem ser feitas:

Segundo Kotler (1975), as organizações de artes enfrentam quatro desafios fundamentais ao longo de suas atividades de marketing:

- Estimulo ao serviço;
- Desenvolvimento da audiência;
- Escolher entre ampliar e aprofundar;
- Desenvolvimento de afiliações/membros;
- Captação de fundos.

Conceitos modernos de Marketing servem para descrever a importante faceta de todas as atividades organizacionais. Todas devem desenvolver produtos apropriados para servirem a seus grupos de consumidores e devem usar ferramentas de comunicação modernas para alcançar seus públicos.

A captação de fundos é um dos pontos fundamentais à sustentação das instituições ligadas às artes. Os recursos obtidos junto ao governo estão, em muitos países, em franca queda e sujeitos às oscilações da economia. As instituições de artes associam-se cada vez mais às empresas de modo a garantir recursos para sua sobrevivência. O número de instituições ou grupos ligados às

atividades artísticas prolifera-se desde a década de 60. (Kotler e Scheff, 1996) Os recursos destinados ao setor também se expandiram, mas não são suficientes para garantir a sobrevivência de todos, principalmente porque as instituições artísticas precisam competir com outros setores como saúde, educação e programas de bem-estar social. (Stopper e Hopkins, 1989)

2.3.3. Marketing Cultural

No Brasil, trabalha-se muito com o conceito de Marketing Cultural, sendo raramente o termo patrocínio utilizado nos trabalhos realizados no país. Na prática, as definições dadas ao Marketing Cultural pouco diferem das definições do patrocínio feitas pelos artigos estrangeiros.

Segundo Malagodi e Cesnik (2001), o Marketing Cultural tem origem em 1966, quando Rockefeller, um grande empresário americano, em seu discurso “Cultura e Corporações”, afirmou que “quando uma empresa investe em cultura ela está beneficiando a si mesma”.

“O Marketing Cultural evoluiu e hoje é estruturado como um conjunto de ações planejadas que, lançando mão das ferramentas de Marketing, visam ao envolvimento da empresa com seu público direto e indireto, por meio da atividade cultural, fundada nos compromissos ético-estético-sociais.”. (Brant, 2001)

O Marketing Cultural é uma relação de negócio com deveres e obrigações, na qual o patrocinador tem obrigações pecuniárias e o produtor cultural devolverá o equivalente em benefícios como divulgação da marca do patrocinador, exposição de produtos, convites para distribuição aos clientes, brindes culturais, etc. (Malagodi e Cesnik, 2001) O Marketing Cultural coloca-se como uma alternativa de comunicação da empresa, usada para a construção e consolidação da imagem corporativa e para a fixação da marca. Para isso, apóia artistas e entidades culturais diversas em atividades culturais. (Fischer, 2002; Muylaert, 1995) O

Marketing Cultural também fortalece as relações institucionais com os poderes públicos, posicionando a empresa como um agente sócio-cultural responsável.

2.3.4.

Patrocínio à cultura

O patrocínio tem sua origem nos sistemas de mecenato das sociedades antigas. (Meenaghan e Shipley, 1999) O termo mecenas é derivado da época de Otaviano, como chefe de Estado do Império Romano, e de Caio Augusto, Imperador de Roma. Caio Mecenas era um diplomata que patrocinou grandes artistas e escritores em sua época. (Fischer, 2002)

“O mecenato envolve uma ajuda de custos ou contribuição financeira do *mecenas* ao *afilhado*, sem que o primeiro busque qualquer tipo de retorno, sem que haja motivações econômicas envolvidas.” (Melo Neto, 2000)

Por muito tempo, os sacerdotes e príncipes da Idade Antiga foram os únicos empregadores de artistas que, para eles, trabalhavam livres ou escravos. (Malagodi e Cesnik, 2001) Durante o Renascimento, os nobres financiavam a cultura como forma de demonstrar seu poder. As grandes famílias de imigrantes que obtiveram fortunas com as indústrias, buscavam a sua aceitação e reconhecimento pela comunidade apoiando a cultura. A maior parte das fundações existentes nos EUA hoje foi criada naquela época (Fischer, 2002; Malagodi e Cesnik, 2001). Alguns importantes investidores americanos surgem nesse período, tais como: Rockefeller, Guggenheim, Carnegie e tantos outros. (Cesnik, 2002)

No Brasil, alguns grandes empresários também financiaram a cultura, mas em proporção muito menor. É o caso de Assis Chateaubriand, que criou o MASP-SP, e de Franco Zampari e Francisco Matarazzo Sobrinho, que criaram o Museu de Arte Moderna de São Paulo (MAM) e a Companhia Cinematográfica Vera Cruz entre as décadas de 40 e 50. (Muylaert, 1995 e Cesnik, 2002)

O patrocínio de caráter comercial é um fenômeno recente, que teve início na segunda metade da década de 60 e, desde então, sua utilização tem crescido.

(Meenaghan, 1991) Estimativas relacionadas ao valor do mercado de patrocínios no Reino Unido avaliam que, em 1972, foram movimentadas 12,5 milhões de libras esterlinas, e, em 1990, este valor já ultrapassava 288 milhões de libras. (Crowley, 1991; Meenaghan, 1991) As estimativas para o setor em âmbito mundial giravam em torno dos 2 bilhões de dólares em 1984, alcançando 18,1 bilhões em 1997, de acordo com a pesquisa Sponsorship Research International, publicada em 1998. (Meenaghan e Shipley, 1999)

Os fatores que levaram a um aumento significativo dos investimentos em patrocínio estão relacionados, para alguns pesquisadores, à crescente criação de oportunidades para o patrocínio e a busca das empresas por meios de comunicação mais efetivos. (Crowley, 1991) Outros fatores podem ser citados, tais como o desejo das empresas por meios de acesso aos mercados-alvo que sejam mais eficientes em termos de custos, as mudanças tecnológicas que se manifestam no desenvolvimento das mídias, uma sociedade crescentemente voltada para o lazer e eventos de entretenimento, as políticas governamentais frente às propagandas do fumo e do álcool, os custos crescentes da propaganda, as evidências quanto às habilidades do patrocínio, a grande cobertura dada pela mídia aos eventos patrocinados, e a dispersão das mídias tradicionais que se tornam, deste modo, cada vez menos eficazes. (Meenaghan e Shipley, 1999; Meenaghan, 1991)

Alguns pesquisadores argumentam que os eventos patrocinados geram, atualmente, mais dólares do que todas as mídias de propaganda combinadas (se combinados os gastos do patrocinador com as vendas de ingressos). As receitas na Internet com os patrocínios também parecem expandir-se mais rapidamente do que as receitas obtidas com os *banners*. A penetração da propaganda junto ao consumidor é cada vez mais difícil dado o crescimento de formas de mídia alternativas, como a própria Internet, a televisão a cabo, o DVD, entre outras, levando à necessidade de buscar meios alternativos para atingi-lo. (Harvey, 2001)

A disputa pelos mercados torna-se cada vez mais acirrada, o que tem levado as grandes empresas a investirem no patrocínio de atividades esportivas, culturais e sociais, embora estes patrocínios estejam presentes também nas ações de marketing de médias e pequenas empresas. (Melo Neto, 2000)

As pesquisas relacionadas aos patrocínios só tiveram início a partir da segunda metade da década de 80, tomando impulso na segunda metade da década de 90, apesar do crescimento dos investimentos. Mas a literatura a respeito do tema concentra-se na descrição do desenvolvimento do patrocínio ou define suas características principais em comparação às demais ferramentas promocionais. (Cornwell e Maignan, 1998)

A classificação utilizada por Cornwell e Maignan (1998) foi aplicada como forma de organizar o conhecimento a respeito do tema. Em seu artigo, as autoras classificaram as pesquisas realizadas sobre o tema em cinco grupos: Natureza do Patrocínio, Aspectos gerenciais do Patrocínio, Mensuração dos efeitos do Patrocínio, Papel estratégico do Patrocínio e Considerações legais e éticas relacionadas ao Patrocínio. Esta mesma classificação é utilizada no presente estudo para a organização da revisão da literatura relacionada ao Patrocínio.

2.3.4.1.

Natureza do patrocínio

Nesta categoria, foram agrupadas as contribuições relacionadas às definições e características do Patrocínio. O patrocínio é examinado sob a ótica de um novo meio de comunicação por diversos artigos que utilizam a descrição do desenvolvimento do Patrocínio em determinado mercado ou país (Cornwell e Maignan, 1998). Segundo as autoras, embora estas descrições sejam importantes ao demonstrarem o valor do Patrocínio, falham em explicar por que as atividades de Patrocínio têm crescido de forma tão significativa.

A confusão em torno da definição de patrocínio demonstra o quanto este é um campo novo. A ausência de uma clara definição do fenômeno torna mais difícil para os pesquisadores moverem-se de uma análise descritiva para uma explicativa. O Patrocínio tem sido definido como um fenômeno distinto de outras atividades promocionais. O termo não designa apenas a associação entre um

patrocinador e o patrocinado, mas inclui também todos os esforços de Marketing e comunicação realizados pelo patrocinador para alavancar seus investimentos na atividade patrocinada. O valor de comunicação de Marketing do patrocínio é nulo a não ser que o patrocinador promova ativamente a relação estabelecida com o organizador de um evento ou atividade especial. (Cornwell e Maignan, 1998)

O Patrocínio pode ser, quanto à sua natureza, de caráter comercial ou filantrópico. Patrocínios de caráter filantrópico implicam em suporte a uma causa social ou cultural. A participação do patrocinador é menos proeminente neste caso, mas dada sua associação, é passível da criação de sentimentos positivos entre os consumidores tais, que possam ser estendidas ao patrocinador ou a marca. No Patrocínio comercial, a empresa cria uma associação com um evento público de modo a obter benefícios comerciais diretos: aumento do conhecimento do consumidor, melhoria na imagem e nas vendas, etc. (D'Astous, 1995) Em sua pesquisa, o autor encontrou evidências, embora não conclusivas, de que o Patrocínio filantrópico tem um impacto mais positivo sobre a imagem corporativa do que o Patrocínio de caráter comercial.

Algumas características do Patrocínio são pesquisadas por D'Astous (1995), e estão relacionadas à sua origem, à frequência com que ocorrem e à associação entre patrocinado e patrocinador. O Patrocínio pode ser criado pela empresa patrocinadora ou por terceiros. Quando criado pela empresa, ela tem o controle da organização e da exposição do evento. Mas em muitos casos, as empresas investem em eventos já existentes que são concebidos e organizados por grupos independentes. A frequência do evento também é uma característica diferenciadora já que o evento pode ser realizado apenas uma vez ou de modo contínuo. (D'Astous, 1995; Javalgi et al, 1994) A associação refere-se à percepção do público quanto à ligação entre patrocinado e patrocinador. De acordo com os resultados da pesquisa, o autor argumenta que as firmas devem evitar associações fracas, principalmente quando forem Patrocínios comerciais, pois estão sujeitas a provocarem atitudes negativas frente ao Patrocínio. (D'Astous, 1995)

Com base nas definições encontradas na literatura, as autoras (Cornwell e Maignan, 1998) propõem que o Patrocínio envolve duas atividades principais: (1) uma troca entre um patrocinador e um patrocinado na qual o último recebe uma

contribuição e o patrocinador obtém o direito de associar a si próprio com a atividade patrocinada; (2) o Marketing da associação pelo patrocinador. Ambas atividades são necessárias se a contribuição do patrocinador é um investimento significativo.

O patrocínio é um elemento do mix de comunicação aonde a empresa fornece algum suporte financeiro a uma entidade, que pode ser individual, uma organização ou um grupo, de modo a permitir a esta entidade desempenhar suas atividades e, ao mesmo tempo, beneficiar-se desta associação em termos de imagem global e conhecimento do consumidor das ofertas da empresa ao mercado (D'Astous, 1995) ou através do estímulo direto das vendas de produtos e serviços, e pode ser individual ou em conjunto, este último denominado de co-patrocínio. (Javalgi, et al, 1994) Sendo uma ação promocional da empresa, contribui para que os objetivos de Marketing da empresa sejam alcançados. (Melo Neto, 2000)

O Patrocínio, como qualquer promoção, afeta a imagem que as pessoas tem do patrocinador. É uma relação de longo-prazo, na maior parte das vezes. (McDonald, 1991)

Para Melo Neto (2000), o Patrocínio se desenvolve em quatro etapas, sem caráter histórico-evolutivo, que são as diversas concepções das empresas em relação ao Patrocínio. Segundo o autor, há uma primeira etapa, o mecenato, que, como anteriormente explicado, não envolve motivações econômicas do patrocinador. A segunda etapa é quando a empresa vê o Patrocínio como uma estratégia de Marketing, utilizando suas ações de patrocínio como um investimento na promoção de vendas e no retorno institucional. A maioria das empresas no Brasil, segundo ele, utiliza esta concepção. A terceira fase consiste na visão do Patrocínio como estratégia de comunicação, na qual o Patrocínio é utilizado como um canal de comunicação, cujo foco é o produto e a marca. Poucas empresas estariam nesta fase. E na última fase, o Patrocínio é concebido como o pilar de toda a comunicação de marcas, sendo utilizado raramente no Brasil e apenas pelas grandes empresas multinacionais.

Embora a definição de Patrocínio utilizada pelos pesquisadores envolva, aparentemente, uma concordância, a distinção entre o Patrocínio e outras formas de comunicação promocional ainda evoca confusões. (Cornwell e Maignan, 1998)

O Patrocínio tem sido definido como um fenômeno distinto de outras atividades promocionais. É uma poderosa forma de persuasão indireta. (Crimmins e Horn, 1996) Mas o valor de comunicação de Marketing do Patrocínio é nulo a não ser que o patrocinador promova ativamente a relação estabelecida com o organizador de um evento ou atividade especial. (Cornwell e Maignan, 1998; Melo Neto, 2001; Muylaert, 1995; Stipp e Schiavone, 1996; Crimmins e Horn, 1996)

A distinção entre o patrocínio comercial e outras ferramentas promocionais de Marketing não foi ainda claramente definida e, por esta razão, o conceito é utilizado de modos diversos, dependendo do contexto, do setor, da localidade e de outros tantos fatores. Este aspecto reforça ainda mais a idéia de que consiste um campo novo e pouco desenvolvido academicamente. (Cornwell e Maignan, 1998)

▪ **Patrocínio e marketing de relacionamento**

Uma nova abordagem para as comunicações de Marketing e de negócios recentemente desenvolvida, e que pode ser usada na avaliação dos benefícios do Patrocínio, é o Marketing de Relacionamento. Sob este ponto de vista, o Patrocínio pode ser usado como instrumento para desenvolver relacionamentos com públicos distintos. A empresa sinaliza a seus consumidores que compartilha de seus interesses e preocupa-se com as mesmas causas ao patrocinar eventos específicos. Esta abordagem pode ser valiosa tanto na criação de valor para os clientes (consumidores finais e industriais), quanto para funcionários e a comunidade na qual o patrocinador atua. Além disto, o Patrocínio pode ser percebido como uma forma de criar valor também com seus parceiros comerciais, pois, através da construção de uma aliança agrupando diversas empresas, pode ser gerada uma relação de confiança e comprometimento entre as empresas bem como um programa de comunicação integrado que melhoraria o desempenho da empresa. (Cornwell e Maignan, 1998)

2.3.4.2.

Aspectos gerenciais do patrocínio

O gerenciamento de atividades de Patrocínio, conforme revelado pelas pesquisas, depende de considerações com respeito à audiência, objetivos e orçamento, estrutura organizacional, e requerimentos de profissionais, as quais irão variar de acordo com o tipo de empresa e de patrocínio. Mas as pesquisas têm se mostrado incompletas, enfatizando apenas um aspecto. Há a necessidade de estudos mais amplos, com uma maior visão do todo.

Desta forma, as autoras dividem esta categoria em 5 dimensões: (1) objetivos e motivações; (2) audiência e público-alvo; (3) estrutura organizacional; (4) requerimentos de profissionais; (5) orçamento, as quais são utilizadas para conduzir o texto. (Cornwell e Maignan, 1998)

(1) Objetivos e Motivações

Quais as razões para os aumentos nos investimentos em Patrocínio? Os atuais estudos têm tido sucesso em identificar os objetivos e motivações corporativos atuais, mas falhado em avaliar a adequação dos diferentes objetivos em termos de benefícios desejados e de acordo com o tipo de Patrocínio escolhido. A pesquisa revelou que os objetivos do Patrocínio tipicamente incluem a melhoria da imagem e conhecimento da marca (Cornwell e Maignan, 1998).

Para Pope (1998), os objetivos do Patrocínio podem ser divididos em três amplas categorias: objetivos de mídia, corporativos e de Marketing. A capacidade de geração de eventos e produtos e de proporcionar maior visibilidade têm sido os principais atrativos do Patrocínio das empresas à cultura no Brasil. Através dos eventos, a empresa tem a possibilidade de atrair os diversos públicos de interesse: clientes, fornecedores, acionistas, mídia, formadores de opinião, funcionários e

sociedade em geral. Os produtos gerados podem ser utilizados como ferramentas promocionais, brindes e ações de fidelização. Por fim, a visibilidade proporcionada pelo Patrocínio à cultura em termos de mídia espontânea e mídia paga é também um fator de atratividade do Patrocínio. (Brant 2001)

Mas a atratividade do Patrocínio vai além destes três fatores. É cada vez mais comum o desenvolvimento de ações sociais através da cultura, as chamadas ações sócio-culturais, que têm como principal benefício o estreitamento das relações entre patrocinador e comunidade, o que reforça a imagem de uma empresa comprometida com a comunidade e seus consumidores. A finalidade do Marketing Cultural é fixar a marca de uma empresa ou entidade por meio de diversas ações culturais, ou seja, é uma forma de Marketing Institucional. As relações institucionais com os poderes públicos, deste ponto de vista, é reforçada, transformando a empresa em um agente sócio-cultural através do Patrocínio e da valorização dos bens da organização, e assumindo uma postura de responsabilidade social, política e econômica. (Fischer 2002, Brant 2001, Stopper e Hopkins 1989)

Segundo Gordon (2002), a motivação principal das empresas não é no fazer o bem pela satisfação de fazer o bem, mas sim pelos benefícios de Marketing que podem ser alcançados, por esta razão, é fundamental falar a linguagem de Marketing nos projetos.

Não existem projetos patrocinados por benemerência, pois a empresa compra o valor agregado do projeto. O simples mecenato acaba não acontecendo. O que existe é uma troca na qual a empresa participa com recursos financeiros, recebendo benefícios de comunicação. (Fischer 2002)

Pesquisas mostraram que os dois principais objetivos dos investimentos em Patrocínio são: elevar a consciência e conhecimento dos consumidores e a melhoria da imagem corporativa (D'Astous, 1995). O Patrocínio, como qualquer promoção, afeta a imagem que as pessoas têm do patrocinador. Um pressuposto, nem sempre válido, é de que o Patrocínio promove a empresa patrocinadora, sendo um gasto promocional que visa atingir um objetivo de Marketing. É uma alternativa para outros meios de despendar o dinheiro de Marketing. Um

Patrocínio bem direcionado pode fazer muito para a percepção da empresa e, possivelmente, a seus produtos. (McDonald, 1991)

Investindo na cultura, a empresa se identifica com a excelência artística e cultural e adiciona um elemento humano à imagem corporativa. (Stopper 1989, MinC, 1998) Os clientes não vêem apenas uma empresa e sim, o seu lado humano. Investir em cultura significa estar presente em lugares de muito público; estar associado a momentos de emoção, com ações ligadas, por exemplo, às artes plásticas, a pintores de renome, cujo mercado consumidor tem bastante capacidade aquisitiva. (MinC, 1998).

Os principais motivadores do investimento em cultura pelas empresas no Brasil, de acordo com pesquisa da Fundação João Pinheiro realizada para o MinC são (MinC, 1998):

Quadro 2.1: Motivações das empresas brasileiras para investimento em cultura*

MOTIVO	%
1. Ganho de imagem institucional	65,04
2. Agregação de valor à marca da empresa	27,64
3. Reforço do papel social da empresa	23,58
4. Benefícios fiscais	21,14
5. Retorno de mídia	6,50
6. aproximação do público-alvo	5,69
7. Outro	3,25
8. Não citou	11,38

*Resultados de respostas múltiplas e não excludentes.

Extraído de Economia da Cultura, Albuquerque, Roberto de Chacon e Moisés, Álvaro José.

Fonte: Fundação João Pinheiro (FJP)

(2) Público

A literatura aponta para a habilidade do Patrocínio em atingir uma ampla gama de públicos, embora as pesquisas não tenham identificado qual tipo de Patrocínio está mais apto a alcançar um público específico. (Crowley, 1991) Os tipos particulares de Patrocínio selecionados podem não ser tão importantes estrategicamente quanto como o Patrocínio é alavancado. (Cornwell e Maignan, 1998)

Crowley (1991) identifica as várias audiências (públicos) do Patrocínio de empresas como a seguir:

▪ Funcionários

As organizações estão reconhecendo a importância da sua força de trabalho (público interno) e de com ela estabelecer canais de comunicação de modo a melhorar o desempenho da empresa como um todo. O potencial do Patrocínio em estabelecer uma imagem mais positiva da empresa frente ao seu público interno é grande.

Para empresas industriais o contato possibilitado através do Patrocínio é um elemento-chave na construção de relacionamentos, enquanto que para firmas de consumo, é uma técnica transacionada sem a participação dos funcionários.

▪ Clientes (Mercado)

Para o autor, esta categoria representa dois grupos distintos e foi denominada por ele de Mercado. O Mercado é composto pelos grupos Clientes Atuais e Clientes Potenciais. Esta distinção é importante para a análise do Patrocínio já que permite distinguir seu objetivo com relação ao grupo. Quando o foco é dado aos clientes atuais, isto significa que o Patrocínio está sendo utilizado como um meio de retenção dos clientes através da manutenção do *goodwill* existente e do reforço do sentimento positivo existente nos mesmos com relação à empresa. Por outro lado, quando o foco é dado aos clientes potenciais, o Patrocínio usa campanhas voltadas para a geração de novos clientes, sendo necessário um maior poder persuasivo para sua realização.

- Público em geral (Sociedade)

A manutenção de uma imagem corporativa aceitável torna-se cada vez mais importante no dias de hoje. O Patrocínio desempenha um papel fundamental nesta questão dada sua capacidade especial em atuar como uma plataforma para construir relações com um público corporativo mais amplo. O Patrocínio consegue atingir aquele público não-cliente da empresa e que não é atingido pelas formas típicas de comunicação das empresas.

- Comunidade Local

Consiste em um segmento especial do público geral. O Patrocínio de eventos e projetos locais é visto como um meio valioso de integração com a comunidade.

- Mídia e Líderes de opinião

A utilização de formas de “hospitalidade corporativa” tornam mais fácil a comunicação e o acesso aos formadores de opinião, comentaristas da mídia e demais lideranças de negócios, mais fáceis, provendo a empresa com meios de influenciar estes públicos.

A mídia desempenha papel crucial na construção de uma opinião pública que valorize os esforços das organizações patrocinadoras já que esta opinião pública serve como instrumento de incentivo para que outras organizações se comprometam com a cultura e causas relevantes à sociedade⁴.

Uma das conclusões de uma das mesas de trabalho em Seminário realizado em Madri é de que a mídia dá pouca atenção e cobertura às contribuições dos apoiadores. Ela deveria mostrar uma maior generosidade nas suas menções dos patrocinadores dos espetáculos e eventos que são comentados⁵.

O risco para a sociedade é alto quando a mídia não faz a divulgação dessas ações, pois as empresas podem não se sentir valorizadas e não obterem retornos de

⁴ Seminar on Culture Sponsorship and Patronage, 8 e 9 de abr. 2002, Spain, Madrid, Workbench no.

1.

⁵ Idem, Workbench no. 2.

visibilidade almejados. Esta divulgação pode adquirir um caráter multiplicador e incentivador na percepção das demais organizações e da sociedade em geral. A ausência de divulgação desestimula a participação das empresas, principalmente as que utilizam as ações como forma de aumentar a visibilidade e melhorar a imagem corporativa. (Bonet, 2002) A visibilidade é um fator fundamental na construção e consolidação da imagem corporativa ou da marca. A divulgação nos veículos de comunicação das iniciativas empreendidas pelas organizações gera visibilidade.

- Acionistas

A aplicação de estratégias de Patrocínio são amplamente vigiadas pelos acionistas da empresa e, portanto, devem ser planejadas e desempenhadas com eficiência de modo a não criar atritos com os acionistas que, em geral, detêm o poder de veto de tais ações.

- Fornecedores

As relações com os fornecedores têm se tornado importantes para as empresas e por esta razão, muitas têm utilizado o Patrocínio como forma de fortalecer os laços com seus principais fornecedores.

Em pesquisa desenvolvida nas maiores empresas da República da Irlanda, com cerca de setenta empresas, Crowley (1991) buscou identificar quais atitudes e comportamentos eram por elas mantidos frente a ações de Patrocínio. As empresas foram divididas em duas categorias: Industrial e Consumo. Os resultados mostraram que os clientes, potenciais e atuais, eram os públicos considerados mais importantes para todos os patrocinadores. As empresas de consumo estrangeiras ou voltadas à exportação mantinham o foco no público em geral, enquanto que para empresas exportadoras de pequeno porte; o foco era nos funcionários. Por sua vez, as empresas industriais de pequena escala estabeleciam como foco a comunidade de negócios e os formadores de opinião.

(3) Estrutura organizacional

De acordo com as pesquisas, o Patrocínio está associado funcionalmente à propaganda, relações públicas, promoções ou vendas pessoais, ou sob a responsabilidade direta do CEO. A variedade de associações demonstra que o Patrocínio ainda é uma nova atividade corporativa. (Cornwell e Maignan, 1998) Contudo, os artigos e livros brasileiros pesquisados revelam uma tendência de que os Patrocínios culturais estejam sob a coordenação da área de Marketing ou de Relações Corporativas. (Brant, 2001; Muylaert, 1995; Fischer, 2002; Melo Neto, 2001; Stopper e Hopkins, 1989)

(4) Requerimentos de profissionais

Em geral, os programas de Patrocínio são geridos por poucas pessoas, uma a duas, que são responsáveis por lidar com requerimentos dos mais variados tipos. Muitas vezes, estes profissionais são responsáveis por pedidos relacionados não somente à área cultural e de artes. E em alguns casos, esta é apenas uma parte do trabalho do profissional, o que provoca uma sobrecarga de atividades sobre estes profissionais, que além disto, não são, em sua maioria, preparados para este tipo de atividade, possuindo reduzida experiência e conhecimento dos campos artístico e cultural. (Stopper e Hopkins, 1989)

(5) Orçamento

O processo através do qual é decidido o orçamento dedicado aos Patrocínios ainda não está claro. As escassas pesquisas indicam que há uma influência do tipo de Patrocínio envolvido sobre o processo de decisão do orçamento. (Cornwell e Maignan, 1998) O papel desempenhado pelo lucro da empresa no ano anterior é fundamental para estabelecer o montante disponível (Stopper e Hopkins, 1989). O montante de fundos alocado é também um reflexo

do mercado no qual a empresa atua, de seus produtos, imagem e do modo como faz seus negócios.

- **Mensuração dos efeitos do Patrocínio**

Embora fundamental, as pesquisas avaliando a eficiência do Patrocínio ainda estão nos estágios iniciais de desenvolvimento. Nenhum instrumento de análise teórica foi adotado para avaliar as reações dos consumidores ao Patrocínio. A melhor maneira de legitimar o Patrocínio como uma técnica de marketing é demonstrando o seu impacto comercial. (Cornwell e Maignan, 1998) Um dos argumentos apresentados por McDonald (1991) para que as empresas não realizem avaliações dos efeitos do Patrocínio é o de que os custos do Patrocínio são pequenos e não justificam a realização de uma pesquisa mais detalhada, que em geral, tem um custo muito elevado. Outro argumento é de que os efeitos do Patrocínio são sutis e difíceis de mensurar. Em seu artigo, Cornwell e Maignan (1998) identificam dois tipos básicos de métodos de avaliação do Patrocínio utilizados mais comumente pelas empresas:

- **Métodos baseados na exposição na mídia**

Este tipo de método realiza o monitoramento da quantidade e natureza da cobertura da mídia obtida pelo evento patrocinado e a estimação das audiências direta e indireta. Mas alcançar um determinado nível de cobertura da mídia não reflete uma mudança da lembrança ou atitude do consumidor em relação à marca ou produto. (Cornwell e Maignan, 1998)

- **Indicadores de acompanhamento**

Estes indicadores são usados para avaliar o conhecimento, a familiaridade e as preferências produzidas por Patrocínios, e se baseiam em pesquisas realizadas junto aos consumidores. McDonald (1991) argumenta que indicadores de conhecimento, familiaridade e preferências não têm significado porque elas avaliam meramente a propensão do indivíduo. Contudo, estas pesquisas dizem apenas o quão eficaz tem sido a propaganda do Patrocínio, ou seja, estes três indicadores referem-se, provavelmente, ao número de pessoas que aprovam o evento patrocinado e que se sentem favoráveis às empresas patrocinadoras. Mas não significam que os consumidores tenham mudado suas atitudes em relação à empresa patrocinadora e seus produtos. O Patrocínio trabalha a imagem, que é um conceito abstrato e, por isto, muitos pensam que seus efeitos não podem ser mensurados. (McDonald, 1991) A visibilidade, por si só, não determina uma mudança de atitude no consumidor e nem garante que uma imagem positiva do patrocinador seja formada. Ao contrário, o excesso de exposição pode afetar negativamente o comportamento do consumidor frente à marca do patrocinador. (Melo Neto, 2000; McDonald, 1991; Crimmins e Horn, 1996)

São inúmeras as possibilidades de pesquisas de avaliação do impacto do Patrocínio e dependem dos objetivos estabelecidos pelas empresas para suas ações. Melo Neto (2000) sugere pesquisas de avaliação da visibilidade, de audiência do Patrocínio, de avaliação de conceitos e de retorno de mídia, entre outras, as quais são baseadas, na maioria dos casos, em questionários aplicados aos participantes do evento patrocinado. O indicador de retorno de mídia é um dos mais simples e mais utilizados métodos de mensuração dos efeitos do Patrocínio, e consiste na avaliação dos espaços e tempos de exposição da marca nos veículos de comunicação como resultado de um Patrocínio específico da empresa.

No Brasil, as gerências de Marketing Cultural e Social têm se dedicado a medir os resultados de suas ações utilizando para tal três instrumentos: pesquisa de opinião; análise qualitativa do *clipping*; e a avaliação dos resultados por meio do software Sponsor's Guide (Brant, 2001).

De um modo geral, os estudos a respeito da efetividade do Patrocínio têm demonstrado resultados inconsistentes, parte em razão da fraqueza metodológica como amostras pequenas ou a falta de controle das variáveis externas. Mas também pode ser devido ao desenvolvimento histórico do Patrocínio nas organizações empresariais. Os envolvimento iniciais das empresas em atividades de Patrocínio foram, freqüentemente, motivados por interesses genuínos dos líderes das empresas em determinadas causas ou atividades. Conseqüentemente, os praticantes bem como os acadêmicos vêm se mostrando relutantes em tratar o Patrocínio como uma prática promocional cujos resultados podem ser avaliados sistematicamente. (Cornwell e Maignan, 1998)

Para Harvey (2001), métodos semelhantes aos utilizados para avaliar os resultados de propagandas podem ser utilizados para avaliar os efeitos do Patrocínio, tornando-os mensuráveis. Este potencial sugere que ferramentas podem ser utilizadas para diferenciar os efeitos do Patrocínio de outras formas de promoção, em particular, da propaganda. O autor realizou pesquisa cujo objetivo era quantificar os efeitos do Patrocínio na construção de um negócio. Os resultados, embora não significativos do ponto de vista estatístico, mostraram evidências de que o Patrocínio tem efeitos de lembrança e persuasão, assim como a propaganda. Algumas evidências foram encontradas de que o Patrocínio atue de forma cognitiva diferente de uma propaganda de vendas. Uma outra hipótese parece ser confirmada pelas evidências, a de que enquanto a propaganda muda a percepção dos consumidores em relação a um produto específico, o Patrocínio muda a percepção em relação ao patrocinador.

O Patrocínio, segundo Crimmins e Horn (1996), é um meio de persuasão que se distingue fundamentalmente da propaganda tradicional. A persuasão é indireta. O Patrocínio não tenta mudar percepções da marca em um assalto frontal. Mas o Patrocínio melhora a percepção da marca movendo-se através de nossas crenças e relacionando-a a um evento ou organização que o público-alvo já

considere valiosa. O impacto persuasivo do Patrocínio sobre o consumidor pode ser descrito como uma combinação de força da ligação criada entre evento e patrocinador + duração da ligação + gratidão sentida devido à relação + mudança percentual devida à ligação.

A natureza da comunicação do Patrocínio não é particularmente útil na construção de uma forte associação entre a categoria do produto e da marca. O Patrocínio busca construir uma associação ou link entre a entidade patrocinada e o patrocinador, através da inserção da marca patrocinadora nas instalações ou dando nome ao título do evento patrocinado. Os elementos de comunicação do Patrocínio devem trabalhar em conjunto com uma campanha de propaganda que estabeleça a marca original na memória do público. Logo, qualquer investigação dos efeitos deve considerar tanto o conhecimento da marca quanto sua imagem. (Cornwell e Maignan, 1998; Cornwell, Roy e Steinard II, 2001)

2.3.4.3.

Papel estratégico do Patrocínio

A contra-estratégia tem chamado mais a atenção dos pesquisadores do que a estratégia de Patrocínio em si, especialmente o chamado “marketing de emboscada”. O marketing de emboscada ocorre quando empresas tentam criar a percepção de que eles estão associados com um evento sem sejam de fato patrocinadores. (Meenaghan, 1994) Ao longo dos anos, o marketing de emboscada passou de uma prática suspeita e ilegítima a uma prática aceitável.

Melo Neto (2000) distingue cinco tipos de estratégias de Patrocínio. A primeira é a estratégia de diferenciação da marca, na qual são utilizados os Patrocínios de eventos ligados à cultura, ao esporte, ao social ou ao ambiente e cujos objetivos principais são obter ganhos de credibilidade junto aos consumidores, agregar valor à marca através da associação com o evento, obter maior exposição da marca na mídia e comunicar-se com o seu público-alvo de forma mais direta. A segunda estratégia é a de potencialização da marca. Os objetivos neste caso são o reforço do posicionamento da marca, a incorporação de

novos atributos, elevar o *recall* e criar uma idéia de maior tangibilidade da marca. A terceira estratégia é a de rejuvenescimento da marca que busca agregar novos conceitos à marca, atrair um público mais jovem, uma nova imagem e a associação com atividades ligadas aos jovens. A estratégia cujo foco é de relacionamento com clientes potenciais busca transformar em clientes um segmento de consumidores considerado pela empresa como tendo o perfil desejado. Em busca desta transformação, a empresa patrocina eventos que são freqüentados por esse público, criando inúmeras situações de interação da marca com estes potenciais consumidores. A última estratégia é patrocinar grandes eventos esportivos como estratégia de Marketing global, pois aproveita o acesso a uma audiência mundial e a ampla cobertura dada pela mídia a este tipo de evento (Melo Neto, 2000).

Algumas empresas vêm expandindo suas relações com o setor artístico-cultural através do Patrocínio. Em muitos casos, o Patrocínio de eventos culturais está totalmente integrado a uma estratégia de construção de imagem institucional da empresa e de criação e fortalecimento de alianças estratégicas com clientes, em particular, os clientes corporativos, e fornecedores, através do marketing de relacionamento (Cornwell e Maignan, 1998; Vargas, 1998; Brant, 2001). Empresas multinacionais utilizam o Patrocínio às atividades culturais dos países nos quais se instala de modo a gerar credibilidade. É uma tentativa de se adequarem à cultura local e serem aceitas. E buscam no apoio às artes e à cultura um embasamento para demonstrarem uma adaptação e preocupação com a cultura e a sociedade daquele país (Fischer, 2002; Gordon, 2002).

Muitas empresas acreditam que as alianças com as instituições artísticas podem auxiliá-las a melhor comercializar seus produtos, melhorar a percepção do público e atingir audiências-chave. E muito desse ímpeto origina-se de uma comunidade artística sofisticada crescente, que conhece e compreende as necessidades das empresas e o know-how necessário para atingi-las sem sacrificar sua própria integridade ou alterar seus produtos. Conforme as relações entre os grupos artísticos e de negócios se desenvolvem, as empresas estão descobrindo novos modos de utilizar um dos mais ricos recursos das artes: a alta qualidade dos públicos que os programas culturais atraem (Reiss, 1998).

Trabalhos futuros poderiam examinar o uso estratégico do Patrocínio e sua integração com a estratégia de comunicação como um todo. A falta de pesquisas sobre o assunto pode ser devida à natureza privada dos planos de marketing. Há, portanto, uma necessidade de realizar pesquisas qualitativas abordando estas questões (Cornwell e Maignan, 1998).

2.3.4.4.

Considerações éticas e legais sobre o Patrocínio

Em seu artigo, Meerabeau (1991) identificou três categorias de considerações éticas e legais: (1) questões legais como a taxação das contribuições de Patrocínio; (2) o uso do Patrocínio na promoção de produtos e comportamentos socialmente indesejáveis; (3) o poder do patrocinador sobre o patrocinado e a atividade patrocinada;

Em alguns casos o Patrocínio é utilizado para promover a imagem de marcas banidas da propaganda em muitos países (tabaco, álcool). Este tipo de Patrocínio é socialmente indesejável, pois incentiva o consumo de produtos que trazem danos à saúde dos indivíduos. As indústrias de fumo e bebidas alcoólicas driblaram as crescentes restrições legais à propaganda de seus produtos criando ou apoiando eventos esportivos e culturais como festivais de música, campeonatos esportivos, entre outros. Algumas indústrias de bebidas alcoólicas patrocinam campeonatos de corrida de motos ou carros, o que por si só já mostra a incoerência. Mas em muitos países as restrições têm se estendido aos Patrocínios, principalmente no caso da indústria do fumo (Meerabeau et al, 1991).

O poder do Patrocínio também tem atraído poucos pesquisadores para esta questão, seja na análise de seu lado positivo, seja do lado negativo. Muitos eventos não poderiam ser realizados se não fosse o suporte financeiro do patrocinador, mas alguns pesquisadores temem que os fundos de Patrocínio sejam direcionados a apenas determinados tipos de atividades às custas de outras cuja existência está em risco. A maior parte das discussões a respeito têm sido construídas a partir das crenças pessoais dos indivíduos, e limitadas pesquisas

empíricas vêm sendo realizadas na área. Mas o poder do Patrocínio em ditar a agenda das atividades sociais não tem sido investigado rigorosamente. Estudos mais amplos poderiam examinar se a natureza das atividades esportivas ou culturais patrocinadas pelas empresas está ligada ao poder exercido pelos patrocinadores (Cornwell e Maignan, 1998).

▪ **Leis de incentivo à cultura no Brasil**

As leis de incentivo cultural no Brasil, tais como a Lei Rouanet (lei no. 8.313/91), a Lei do Audiovisual (Lei no. 8.685/93), as leis estaduais e municipais, buscam incentivar as empresas a investirem em projetos culturais acenando com benefícios fiscais. Estes benefícios são fontes importantes de incentivo ao investimento cultural, mas ainda são pouco utilizadas se comparadas ao potencial estimado pela Receita Federal. Segundo estimativas da instituição, por exemplo, as empresas que declararam o Imposto de Renda pelo Lucro Real em 1999 eram cerca de 3% do total atuante no Brasil e faturam anualmente acima de R\$ 25 milhões. Baseando-se nas declarações de renda do ano 1999, a Receita Federal registrou cerca de 235mil empresas aptas a se beneficiarem da lei, mas apenas 1.300 o fizeram, o que significa um aproveitamento de apenas 0,55% do potencial⁶. Estes dados indicam que há um grande potencial ainda por explorar. As explicações para tão baixo aproveitamento são, segundo a delegacia do MinC de São Paulo, o desconhecimento dos mecanismos da Lei, principalmente, e o receio de ao optar por tal, cair na malha fina da receita. Outra razão freqüentemente citada é a burocracia envolvida no processo de benefício fiscal através destas leis.

Partindo da percepção do potencial econômico da cultura, a possibilidade de crescimento e geração de empregos a partir do estímulo do poder público surgiram as leis de incentivo, com o objetivo de fomentar o setor. A primeira lei

⁶ Zygband, Fanny. Uso da Lei Rouanet em projetos sociais conquista adeptos. Valor on line, São Paulo, 8 nov. 2001. Disponível em <http://www.valoronline.com.br>.

foi a Lei Sarney, criada nos anos 80. Embora tenha estimulado o envolvimento das empresas no Patrocínio à cultura, a lei se apresentou pouco rigorosa, recebendo, inúmeras críticas. Em março de 1990, a Lei Sarney foi revogada juntamente com todos os demais incentivos fiscais pelo Plano Collor. A Lei Rouanet foi promulgada em dezembro de 1991 pelo então Ministro da Cultura Sergio Paulo Rouanet com o intuito de preencher a lacuna deixada pela extinção da Lei Sarney e da Embrafilme. A Lei 8.313, a chamada Lei Rouanet, introduziu uma série de mecanismos para tornar mais claros os incentivos fiscais. Contudo, a lei era muito rígida, o que engessava o setor. Em 1995, o Presidente Fernando Henrique Cardoso assinou o Decreto 1494 que alterava a Lei, tornando-a mais prática. Esta lei tornou-se o principal mecanismo de financiamento da cultura no Brasil. (Malagodi e Cesnik, 2001; Muylaert 1995)

A Lei do Audiovisual, promulgada em julho de 1993 pelo então Presidente Itamar Franco, foi criada para atender a uma antiga reivindicação do mercado cinematográfico brasileiro e pelo potencial do setor em gerar divisas para o país. Além de seu potencial gerador de renda, o cinema é longe o setor cultural que mais empregos gera, sejam eles temporários ou fixos, já que não se atem à produção, mas engloba também a distribuição e exibição dos filmes. (Malagodi e Cesnik, 2001)

Outra importante lei é a do município de São Paulo, a Lei Mendonça (Lei 10.923), criada em 1990 e que ajudou a impulsionar o setor cultural e a incentivar a criação de mais leis de incentivo à cultura pelas esferas municipais e estaduais (Muylaert 1995). Diversos Estados e Municípios criaram suas próprias leis de incentivo à cultura, versando sobre o ICMS, no caso dos Estados, e sobre o ISS e o IPTU, no caso dos Municípios (Malagodi e Cesnik, 2001).

Além da intenção de fomentar o setor cultural, as leis de incentivo à cultura transferem do governo para as empresas e para a sociedade parte da responsabilidade pela promoção cultural e social, envolvendo o empresariado com o desenvolvimento da cultura no país (Brant 2001).

*Lei Rouanet (Lei 8.313 de 23 de dezembro de 1991)*⁷

Através desta lei é instituído o PRONAC, Programa Nacional de Apoio à Cultura, cuja finalidade é captar e canalizar recursos para o setor cultural. A lei prevê o desenvolvimento do PRONAC através de três mecanismos de financiamento da cultura: FNC (Fundo Nacional da Cultural), FICART (Fundo de Investimento Cultural e Artístico) e o Mecenato. E é justamente através do terceiro mecanismo que as empresas apóiam os projetos culturais.

A lei prevê a dedução, por pessoas físicas ou jurídicas, de doações ou patrocínios concedidos a projetos de caráter cultural, que atendam ao especificado por lei, da parcela de Imposto de Renda a ser pago, respeitados os limites estabelecidos.

Para fins da lei, as seguintes definições são feitas:

- Patrocínio - “a transferência de numerário, com finalidade promocional ou a cobertura pelo contribuinte do Imposto sobre a Renda e Proventos de Qualquer Natureza, de gastos ou a utilização de bem móvel ou imóvel do seu patrimônio, sem a transferência de domínio, para a realização, por outra pessoa física ou jurídica de atividade cultural com ou sem finalidade lucrativa prevista no artigo 3º desta Lei.” (Art. 23, II).

- Doações – “distribuições gratuitas de ingressos para eventos de caráter artístico-cultural por pessoas jurídicas a seus empregados e dependentes legais; II - despesas efetuadas por pessoas físicas ou jurídicas com o objetivo de conservar, preservar ou restaurar bens de sua propriedade ou sob sua posse legítima, tombados pelo Governo Federal, ...” (Art. 24)

As doações e patrocínios podem ser destinados exclusivamente as áreas culturais definidas pela lei: a) artes cênicas; b) livros de valor artístico, literário ou

⁷ A Lei 8.313 pode ser consultada no site do Ministério da Cultura, no endereço <http://www.minc.gov.br>.

humanístico; c) música erudita ou instrumental; d) circulação de 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.

Para sua implementação, estes projetos culturais devem ser apresentados ao MinC para análise e aprovação de acordo com os objetivos estabelecidos no PRONAC. O montante de recursos destinados à renúncia fiscal no exercício anterior a que se refere à lei é limitado, sendo autorizado pelo Ministério da Fazenda e publicado anualmente. Os valores efetivamente aplicados em favor de projetos culturais aprovados pelo MinC podem ser deduzidos, de acordo com o Artigo 26 da Lei, do Imposto de Renda devido pelos respectivos doadores e/ou patrocinadores em

- 80% das doações e 60% dos patrocínios, no caso das pessoas físicas;
- 40% das doações e 30% dos patrocínios, no caso das pessoas jurídicas tributadas com base no lucro real, podendo ser abatidas como despesa operacional, respeitando o limite de 4% do Imposto de Renda devido.

*Lei do Audiovisual (Lei N° 8.685, de 20 de Julho de 1993)*⁸

A Lei do Audiovisual estabelece que os contribuintes podem deduzir do imposto de renda devido, quantias relativas aos investimentos em produções de obras audiovisuais cinematográficas brasileiras de produção independente e projetos da área audiovisual cinematográfica de exibição, distribuição e infraestrutura técnica, até o limite de R\$ 3 milhões. As empresas que investem através

⁸ A Lei 8.685 pode ser consultada no site do Ministério da Cultura, no endereço <http://www.minc.gov.br>.

desta lei podem abater 100% do valor investido do Imposto de Renda a pagar, limitado a 3% do total devido. Além disso, permite que o valor investido possa ser lançado como despesa operacional, diminuindo a base de cálculo do Imposto de Renda e da Contribuição Social.

Os investimentos são realizados através da aquisição de cotas de ativos autorizados pela Comissão de Valor Mobiliários – CVM e realizados no mercado de capitais, em projetos aprovados pelo MinC. As chamadas “cotas de investimento” dão o direito ao investidor de participação nos lucros e comercialização do projeto. A Lei vigorará até 2003, inclusive.

Na prática, a Lei do Audiovisual permite ao investidor obter ganhos além do valor da dedução já que o valor investido pode ser deduzido integralmente do Imposto de Renda a pagar e ser lançado, ao mesmo tempo, como Despesa Operacional, o que reduz a base de cálculo tanto do próprio Imposto de Renda, quanto da Contribuição Social.

Para ilustrar a vantagem obtida através da Lei, observa-se o quadro abaixo:

Quadro 2.2. Exemplo de Aplicação da Lei do Audiovisual

	Com apoio à cultura	Sem apoio à cultura
1) Lucro Líquido	10.000.000	10.000.000
2) Valor do patrocínio	40.000	0
3) Novo Lucro Líquido	9.960.000	10.000.000
4) Contribuição Social (9%)	896.400	900.000
5) Lucro Real	9.063.600	9.100.000
6) IR devido (15% de 3)	1.494.000	1.500.000
7) Adicional do IR (10% de 3 – 240.000)	972.000	976.000
8) Dedução no IR devido (100% de 2)	40.000	0
9) IR+CS a serem pagos	3.322.400	3.376.000

*Extraído de Brant (2001), p. 57.

▪ Críticas às políticas culturais

A primeira crítica está relacionada ao apelo comercial dos projetos culturais aprovados pelas leis. Os projetos que recebem apoio das empresas através das leis de incentivo são projetos que têm, em sua maior parte, características comerciais que permitiriam a obtenção de apoio independente do incentivo do governo. Com isso, projetos de menor apelo ficam à margem das leis e não obtêm apoio. Os maiores incentivados são artistas já consagrados, que não necessitariam de incentivos deste tipo. As leis perdem sua função social e não beneficiam os contribuintes, verdadeiros donos do dinheiro investido com a renúncia fiscal. (Brant 2001, Muylaert 1995)

Outra crítica pertinente às leis é relativa aos mecanismos de funcionamento e à documentação exigida para a aprovação de um projeto cultural. Em geral, é exigida uma série de documentos da empresa patrocinadora, do proponente do projeto e do projeto em si, tais como cópia do Estatuto, Regimento Interno ou Ata de Constituição, contrato social do proponente, entre outros. Além dos inúmeros documentos necessários, as pessoas desconhecem os mecanismos de funcionamento das leis, em razão inclusive das inúmeras leis municipais e estaduais criadas, que tornaram ainda mais confuso o setor (Brant 2001).

As leis têm sofrido adaptações e alterações que visam torná-las mais eficazes no fomento e difusão da cultura. Uma das alterações mais recentes foi a que alterou o limite de dedução para doações, patrocínios e investimentos em determinados segmentos da cultura considerados menos comerciais, permitindo a dedução integral no Imposto de Renda do valor aplicado.

Em resumo, o resultado da pesquisa no campo do patrocínio corporativo revela os seguintes hiatos que podem ser futuramente estudados: (1) falta de um esquema de classificação que permita uma clara distinção entre o patrocínio e as outras técnicas de comunicação e promoção; (2) pobre compreensão da relação entre os objetivos estabelecidos e os resultados alcançados por diferentes tipos de patrocínio; (3) ausência de medidas estabelecidas sobre o impacto do patrocínio

em diferentes consumidores e públicos; (4) falta de ênfase nas teorias e fundamentos conceituais nas quais basear as investigações acadêmicas (Cornwell e Maignan, 1998). Embora alguns pesquisadores tenham tentado avaliar os benefícios do patrocínio, pouca atenção tem sido dedicada à questão de como o patrocínio pode afetar as percepções dos consumidores quanto à marca e à empresa. Os resultados obtidos pelas pesquisas são ambíguos e, freqüentemente, contraditórios.

3

Método

Um trabalho científico deve apresentar o método empregado em seu desenvolvimento. Método, segundo Vergara (1999), é um caminho, uma lógica do pensamento. Já para Gil (1999), método é um conjunto de procedimentos para se chegar ao conhecimento. Uma pesquisa científica tem como objetivo principal descobrir respostas para os problemas utilizando-se de procedimentos científicos. Segundo Gil (1993), o conhecimento será considerado científico a partir da identificação do método utilizado no desenvolvimento do trabalho.

3.1

Tipo de Pesquisa

A pesquisa é aplicada, pois busca fornecer subsídios para um aprimoramento de um processo gerencial específico, o processo de seleção de projetos culturais. A pesquisa aqui desenvolvida tem como finalidade a aplicação de suas descobertas à realidade pesquisada.

A pesquisa exploratória tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, de modo a tornar possível a formulação de problemas e hipóteses ao fim do estudo. Este tipo de pesquisa é aplicável quando existe pouco conhecimento consolidado a respeito e, por esta razão, a formulação de hipóteses a priori não é possível (Gil, 1999).

O presente estudo busca identificar, através das características do processo de seleção dos projetos culturais e de suas relações com os grupos que o influenciam, as dificuldades na execução deste processo. O estudo é exploratório,

pois objetiva fornecer uma visão geral do processo de seleção que possa servir de base para o desenvolvimento de novas pesquisas no futuro. Não comportando a formulação de hipóteses a priori, já que é um campo pouco explorado pelo meio acadêmico e por seus praticantes.

3.2

Delineamento da pesquisa

O delineamento da pesquisa trata do planejamento do estudo de forma ampla, considerando o modo como são coletadas as informações. É neste momento que é realizado um planejamento prático da execução da pesquisa, quando passa a se considerar os métodos de pesquisa.

Em virtude da complexidade e da ausência de estudos relacionados ao tema proposto, o estudo de caso foi o método escolhido para a execução da pesquisa. O estudo de caso caracteriza-se como um estudo que se direciona a uma ou poucas unidades, estas unidades sendo entendidas como pessoas, empresas, produtos, órgãos públicos. O caráter essencial do estudo de caso é o detalhamento e o aprofundamento das questões. A utilização do estudo de caso é adequada quando não se tem controle das variáveis e quando o fenômeno está ocorrendo, é contemporâneo à pesquisa (Gil, 1999; Vergara, 1999; Wolman, 1965; Carson et al, 2001).

A pesquisa faz uso do estudo de caso como método mais apropriado à exploração do tema proposto. Os estudos realizados a respeito do patrocínio e do Marketing Cultural não abordam o processo anterior à realização do patrocínio: a escolha das entidades culturais que serão apoiadas. Deste modo, o estudo de caso, ou múltiplos casos, foi considerado mais apropriado para uma exploração inicial da questão.

3.3

Coleta de Dados

Para a coleta dos dados, foram empregadas inúmeras fontes, tendo sido o estudo de caso a fonte primordial. Para extração das informações das unidades selecionadas para o estudo dos casos, o método escolhido foi a entrevista. O estudo de casos é utilizado como fonte primordial de informações já que os fatos e os dados são recentes e objetiva-se uma extensa aplicabilidade do trabalho em futuras pesquisas.

3.3.1.

Entrevistas

Para realizar a pesquisa, tendo sido decidido o método, faz-se necessário decidir a técnica a ser utilizada para a coleta dos dados. Sendo um estudo de caso, cujo tema foi pouco explorado e por esta razão, requer um aprofundamento de seus aspectos, a técnica da entrevista foi considerada a mais adequada a uma extração dos dados mais rica e profunda (Seymour, 1988; Carson et al, 2001).

A entrevista pessoal é uma técnica na qual há a interação entre dois ou mais indivíduos, dependendo do tipo de entrevista aplicado. Um dos indivíduos, denominado entrevistador, é responsável pela coleta dos dados junto ao outro indivíduo, através da aplicação de perguntas (Vergara, 1999). A entrevista é adequada na medida em que permite a coleta de dados relacionados à percepção, emoções, conhecimento, crenças e sentimentos das pessoas.

A técnica de entrevista permite diferentes graus de estruturação em virtude de sua flexibilidade. As entrevistas foram em profundidade e conduzidas através de uma abordagem diretiva, na qual concentrava-se no problema levantado por esta pesquisa e os aspectos a ele relacionados. Foram conduzidas com um único

entrevistado por vez, o que visava propiciar um ambiente no qual o entrevistado se sentisse à vontade para expressar suas opiniões e impressões de modo livre. (Motta, 2000)

Um roteiro foi elaborado a partir da revisão bibliográfica realizada a priori, de modo a embasar as questões a serem levantadas. Baseando-se nas experiências de cada entrevistado, buscou-se extrair a maior quantidade de informações possível relacionadas ao tema, de forma a construir um panorama que permitisse a identificação das dificuldades propostas como tema da pesquisa. Para tal, foram colhidas informações relacionadas à experiência profissional dos entrevistados e suas impressões a respeito do tema, bem como informações relacionadas aos processos de seleção de projetos das empresas. Atenção especial foi recebida pelo processo de seleção com o intuito de compreendê-lo e, a partir dele, identificar quais são as dificuldades mais relevantes do ponto de vista da própria empresa.

Buscando uma maior riqueza de informações e pontos de vista, as entrevistas foram realizadas com pessoas cujo amplo conhecimento e experiência em processos de seleção de projetos em empresas, estatais e privadas e em órgãos e instituições governamentais, tais como secretarias de cultura e fundações enriqueceram a qualidade e a diversidade de informações extraídas.

Foram realizadas nove entrevistas, com pessoas cujo perfil permitia uma abordagem profunda do tema em estudo e cujas contribuições enriqueceram a análise. As entrevistas tiveram duração de 2 a 3 horas, tendo sido utilizado um gravador e feitas anotações ao longo do período.

O número de entrevistados foi sendo delineado conforme a pesquisa era realizada. Ao final, haviam sido realizadas nove entrevistas. A delimitação neste número foi feita à medida que se percebeu que o acréscimo de questões feito individualmente era pequeno em um dado momento. Não que as entrevistas não enriquecessem a pesquisa. Mas percebeu-se que a cada nova entrevista realizada, as mesmas questões fundamentais eram levantadas. De certa forma, houve uma convergência de idéias cada vez maior, conforme a pesquisa avançava de tal modo que as limitações de tempo passaram a sobrepujar os benefícios de empreender-se novas entrevistas. Entretanto, há uma convicção da autora de que para fins da

pesquisa aqui proposta, o número de entrevistas pôde atender claramente às suas demandas investigativas.

Não se descarta a idéia de que uma ampliação do número de casos estudados tenderia a enriquecer a pesquisa. Mas a convergência detectada nas entrevistas constitui razão suficiente para a limitação feita. Futuras pesquisas que visem o aprofundamento das questões levantadas poderão realizar um estudo mais detalhado de cada um dos aspectos apontados, o que enriqueceria o conhecimento na área.

Seleção dos entrevistados

A lógica da amostragem não se aplica aos estudos de caso, pois a preocupação neste tipo de pesquisa não é com a representatividade junto à população, mas sim a análise profunda e detalhada de uma ou poucas unidades. Desta forma, a seleção das unidades a serem estudadas, ou seja, dos entrevistados, baseou-se na experiência profissional e pessoal dos indivíduos selecionados com os projetos culturais e o processo de seleção.

Não se pretende esgotar aqui todas as questões a respeito do tema, mas fornecer subsídios a futuras pesquisas que analisando em profundidade cada aspecto aqui salientado, estejam aptas a propor soluções.

Síntese das entrevistas

Quanto ao perfil dos entrevistados, a maior parte é do sexo feminino e possui formação educacional de nível superior. Os dados obtidos indicam um predomínio das mulheres em atuação neste setor, o que, contudo não pode ser encarado como um dado definitivo, mas apenas uma inferência feita a partir das informações colhidas através das entrevistas e também em publicações e páginas de empresas na Internet.

Os entrevistados ligados ao setor público, nas três esferas, federal, estadual e municipal, ou em empresas estatais, apresentaram experiências na área mais amplas do que os atuantes em empresas privadas. Este fato pode ser explicado pela falta de tradição do setor privado neste tipo de atuação, ao contrário do setor público, que já atua há algum tempo no apoio à cultura. Mesmo as empresas

públicas demonstraram uma maior experiência, fato este amplamente comprovado se analisarmos os dados do MinC. Segundo estes dados, as maiores empresas investidoras na cultura através das Leis Rouanet e Audiovisual são, em sua maioria, empresas estatais ou ex-estatais.

3.4

Tratamento dos Dados

O estudo emprega o método fenomenológico para alcançar os objetivos explicitados por se tratar de um tema recente e cujo conhecimento ainda não se encontra sedimentado cientificamente. Este método tem a vantagem de estar livre de pré-julgamentos possibilitando enxergar o fenômeno tal como ele se apresenta na prática.

Privilegia-se o tratamento dos dados e informações obtidas como um todo, visando extrair das entrevistas realizadas, informações relevantes para a identificação dos problemas enfrentados pelas empresas pesquisadas na avaliação dos projetos. Analisando os dados colhidos por meio das entrevistas, busca-se traçar um quadro a cerca destes problemas possibilitando a elaboração de hipóteses quanto às suas possíveis falhas e deficiências. De posse deste quadro, fazem-se inferências quanto às necessidades de mecanismos mais apropriados para a análise dos projetos culturais, sugerindo caminhos para futuros trabalhos.

3.5

Análise dos Dados

Após a realização das entrevistas, categorias foram extraídas, formadas pelas informações obtidas. A convergência de questões tornou algumas categorizações mais facilmente detectáveis.

Neste estudo, utiliza-se a classificação dos termos e idéias como tipo de análise. Esta classificação busca identificar termos e padrões de idéias nas entrevistas de modo a criar classes de análise e, para tal, deve se obedecer duas regras básicas: objetividade e sistematização. A objetividade permite a definição mais precisa das classes, minimizando a interferência de comentários e observações do entrevistador, os quais são analisados em separado. Já a sistematização refere-se ao modo como são construídas as classes, ou seja, as regras aplicadas para a inclusão das informações em determinada classe. Estas regras permitem também a redução dos dados em unidades menores, as classes, tornando-a mais facilmente analisável (Motta, 2000).

A redução dos dados pode ser feita por indução ou por dedução, caso aplicado neste estudo. Na redução por indução, parte-se do específico para o geral. As classes são definidas ao longo da análise dos dados. É a partir do raciocínio do pesquisador ao analisar os dados que emergem as classes. O pesquisador coloca-se como identificador de problemas.

Desta forma, não havendo referencial na literatura disponível que permitisse uma classificação previa dos problemas, ou dificuldades, as entrevistas são analisadas visando extrair classificações ou grupos de problemas. Através desta análise, são observadas as classes de dificuldades enfrentadas pelas empresas em seus processos de seleção de projetos culturais.

3.6 **Limitações do Método**

A principal limitação relacionada ao método empregado no estudo refere-se à classificação dos critérios realizada. A classificação dos critérios extraídos através da entrevista está, em determinado grau, sujeita ao julgamento do entrevistador. Cada entrevistador utilizará sua experiência e impressões para a construção da análise, mas buscando sempre a preservação da objetividade e da validade das informações obtidas.

4

Resultados

*“Existem recursos para o investimento em cultura.
A grande questão é saber captá-los.
Onde? Como? Quem? Qual?”*

Partindo-se do processo de seleção como centro da análise, percebe-se a existência de influências externas que atuam sobre esse processo. Deste modo, foram estabelecidas três dimensões de influência sobre o processo seletivo:

- Dimensão Projetos Culturais;
- Dimensão Organização;
- Dimensão Ambiente Externo;

Os problemas constatados pelas entrevistas dividem-se entre aqueles que são gerados internamente pelo processo de seleção e aqueles cuja origem está além das fronteiras da organização apoiadora. Ao longo da análise dos resultados, percebe-se que o processo de seleção de projetos culturais é influenciado por suas próprias características e por três elementos, os quais foram denominadas dimensões: Projetos culturais, Empresa e Ambiente externo. Estas três dimensões formam uma espécie de “tripé” de influência sobre o processo de seleção, conforme ilustra a figura abaixo:

Figura 4.1. Tripé do Processo de Seleção dos Projetos Culturais



Esquema de Análise:

Com base nos dados colhidos através das entrevistas, é feita a identificação das três dimensões geradoras de dificuldades, e de suas interações com o processo de seleção de projetos culturais, cujas características, como veremos adiante, também são geradoras de dificuldades. O seguinte esquema de análise é utilizado ao longo do estudo para a apresentação dos resultados obtidos pela pesquisa. Este esquema de análise tem como fundamento os resultados obtidos, sendo, portanto, deles extraído.

A estrutura de análise acima foi construída a partir das entrevistas realizadas e de informações complementares obtidas em formulários, folhetos e material de divulgação dos processos seletivos das organizações analisadas, bem como de informações levantadas junto aos veículos de comunicação. O modelo de análise é construído com base nos resultados obtidos na pesquisa em virtude da ausência de um modelo pré-existente na literatura relacionada. Cada uma das dimensões do modelo, incluindo aqui o Processo de Seleção como parte central do sistema, é analisada à luz de suas características e como delas são geradas as dificuldades levantadas pela pesquisa.

A primeira parte da análise está concentrada na avaliação do Processo de Seleção de Projetos Culturais e de suas características como geradoras de dificuldades. A estrutura dos processos é descrita com ênfase dada aos problemas postos pela estrutura e execução dos processos de seleção.

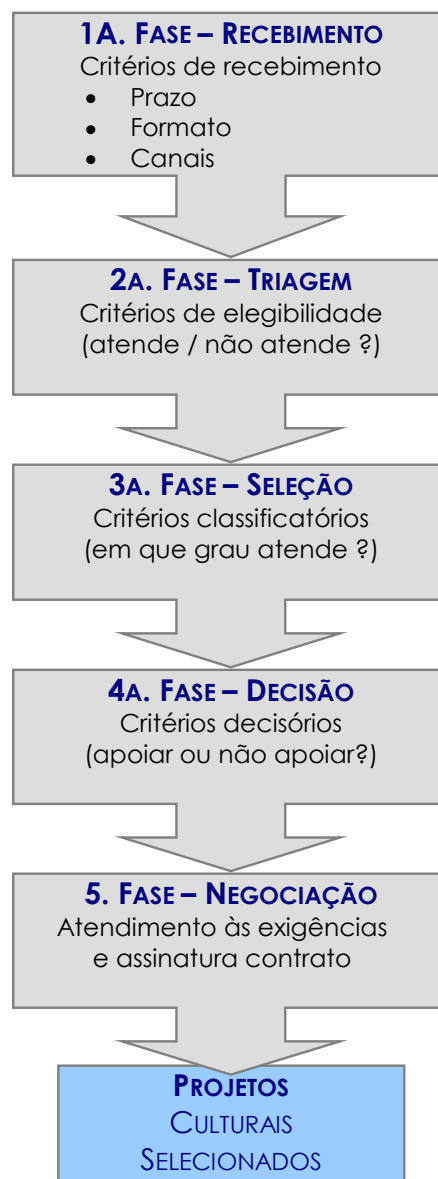
Após a análise do processo de seleção, são avaliados os projetos e como as características de apresentação, elaboração e conteúdo geram entraves ao processo.

Na segunda parte, a análise concentra-se na dimensão organização e em suas características. Novamente as características são avaliadas tendo em vista seu potencial gerador de problemas. O processo de seleção é fortemente influenciado pelas características da organização já que é a partir dela que se desenvolve.

Por último, a análise da dimensão Ambiente Externo. Os componentes desta dimensão também têm forte influência sobre o processo de seleção e são também fontes geradoras de problemas.

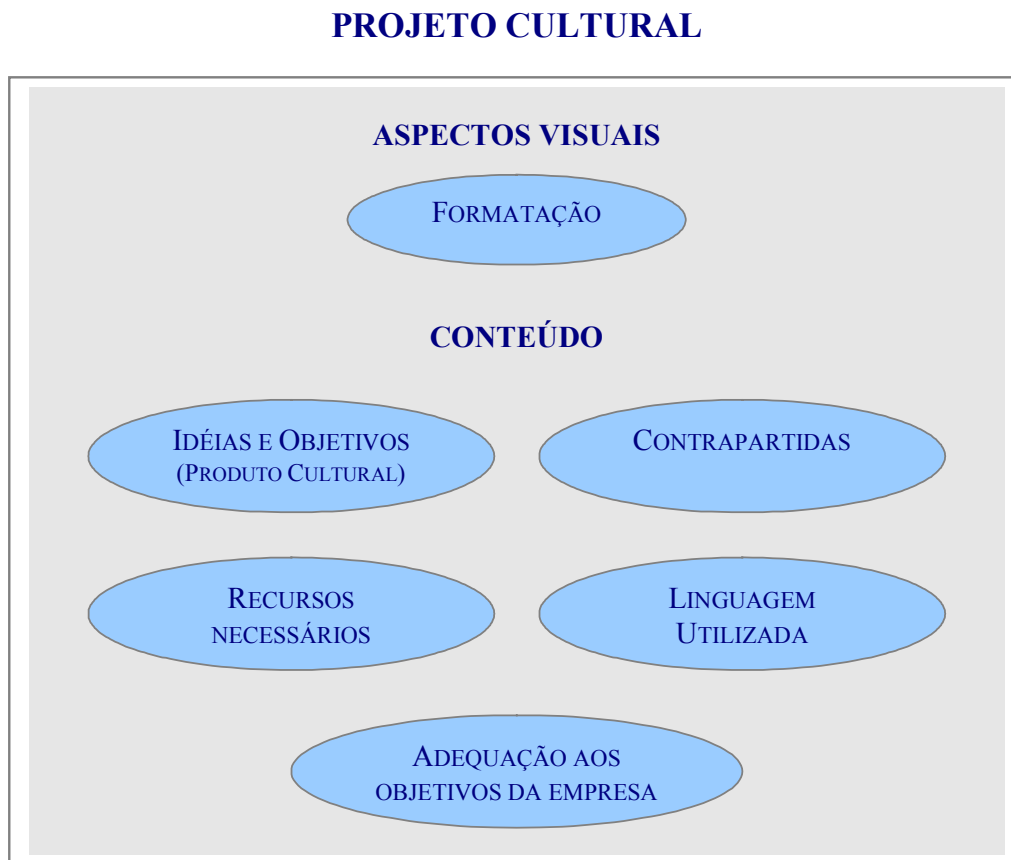
A figura 4.2. descreve o processo de seleção de projetos culturais por suas etapas, conforme identificado nas entrevistas.

Figura 4.2. Processo de Seleção de Projetos Culturais.



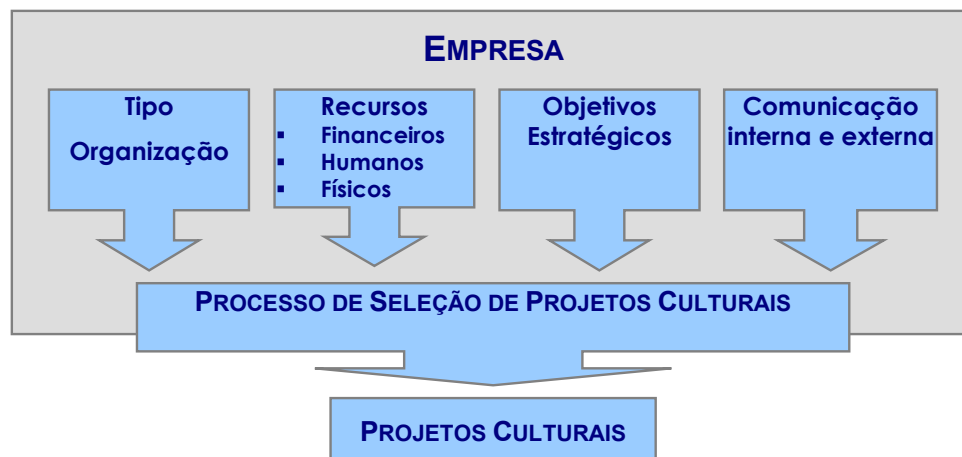
A figura 4.3. descreve a dimensão Projetos. A figura procura ilustrar os componentes de um projeto cultural, que estão relacionados a dois aspectos básicos: o aspecto visual e o conteúdo. Dentro do aspecto visual, os elementos estão relacionados a características de formatação, ou seja, número de páginas, letras utilizadas, organização visual, entre outras. Já o aspecto referente ao conteúdo está relacionado às informações fornecidas pelo projeto, tais como o objetivo, as contrapartidas oferecidas ao patrocinador e a linguagem empregada na redação do projeto.

Figura 4.3. Projetos Culturais.



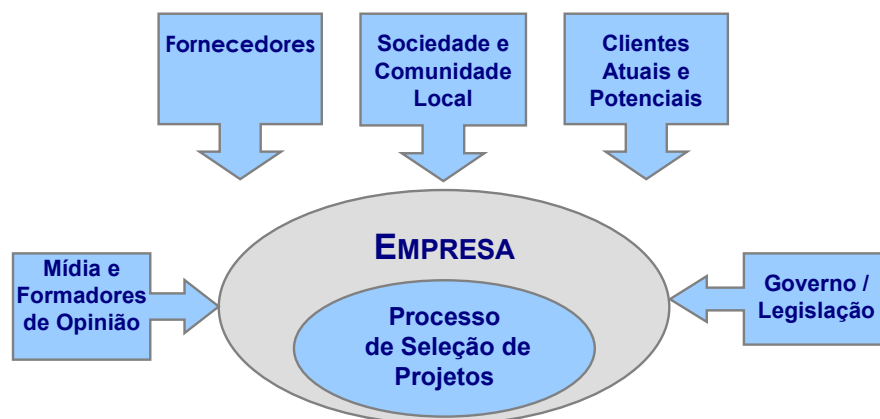
A próxima figura, a figura 4.4., descreve a dimensão Empresa, mostrando os principais componentes da empresa que são alocados ou influenciam o processo de seleção de projetos culturais.

Figura 4.4. Empresa.



E por fim, a figura 4.5., ilustra a dimensão Ambiente Externo, representando os principais públicos externos à empresa e que são influenciadores do processo de seleção. Assim, podemos ver que o processo de seleção, sendo um processo interno da empresa, está sujeito a influências dos públicos externos envolvidos, os quais atuam sobre a empresa.

Figura 4.5. Ambiente Externo



4.1

Processo de Seleção e Decisão

O processo de seleção de projetos culturais é a base para a realização do apoio das empresas aos projetos. Neste processo, a empresa avalia os projetos baseada em uma série de procedimentos e recursos disponíveis. Este processo tem início quando os projetos são recebidos e termina quando são decididos quais projetos serão apoiados.

De modo a tornar a análise mais clara, são delineadas fases dentro do processo e, em cada uma destas fases, ou etapas, são descritas suas características e os critérios utilizados, seguindo a lógica do processo como um fluxo de trabalho.

Percebe-se através das entrevistas que o Processo de Seleção de Projetos Culturais é composto por cinco fases principais, incluída aqui, a etapa de Recebimento dos projetos, conforme exposto na figura 4.2:

- 1ª. Fase – Fase de Recebimento
- 2ª. Fase – Fase de Triagem ou Pré-seleção
- 3ª. Fase – Fase de Seleção
- 4ª. Fase – Fase de Decisão
- 5ª. Fase – Fase de Negociação e Fechamento de Contratos

Para delineamento de cada fase, visto a diversidade de procedimentos observada nas entrevistas, considera-se a utilização dos critérios de eliminação de projetos adotados pelas empresas. O que significa esta eliminação? A cada momento em que ocorre uma “rejeição” de projetos, ou seja, a redução do número de projetos, passa-se para uma nova fase.

A eliminação dos projetos é realizada através do estabelecimento de critérios. Um processo de seleção não pode ser levado adiante sem que sejam estabelecidos critérios para a escolha. (Stopper e Hopkins, 1989) Analisando os processos de seleção das organizações, percebe-se a existência destes critérios, que podem ser de três tipos diferentes, sendo utilizados nas fases do processo: critérios de elegibilidade, critérios de classificação e critérios decisórios.

4.1.1.

Primeira Fase – Fase de Divulgação e Recebimento

Nesta fase, a organização divulga seu processo e recebe os projetos que buscam apoio. A divulgação do processo inclui, na maior parte dos casos, a divulgação dos prazos e canais disponíveis para recebimento dos projetos, o objetivo do programa e os critérios de inscrição. As empresas com uma maior tradição de investimento na cultura têm, no geral, processos de seleção com prazos e fases bem definidas, fato que corrobora a teoria apresentada previamente. (Quick e New, 1999)

Como os proponentes dos projetos tomam conhecimento do Processo Seletivo? Como os projetos culturais são recebidos pelo investidor? Quais são as diretrizes de aplicação (Stopper e Hopkins, 1989; Quick e New, 1999)?

A divulgação é feita principalmente através dos jornais de grande circulação e na *home-page* da própria organização, onde são divulgadas as seguintes informações:

Prazo. Os processos de seleção são realizados uma vez ao ano na maior parte das grandes empresas, sendo estabelecidos períodos durante os quais os projetos devem ser encaminhados. Contudo, algumas empresas recebem projetos o ano todo. O prazo de inscrições varia entre um e dois meses, sendo estabelecido, normalmente, entre os meses de setembro e novembro ou fevereiro e março. O estabelecimento de um prazo é feito com o objetivo de centralizar o recebimento dos projetos antes da época em que ocorrerá o processo de seleção.

Canais de Recebimento. Os projetos são recebidos por canais diversos. Os projetos podem ser recebidos pelo correio, por e-mail, pessoalmente ou através do preenchimento de uma ficha disponível na organização ou em sua *home-page*. Os meios mais comuns são a ficha, que deve ser enviada pelos correios, ou a entrega realizada pessoalmente na organização.

Formatação. Nem todos os processos de seleção exigem uma padronização ou formatação na apresentação dos projetos. Não há uma regra geral. Alguns investidores permitem a apresentação em qualquer formato, deixando livre

aos proponentes a escolha de como apresentá-los. Outros investidores fazem exigências, chegando, em alguns casos, a exigirem o preenchimento de uma ficha de inscrição.

▪ **Critérios de Elegibilidade ou Adequação**

Alguns critérios são estabelecidos de forma a identificarem se um projeto está apto a participar ou não do processo de seleção. São critérios do tipo possui / não possui o atributo desejado. Estes critérios são denominados **critérios de elegibilidade** ou **adequação**. Estes critérios são utilizados nas duas primeiras fases do processo, nas fases de recebimento e de triagem, sendo mais utilizados nesta última.

Nesta fase inicial, a fase de recebimentos, as organizações adotam critérios mais gerais e abrangentes, geralmente ligados ao segmento cultural apoiado e quem pode propor, pessoas físicas ou jurídicas. Porém, existem casos nos quais não são expostos os segmentos preferenciais, adotando um conceito mais geral de projetos na área de cultura.

Empresas de grande porte, que atuam na área cultural há alguns anos, recebem acima de mil projetos anualmente.

4.1.2.

Segunda Fase – Fase de Triagem ou Pré-seleção

Nesta fase são adotados os critérios de elegibilidade novamente. Contudo, as organizações adotam, em geral, mais critérios do que na fase anterior. Os critérios de elegibilidade aplicados aqui são também mais completos. Como disse um dos entrevistados, “nós fazemos uma limpeza. Tiramos tudo o que definitivamente não se enquadra, de jeito nenhum, na nossa linha de trabalho”. “É uma primeira triagem para você ter aquele leque de tudo o que pode fazer. E depois de ter tudo o que se pode fazer, dentro daqueles critérios, o funil terá que

diminuir”, disse outro entrevistado. “Isso a gente não faz. Então, isso a gente descarta de primeira”.

Por exemplo, uma das empresas apóia apenas projetos no segmento de teatro, música e exposições, com abrangência nacional e que possam ser enquadrados para a utilização das leis de incentivo federais. Estes critérios são os critérios de elegibilidade que a empresa adota. Então, um determinado projeto só será avaliado se estiver enquadrado dentro destes critérios. Um projeto para a edição de um livro de arte não se enquadra. Já um projeto de uma peça de teatro, que pretenda realizar uma temporada de apresentações em diversas cidades do país e que atenda às exigências da Lei Rouanet, é aceito pelos critérios de elegibilidade.

Os critérios de elegibilidade mais comumente utilizados pelas organizações são:

- Segmento artístico (Cinema / Teatro / Musica /...);
- Abrangência (Nacional / Regional);
- Enquadramento nas Leis de Incentivo (Federais / Estaduais / Municipais);
- Valor a ser patrocinado (Ex: Até R \$1 milhão).

Em outro caso, os projetos não podem ter caráter comercial, logo, todos os projetos que não se enquadrem a esta exigência são recusados na triagem.

Durante a triagem são aplicados também critérios de apresentação e clareza. Projetos com uma apresentação incompleta ou mal elaborados tendem a ser eliminados. Mas grande parte dos projetos que são rejeitados nesta fase não está, na verdade, enquadrada nos requerimentos feitos para recebimento pelas empresas.

Esta fase é geralmente conduzida pelos profissionais responsáveis pela área ou por empresas de consultoria especializadas.

Normalmente, as empresas enviam uma carta aos proponentes dos projetos que não foram aceitos, agradecendo a participação no processo e enunciando quais são os critérios de escolha. Segundo um dos entrevistados, está é a forma de se resolver o problema de uma resposta negativa, “ninguém gosta de ganhar um não. Então, você tem que arrumar um jeito de explicar para as pessoas”.

Feita esta pré-seleção, passa-se a uma nova fase.

4.1.3.

Terceira Fase – Fase de Seleção

Esta fase envolve um número maior de pessoas, normalmente, uma comissão interna, formada por profissionais de vários setores da empresa, ou uma comissão mista, formada por pessoal interno e consultores. As comissões internas podem ser compostas pelo presidente da empresa, o diretor de Marketing, diretor de Publicidade, representantes da área financeira, mas geralmente, são pessoas ligadas às áreas de comunicação e marketing da empresa. Não é mais uma escolha individual nesta fase, como disse um entrevistado: “Aí não sou só eu, é o grupo todo. É caso a caso. Porque na realidade, a gente vai apresentar o projeto, o que é o projeto, a abrangência do projeto, onde aquele projeto está indo, o elenco do projeto... a gente vai apresentar mais em miudinho para todo mundo o que é aquele projeto. Aí vão pesar uma série de coisas”.

Esta fase pode ser composta por várias reuniões e envolve diversas pessoas. É feito um levantamento de todos os projetos que passaram para esta fase, para serem apresentados nas reuniões. Os profissionais encarregados da área cultural fazem uma divisão entre temas, sinopses ou organizam tudo em grandes planilhas de modo a tornar as informações mais legíveis. Muitas vezes, são apresentados relatórios com as estatísticas dos projetos, como por exemplo, “quantos são na área de música, quantos de teatro...”, ou ainda “Por onde passará? Quais são os artistas?”, o que chamou um dos entrevistados de “planilha cultural”.

▪ **Critérios Classificatórios**

Os critérios utilizados são classificatórios, ou seja, visam criar uma ordenação dos projetos conforme seu grau de satisfação a cada atributo desejado no projeto. Estes critérios são normalmente chamados de **critérios**

classificatórios. Os critérios classificatórios ponderam em que grau o projeto atende a cada atributo.

Assim, por exemplo, uma organização que adota como critério classificatório a abrangência nacional, classificará uma peça que esteja programada para percorrer dez estados brasileiros como mais abrangente do que uma peça que esteja programada apenas para a região Sudeste.

Os critérios classificatórios mais frequentemente citados são:

- Originalidade;
- Qualidade da ficha técnica;
- Abrangência;
- Ineditismo;
- Duração.

Alguns projetos são eliminados com base na aplicação do que um dos entrevistados chamou de “critérios técnicos”, através dos quais são selecionados “os projetos que a empresa efetivamente tem interesse em fazer”.

Neste momento, são analisados os objetivos estratégicos da empresa com mais cuidado, e juntamente com os objetivos estabelecidos para a área cultural:

“Num primeiro momento, nós selecionamos pelo critério de qual é a estratégia da empresa. Então, começamos a separar pela estratégia, mas isso só não dá. E eu tenho que selecionar por aqueles critérios. Qual é a abrangência dele? Estamos querendo alcançar mais, esse ano, Rio e Brasília, do que no ano passado, que a gente fez mais Salvador? Então, vamos tirar mais Salvador e ficar mais com projetos que vão a Brasília. Qual é o segundo critério? Ah! Nós estamos precisando de mais projetos de dança porque ano passado nós fizemos muito mais projetos de música. Então vamos fazer mais de dança esse ano”.

“Qual é que a gente vai escolher? Esse aqui é um musical e nós não apoiamos musicais há um tempo”.

“Esse ano a gente está querendo fazer mais projetos abertos, então nós vamos optar por escolher artistas que tenham mais projetos abertos que fechados”.

Esta fase envolve uma série de reuniões, relatórios e pesquisas. Uma das organizações pesquisadas utiliza como um de seus principais critérios o enquadramento do projeto às leis de incentivo fiscal. Logo, após a primeira

reunião, na qual é selecionado um conjunto de projetos de acordo com as estratégias estabelecidas pela empresa, esse grupo de projetos é analisado com base em sua capacidade de utilização das leis de incentivo. “É uma máquina financeira cultural, na qual eu tenho que separar os projetos de acordo com aquela estratégia da empresa, mas que as leis de incentivo acompanhem. Eu tenho isso de projetos, isso de leis e isso de dinheiro. Como eu faço para encaixar tudo agora?” Este cálculo é realizado por pessoas da área financeira junto com profissionais da área responsável pelos patrocínios, para ser encaminhado depois para uma nova fase.

A seleção dos projetos é complexa porque envolve uma série de critérios técnicos e relacionados à estratégia da organização como um todo. Empresas que apóiam através de Centros ou Institutos Culturais passam por um processo que pode ser ainda mais complicado já que, detentoras dos espaços nos quais são executados os projetos, precisam coordenar espaço físico, datas, recursos técnicos e verbas. “É um ir e vir. Porque o nosso espaço é limitado e é só aqui”. “Discuto com toda a equipe, nós trocamos idéias, mudamos os projetos de posição. É um tira e põe enorme, e continua até o final. É difícil porque a gente sempre seleciona mais projetos do que poderá fazer”.

4.1.4.

Quarta Fase – Fase de Decisão

- **Critérios Decisórios**

Nesta fase, são usados critérios que conduzem a uma tomada de decisão, os quais são chamados **critérios decisórios**. Através destes critérios, a organização tomará a decisão quanto e quais projetos serão apoiados. Os critérios decisórios utilizam a classificação criada pelos critérios classificatórios de forma a comparar os projetos entre si. Neste momento, é feita uma espécie de ponderação da importância de cada atributo identificado nos projetos de modo a decidir qual,

ou quais, apresentam o melhor conjunto de atributos, ou o que melhor atende aos objetivos estratégicos da empresa. Os critérios decisórios atribuem, de certo modo, pesos aos critérios classificatórios.

Assim, entre dois projetos que possuam uma série de atributos que atendem aos critérios classificatórios, o projeto escolhido é aquele que atende mais adequadamente aos critérios como um todo. Ex: Um dos entrevistados citou a ocasião na qual a empresa recebeu dois projetos para uma peça em homenagem a Carmen Miranda. Avaliados os dois projetos dentro dos critérios classificatórios, viu-se que os dois projetos eram muito bons. Contudo, na fase final era necessário tomar uma decisão. Qual das duas peças apoiar? A dificuldade em escolher entre os dois projetos era grande e só foi equacionada porque a organização atribuía um peso maior à qualidade do elenco e por isto, o elenco cujos artistas tinham mais renome foi o escolhido.

Outro exemplo:

“Nós recebemos dois ou três projetos sobre a mesma personalidade, com diferentes elencos e diretores. Selecionamos aquele que tinha mais consistência em termos de pesquisa”.

▪ **Comissão ou Comitê Decisor**

Esta fase envolve a reunião da comissão ou comitê que decidirá quais projetos serão apoiados. Novamente, essa comissão ou comitê é composto por profissionais da empresa ou consultores externos. É conduzida por comissões externas quando são processos que envolvem um volume de recursos muito alto, da ordem de milhões de reais. Algumas empresas preferem compor um comitê com pessoas de fora da empresa, de modo a “manter a independência do processo seletivo”. As empresas públicas adotam este modelo de um comitê independente para não sofrerem recursos judiciais ou alegações de escolhas políticas.

Na empresa que adotava como critério o enquadramento nas leis de incentivo, após a reunião do financeiro, onde são calculados os valores a serem utilizados pelas leis em cada projeto, é realizada uma nova reunião com o comitê

para escolha final dos projetos. A partir daí, são definidos os projetos de acordo com as possibilidades de incentivo e os objetivos da empresa.

4.1.5.

Quinta Fase – Fase de Negociação e Fechamento de Contratos

“Depois tem essa etapa da negociação com os produtores. Que dependendo há uma eliminação e uma inclusão... Por critérios financeiros e de agenda”.

Mesmo quando os projetos já estão escolhidos, o processo não termina. Os projetos selecionados ao longo do processo não serão, necessariamente, apoiados pela empresa, pois precisam atender ainda a uma série de exigências legais e contratuais. Após a escolha, as empresas entram em uma fase de negociação com os produtores e, quando é o caso, esperam a aprovação dos projetos pelos órgãos governamentais para fins de benefício fiscal.

“Isso tudo, essa triagem que você vai fazendo, escolhendo, é uma coisa muito embrionária porque você começa do nada e vai selecionando. Quando chega no final, e você pensa que está aprovado, é esse, e volta a pessoa que enviou o projeto e diz que mudou tudo. Aí, a gente tem que escolher outra coisa ou negociar. Ou até de repente, mudou para melhor. Ótimo, saímos lucrando. Mas tem vezes que mudou tudo e não tem jeito”. Este comentário ilustra bem o que ocorre após a escolha dos projetos. Nem tudo está definido. Outro entrevistado desabafou: “Algumas vezes, volta-se à estaca zero, muda tudo: não passa mais aonde ia passar, o teatro já não é mais o mesmo, os artistas não são mais aqueles, o diretor mudou,...”.

No momento de negociação com os produtores, negocia-se o orçamento, o itinerário, os valores do patrocínio, e tudo mais antes da assinatura do contrato de patrocínio. “Às vezes, mexendo aqui, mexendo ali, tirando daqui, tirando dali, sobra alguma coisa. E aí entram aqueles projetos que a gente queria fazer também e não deu, agora pode encaixar”. Durante o período de negociação, ocorrem alterações no grupo, pois alguns projetos não conseguem atender às exigências ou

sofrem mudanças após a proposta ter sido enviada, de tal modo que não atendem aos anseios do investidor.

A decisão final quanto a quais projetos serão apoiados, de fato, só poderá ser tomada após esta fase de negociação. Esta é uma fase difícil que poderá alterar todo o planejamento realizado na fase anterior. A partir do momento em que projetos são excluídos por não atenderem às exigências ou por outras razões, projetos que ficaram de fora do grupo selecionado podem vir a ser escolhidos. “A produção pode se recusar a fazer daquele jeito. Alega que por aquele valor não dá para fazer, vai ter problemas em manter a qualidade. E quando não temos mais de onde tirar o dinheiro, trocamos por outro projeto ou até vemos que o projeto é tão bom que vale à pena investir mais”.

Somente depois desta negociação, o conjunto de projetos a serem apoiados é levado à diretoria ou comitê executivo, que analisa e, geralmente, aprova. A partir da aprovação, vem a parte de divulgação e comunicação oficial aos produtores e demais públicos.

Uma das dificuldades da finalização do processo de seleção está nas constantes mudanças que os projetos podem sofrer, seja por ajustes feitos no orçamento, seja por alterações na ficha técnica, ou ainda pela desistência dos proponentes ou à não apresentação da documentação necessária para o fechamento do contrato de patrocínio. Alguns projetos que prevêm benefícios fiscais das leis de incentivo à cultura não são aprovados. Os detentores dos direitos autorais de determinada obra não concordam em ceder seus direitos ao projeto. Os artistas desistem de participar do projeto. Uma série de dificuldades é posta às empresas que acabam por alterar, muitas vezes, todo o grupo de projetos que havia sido definido para o apoio da organização. E “tem vezes em que volta tudo à estaca zero” como colocou uma das pessoas entrevistadas. O constante “tira e põe” torna o processo de definição dos projetos a serem apoiados mais demorados, fazendo com que os responsáveis pela área dispensem uma boa parte de seu tempo redefinindo o conjunto de projetos a serem patrocinados.

O número de fases intermediárias e de profissionais envolvidos em um processo de seleção de projetos culturais dependerá dos critérios e objetivos estabelecidos, além do volume de recursos disponível. As últimas fases envolvem

profissionais de níveis hierárquicos mais elevados e utilizam comissões mistas, compostas por pessoas de diversas áreas da empresa ou consultores externos. Geralmente, as comissões são compostas por representantes das áreas de marketing, publicidade, finanças e da alta direção da empresa. O nível de envolvimento da alta direção das empresas depende da importância estratégica atribuída ao processo.

Uma das maiores dificuldades associadas aos critérios de seleção é a falta de clareza de alguns deles ou a existência de critérios fora do mérito técnico, e que se baseiam no conhecimento do proponente de algum membro da diretoria. Esta crítica foi feita por todos os entrevistados que trabalham fora das empresas, no setor público, corroborando as idéias de Stopper e Hopkins (1989). Na percepção dessas pessoas, as empresas não demonstram clareza com relação aos critérios que são adotados ao longo do processo de seleção de projetos. Esta percepção é derivada, por um lado, pela ausência de uma comunicação mais eficiente e constante das empresas à sociedade dos seus critérios. Este ponto é abordado mais à frente, na Dimensão Organização.

Por outro lado, esta percepção também é estimulada por outro problema citado, a instabilidade dos critérios adotados que mudam a cada nova diretoria. Segundo um dos entrevistados, as políticas adotadas hoje dependem do “interesse de quem está no poder decisório, ou da sensibilidade daqueles que estão ali naquele momento”. Outro entrevistado concorda e destaca o caráter cíclico das políticas de incentivo à cultura: “Uma hora, está apoiando uma coisa, outra hora está apoiando outra coisa. Não há uma coerência. Tanto do poder privado, quanto do poder público”.

A avaliação dos projetos culturais envolve a utilização tanto de critérios objetivos relacionados ao orçamento, profissionais envolvidos, quanto critérios subjetivos. Os critérios subjetivos são importantes dado que o resultado e o sucesso de um empreendimento cultural depende, em grande medida, de como este empreendimento afetará as idéias e emoções do público a que se dirige. Mas, este resultado só é percebido a partir do momento em que o empreendimento é executado e, portanto, cabe ao avaliador um certo grau de percepção quanto aos efeitos do projeto ali apresentado. Como disse um dos entrevistados, “você tem

dois critérios, digamos, contraditórios. Você tem o critério subjetivo, eu acho essa peça boa. Você já não apoiaria. E aí, vale o critério de quem está avaliando. Esse é o primeiro, o critério subjetivo. E, por outro lado, há um outro critério, o objetivo, onde entram critérios mais técnicos”.

A cultura lida com conceitos abstratos. Esta é uma grande dificuldade já que compete ao avaliador utilizar “o bom senso”, o que não pode ser definido de modo estrito. “O que é um bom projeto cultural? O que é qualidade cultural?” - questionou um dos entrevistados.

Os avaliadores dos projetos também tendem a criar laços afetivos com determinados projetos. Isto ocorre com mais frequência quando há uma fase na qual os projetos são avaliados por uma pessoa e depois são por ela apresentados a uma comissão. Os projetos culturais lidam com emoções e podem exercer efeitos emocionais naqueles que apreciam os projetos, levando a um sentimento de “propriedade” do projeto. Cabe ao profissional saber separar o lado racional do emocional, mas de todo o modo, este é um fator que influencia na escolha dos projetos. Um exemplo deste sentimento foi dado por um dos entrevistados dizendo “É muito difícil descartar um ou outro projeto porque, a partir do momento em que a gente seleciona, aquele projeto já é meio nosso. A gente imagina o que vai fazer. A gente começa a viajar com o projeto e excluí-lo é complicado”.

Em suma, as principais dificuldades inerentes aos processos são a instabilidade dos critérios, a interferência de interesses pessoais, a dependência do bom senso dos avaliadores, a falta de uma comunicação clara com os proponentes e as constantes alterações sofridas pelos projetos. A informalidade nos processos pode gerar dificuldades a partir do momento em que não existem diretrizes nem procedimentos estabelecidos previamente. Os responsáveis pela avaliação precisam, então, estabelecer seus próprios procedimentos.

4.2 Projetos

O processo de seleção é construído com o objetivo de avaliar os projetos recebidos pelas organizações e, a partir desta avaliação, selecionar os mais adequados aos objetivos e metas estabelecidos por ela. Desta forma, se olharmos da perspectiva do processo de seleção como um fluxo de trabalho que é alimentado por inputs, conclui-se que os projetos culturais são os inputs deste processo, e que no final, irão gerar resultados, os projetos escolhidos.

Um projeto é um “plano de negócios” (Brant, 2001). É um conjunto de atividades a serem desempenhadas (Quick e New, 1999), e com base nestes conceitos deve ser desenvolvido. Através das entrevistas, pode-se perceber a importância de que os projetos culturais sejam elaborados de acordo com estas idéias.

A análise dos projetos culturais é feita com base nos seus aspectos visuais e em seu conteúdo, e dos profissionais envolvidos em sua elaboração.

A variedade de projetos é grande, seja pela diversidade de estilos de apresentação, seja pelas idéias abordadas. “Você recebe projetos dos mais variados níveis possíveis, desde aqueles super, ultra-elaborados, projetos de grandes parcerias, projetos do tipo da exposição de Rodin, e tal, até o projeto do palhaço da zona oeste, completamente absurdo, que exibia mulatas sambando, quer dizer, que fazia uma mistura não muito compatível com os nossos objetivos, também aparecia para apresentar e pedir apoio para os seus projetos“. As opiniões, neste ponto, são parecidas. A diversidade de projetos recebidos por todas as organizações é grande. “Alguns são muito bons, mas não são bem apresentados. Outros são absurdos. Outros são muito bem apresentados, embora não sejam tão bons assim. A variedade é grande”, diz outro entrevistado. “Desde projetos bem concebidos e importantes, até projetos pessoais”, disse um dos entrevistados, citando o caso de uma pessoa que solicitava patrocínio para a edição de um livro sobre a história de sua família, que segundo ela “é muito importante aqui na minha cidadezinha”. Conclui dizendo: “Desde isso, que é uma coisa muito ingênuas, muito

singela, até projetos megalômanos, de alguém que teve alguma idéia de o ano inteiro fazer um trabalho sobre a felicidade. Então, é uma mostra de filmes em que com o tema da felicidade, tudo a respeito, peças de teatro, debates, exposições...”.

Mas todos os projetos devem atender a uma série de critérios e exigências para serem selecionados por uma organização. Perguntado sobre como é o projeto ideal, um dos entrevistados disse: “para começar, deve ser objetivo e sucinto”. Esta afirmação resume um pouco da percepção do investidor com relação aos projetos culturais.

4.2.1.

Profissionais responsáveis pelo projeto

No incentivo à cultura, o cinema vem em primeiro lugar. Isto se deve, em parte, por ser a área da cultura mais profissionalizada, mais bem organizada segundo um dos entrevistados. “Ainda são poucos os produtos culturais que têm uma produção cuidada, planejada e constantemente avaliada pelos procedimentos da gestão administrativa”.(Brant, 2001). E, excetuando-se alguns setores como os do livro, fonográficos e cinematográfico, o problema parece ser generalizado, apesar de mudanças estarem em curso, levando à profissionalização e aperfeiçoamento dos setores. “As coisas estão muito embrionárias... apesar de que acho que não está mais tanto como antes. Eu acho que de uns quatro anos para cá a coisa está modificando bastante. Antes a coisa era muito embrionária, hoje tem o Sebrae por aí e outros cursos no Brasil que estão trabalhando essa área”. Outro entrevistado concorda: “O profissionalismo tem crescido no setor, levando a um aprimoramento”. A necessidade de profissionalização do setor, apontada pela revisão da literatura (Muylaert, 1995; Brant, 2001), é também apontada pelas entrevistas.

“Os produtores culturais não são profissionais. São poucos os que são realmente produtores... às vezes é um artista que trabalha como produtor, às vezes

é um empresário de vários artistas que apresenta um projeto e tem uma empresa, um acadêmico que tem uma idéia fantástica para fazer um seminário”, afirma um dos entrevistados. Mas completa: “Agora, são produtores que tem idéias geniais, que trazem artistas muito bons, que fazem um trabalho de qualidade, tem um repertório muito diferente...”.

A questão da documentação também é levantada. Todos os entrevistados disseram que ainda são poucas as pessoas realmente capacitadas para essas atividades. Muitos não sabem quais são os documentos necessários, não têm contador, a firma existe apenas no papel. Enfim, não sabem como montar uma produção, e as organizações, muitas vezes, precisam trabalhar junto a eles na organização dos espetáculos. Isto é particularmente importante para projetos que pretendem utilizar as leis de incentivo, quando todos os documentos devem estar prontos. (Malagodi e Cesnik, 2001)

A idéia de que o mercado está evoluindo e tornando-se sofisticado e complexo, levando à necessidade de uma profissionalização das pessoas nele atuantes é corroborada pelas entrevistas. Em todas elas, o reduzido grau de profissionalização do setor foi apontado como um dos principais entraves a seu desenvolvimento. Para as organizações apoiadoras, o amadorismo é, de certa forma, justificável em projetos de cunho local e de pequenas dimensões, pois são propostos por pessoas que não atuam no setor regularmente e que não dispõem de recursos para buscar ajuda:

“Você, olhando o projeto diz: olha isso aqui é um belíssimo projeto, só falta alguém organizar isso aqui. Melhor elaborar ele, mas a idéia é maravilhosa. Só que não tem essa pessoa. O projeto está na cabeça de alguém que escreveu ali alguma coisa, que efetivamente você sabe que ele não tem condição de fazer. Teria que alguém tocar esse negócio junto com ele. E a gente fica com pena”.

Contudo, o que ocorre é que a ausência de um preparo maior dos responsáveis pela elaboração dos projetos não se restringe a estes pequenos projetos, mas está também presente em grandes projetos. Na realidade, segundo os entrevistados, o despreparo é mais uma regra do que a exceção no setor. Não é surpresa que os problemas relacionados aos projetos são, de longe, os mais citados nas entrevistas.

Mas também há problemas relacionados à postura profissional. O abuso: “já que é um evento que ele está fazendo, acha que pode colocar todo mundo para dentro do teatro, que é casa da mãe Joana”. Ou a falta de compromisso com o patrocinador, “Projetos que nos dão problema, artistas que nos dão problema. Você não tem jeito, você tem um contrato e o artista começa a te causar problema. Então, você vai patrocinar alguma coisa para ele de novo? Você vai pensar vinte vezes, não é? Você sabe que vai comprar problema com aquilo ali”. Estes são problemas isolados e que acabam sendo naturalmente resolvidos pelo mercado.

4.2.2.

Aspectos visuais do projeto

A apresentação do projeto é de suma importância para que a empresa se interesse pelo projeto (Muylaert, 1995). Os entrevistados alertaram para o descuido com que os projetos são apresentados. “O aspecto visual também é importantíssimo. Uma boa apresentação é primordial já que a primeira impressão é a que fica. Folhas de boa qualidade, boa impressão, zelo e capricho na apresentação são requeridos.” Em todas as entrevistas, o aspecto visual é mencionado como de grande importância já que “o projeto é o primeiro contato entre potencial patrocinador e o proponente, por esta razão, por ser seu cartão de visitas, deve ser cuidadosamente elaborado.” A aparência, segundo os entrevistados, é um dos primeiros indicadores de que a produção está comprometida com aquele projeto.

O descuido no aspecto visual do projeto demonstra a falta de zelo do responsável pelo projeto, e faz com que os investidores passem a desconfiar de sua capacidade em manter a qualidade elevada do projeto proposto no momento da execução. Uma reclamação comum às entrevistas foi de que muitos projetos são entregues em fotocópias comuns. Para os investidores, esta é uma péssima mensagem, pois é interpretada como uma falta de valorização do apoio do

investidor. Além disto, demonstra que o projeto foi enviado a vários investidores sem o cuidado de ser adaptado às necessidades de cada um.

A aparência do projeto é o primeiro fator de construção da imagem e da credibilidade dos produtores (Fischer, 2002; Muylaert, 1995; Malagodi e Cesnik, 2001), mas muitos deles não percebem. O descuido na apresentação do projeto pode ser um ponto negativo forte e, em muitos casos, irreversível. Os investidores valorizam uma boa apresentação. Todas as entrevistas demonstraram a importância deste aspecto dos projetos. “Mas eles não conseguem. É um formato e é aquele formato. Parece que xerocam aquilo. Para cada empresa, mandam o mesmo trabalho. É uma tristeza.”, desabafa um entrevistado.

As exigências das organizações quanto ao formato dos projetos apresentados são, em linhas gerais, relacionadas ao aspecto visual ou às informações que devem constar do projeto (Quick e New, 1999; Stopper e Hopkins, 1989). Exigências quanto ao aspecto visual são, por exemplo, quanto ao número de páginas, tamanho e tipo de fonte, impresso ou em disquete. Já as exigências quanto às informações são as mais variadas, embora algumas sejam solicitadas pela maior parte dos investidores, tais como objetivos, descrição do projeto, ficha técnica, orçamento, cronograma e beneficiários.

Alguns investidores adotam uma espécie de ficha de inscrição na tentativa de padronizar as informações recebidas. No entanto, a maioria afirma que, apesar disso, a qualidade das informações recebidas é discutível. Muitas vezes, os proponentes não compreendem o que devem escrever em determinados itens ou simplesmente não preenchem adequadamente a ficha. Em muitos casos, “têm dificuldade para preencher os formulários da maneira correta porque não entenderem aonde a gente quer chegar. Tem umas que até criticam: vocês estão dificultando demais! Não, a gente não está dificultando, você é que tem que melhorar.”, diz um dos entrevistados.

Um outro entrevistado relatou a tentativa de padronização dos projetos em sua empresa. No princípio, o formato era livre. Com o tempo, passou-se a exigir a adoção de uma formatação limitando o número de páginas, o tipo e tamanho de fonte, as margens. Começaram a adotar exigências relativas às informações a serem fornecidas pelo projeto. “E depois, passamos a usar o disquete. Que nunca

foi perfeito. E agora tem a Internet. Vamos evoluindo”. A organização vem alterando a ficha a cada ano com o objetivo de torná-la cada vez mais clara e compreensível. Este caso ilustra a dificuldade que, mesmo as empresas que procuram adotar uma padronização dos projetos, enfrentam.

Em geral, empresas públicas são mais exigentes com relação à documentação e às informações necessárias devido à sua própria natureza e à necessidade de obedecer a leis e normas de funcionamento mais rígidas.

4.2.3.

Elaboração do projeto

Um dos entrevistados argumenta que “Os projetos precisam ser muito bem apresentados para obterem a aprovação tanto do ministério quanto das empresas” Outra pessoa constata: “Uma das razões para as dificuldades encontradas em um projeto ser aprovado para utilização dos incentivos fiscais consiste na falta de clareza dos objetivos, do plano de execução e dos custos do projeto, além da falta de uma formatação adequada na apresentação do projeto ao MinC e às empresas”.

O formato de um projeto varia muito, mas existem alguns pontos essenciais a serem incluídos. A formatação dos projetos é fundamental, segundo um dos entrevistados. Para ele, é essencial que o projeto seja claro e objetivo em sua formulação. Deve ser o mais sucinto possível, mas não deixar de abordar os principais tópicos (Fischer, 2002).

A forma de organização não é tão importante quanto o conteúdo da proposta. “O conceito deve ser posto de forma clara e objetiva”, expõe uma das pessoas entrevistadas. Os investidores recebem centenas de projetos anualmente e os gerentes precisam saber rapidamente se o projeto é apropriado e deve ser considerado. (Feltl, 2002) “Projetos mal definidos ou mal apresentados transmitem a idéia de que se o projeto está mal formulado/apresentado, a execução do projeto será realizada de modo semelhante”, reflete outro entrevistado.

Pode-se perceber, através da literatura disponível e das entrevistas, que o processo de elaboração de um projeto cultural passa por responder às seguintes questões (Quick e New, 1999):

1. Aonde se pretende chegar (objetivos)?
2. Como se pretende chegar lá (estratégias)?
3. Quais os recursos necessários para chegar lá (dinheiro, tempo e pessoas)?
4. Como o progresso será monitorado e controlado?

▪ **Idéia do produto cultural**

Há uma distinção básica a ser feita com relação à idéia que origina o projeto. Existem aquelas idéias que são ruins e aquelas que são boas (Clarke, 2001).

As idéias ruins, mesmo que disfarçadas por um projeto muito bem elaborado e sofisticado, não terão seus projetos necessariamente aprovados. Por melhor que seja o projeto, a possibilidade de ser aprovado é muito baixa, principalmente quando proposto a investidores mais experientes. “Não é só ter idéia, tem que saber justificar a idéia, saber vender esse produto”, diz um entrevistado. Em todas as entrevistas, a questão da falta de habilidade dos proponentes em apresentar as idéias e objetivos do projeto é citada, o que está de acordo com o proposto pela literatura (Quick e New, 1999; Clarke, 2001; Muylaert, 1995; Brant, 2001; Verwey, 1998; Fischer, 2002).

Por outro lado, idéias boas também não garantem a aprovação de um projeto (Clarke, 2001). Quando uma boa idéia é traduzida em um projeto cuidadosamente elaborado e desenvolvido, as chances deste projeto ser selecionado são altas. Mas boas idéias muitas vezes são perdidas pela incapacidade do proponente em elaborar um projeto adequado. Boas idéias simplesmente são perdidas porque “o proponente foi displicente em sua proposta”. Em alguns casos, a idéia não é compreendida pelas pessoas encarregadas da avaliação pela ausência de um projeto organizado e claro. “A pessoa teve a idéia,

mas não desenvolveu, então a gente não tem muita idéia do bicho que vai dar, do resultado final daquilo.”, lamenta um dos entrevistados.

Mesmo quando os investidores compreendem a idéia dentro de um projeto ruim, não sentem confiança quanto à capacidade de execução do projeto por quem o propôs. Boas idéias não são garantia de aprovação. Boas idéias e bons projetos aumentam em muito a probabilidade de obtenção de apoio.

Um exemplo do que as organizações dizem a respeito:

“Eu costumo brincar, eu falo para as pessoas: olha, seu projeto é ótimo. Vamos fazer o seguinte: você conhece o SEBRAE? Porque a única forma de eu receber seu projeto... olha, o SEBRAE tem apostilas e mais apostilas de como montar o beabá de um projeto. Quer dizer, o mínimo que eu preciso saber está ali. Porque eu não consegui entender ainda como é que você vai fazer.”

▪ **Objetivos do projeto**

Os objetivos são, na maior parte dos projetos, mal formulados. A percepção dos investidores é de que quem elaborou o projeto não sabia o que pretendia com ele. Um grande número de projetos recebidos não tem sequer um objetivo claramente definido. Os objetivos são, em geral, muito vagos, amplos e inviáveis, segundo os entrevistados. Os objetivos devem ser específicos, quantificáveis e realistas (Verwey,1998). Concordam as pessoas entrevistadas. Nem sempre essas regras são seguidas. Os objetivos não são estabelecidos cuidadosamente. Se o projeto visa resolver um “problema”, o objetivo é a solução do problema.

Muitos proponentes não sabem identificar o problema e, em consequência, não conseguem elaborar o objetivo. Isto acontece em função de uma falsa idéia de que o investidor em potencial já conhece o objetivo do projeto, o que não é verdade, ressaltam os entrevistados. A maioria não sabe elaborar um projeto, conforme os entrevistados. “Primeiro porque não sabem o que é um objetivo. Eles rodeiam, rodeiam e não chegam ao objetivo. Não sabem definir um problema.” Exemplos:

“Os projetos são mal apresentados. Não “compram” as bancas.”

“Os objetivos do projeto são mal formulados/apresentados.”

“Falta objetividade e clareza.”

“Conflitos de interesses entre empresas e artistas.”

Acima, estão algumas das reclamações que as pessoas entrevistadas realizaram com maior frequência. Os investidores recebem um grande número de projetos e têm pouco tempo para analisar cada projeto. Um projeto eficiente é aquele que deixa claro no início do que se trata, o que é, a quem é dirigido, quem o realizará e quando será realizado. “O risco é elevado, por isto, a definição clara e objetiva é essencial para que seja aprovado.”

O projeto é o canal de comunicação do proponente com o potencial investidor, é seu cartão de visitas. A essência do projeto é a comunicação com o investidor (Fischer, 2002). Desta forma, deve ser capaz de transmitir ao investidor a mesma visão que o proponente tem do projeto. “Não é só ter idéia, tem que saber justificar a idéia, tem que saber vender esse produto.”, argumenta um dos entrevistados.

A linguagem a ser empregada “depende do tipo de investidor ao qual o projeto é dirigido”, segundo eles. Quando o propósito é obter recursos junto ao governo, deve ser adotada uma linguagem que, possivelmente, é diferente da linguagem a ser adotada quando o investidor em potencial é uma empresa (Malagodi e Cesnik, 2001; Fischer, 2002; Stopper e Hopkins, 1989; Melo Neto, 2000).

Ao se dirigir ao público, o artista ou instituição cultural utilizará a linguagem do produto cultural, que já está criada pela concepção do espetáculo ou obra de arte. Mas um projeto deve adotar uma linguagem distinta quando se dirige aos investidores, caso contrário, não conseguirá captar os recursos necessários. É fundamental que o investidor compreenda o projeto, que os objetivos estejam claramente expostos, que a idéia seja de fato traduzida em um projeto, conforme as declarações dos entrevistados.

Diversos autores apontam para a necessidade de que o projeto seja adaptado a cada cliente. Os projetos devem ser flexíveis e gerar benefícios específicos para cada patrocinador, de modo a atender seus interesses. O projeto

deve ser voltado para as necessidades e interesses do cliente (Muylaert, 1995; Stopper e Hopkins, 1989; Feltl, 2002; Malagodi e Cesnik, 2001; Fischer, 2002; Clarke, 2001; Brant 2001) Essa idéia é sustentada pelas entrevistas, conforme ilustra a frase a seguir “Saber dizer porque esse projeto é bom para aquela empresa. Já que você vai procurar um patrocínio, vai agregar a marca daquela empresa a um projeto cultural, tem que vender esse produto bem. Tem que adequar o projeto à empresa, saber aonde apresentar”.

Este é um dos principais problemas existentes nos projetos que são recebidos pelas empresas, institutos e fundações. Os projetos são enviados a todos os potenciais investidores, indiscriminadamente, e sem sofrer quaisquer adaptações. Essa é uma reclamação freqüente entre os entrevistados. O conhecimento das necessidades do cliente, de seu posicionamento no mercado, de suas necessidades de marketing, do setor em que atua e da cultura de apoio a este tipo de projeto são essenciais para o desenvolvimento de um projeto atrativo (Muylaert, 1995; Clarke, 2001). É o que confirmam as entrevistas. Projetos adequados e planejados especialmente para um determinado investidor têm mais chances de serem apoiados.

As organizações sofrem com o número excessivo de projetos recebidos que são totalmente inadequados ao perfil da organização. Segundo elas, são poucos os projetos que se destacam por sua adequação e personalização. Estes são os projetos que mais se destacam, em geral. Ainda segundo os entrevistados:

“Importante adequar o projeto ao perfil de cada empresa.”

“Importante conhecer a empresa, seu mercado, sua linha estratégica, postura, de modo a apresentar um projeto adequado a esta empresa.”

É necessário adequar o projeto ao tipo de investidor, inclusive em termos financeiros. (Clarke, 2001). Identificar o tipo certo de investidor é essencial para obter os recursos necessários e o sucesso do projeto. Para tal é importante que o proponente identifique a área de atuação, a abrangência, o volume e tipo de recursos do potencial investidor para que não haja nenhum “conflito de interesses entre empresas e artistas”. Exemplificando como as empresas definem seus patrocínios, em boa parte, considerando sua estratégia global: “Aí eu vou trabalhar mais com o planejamento da empresa. O que a empresa está querendo passar na

área estratégica para o ano seguinte? A gente vai trabalhar em cima da diretriz estratégica da empresa para aquele ano. Então a gente define e começa a apresentar os projetos.” Vê-se aqui, como é importante conhecer a organização à qual se pretende propor o projeto, de modo a torná-lo atraente à organização.

Mesmo as empresas que realizam uma intensa comunicação dos seus critérios de elegibilidade recebem inúmeros projetos que não se encaixam. Isto faz com que haja um número maior que o desejável e torna o processo mais longo, encarecendo os custos. Por exemplo, uma das pessoas entrevistadas disse que, do total de projetos recebidos pela empresa, apenas cerca de 6% foram selecionados.

Como visto na parte referente ao processo, as empresas que não realizam um trabalho de divulgação de seus critérios de elegibilidade recebem um número maior de projetos do que o desejável. Este é um problema que é provocado por dois fatores: (1) a falta de atenção / importância atribuída pelos proponentes dos projetos aos critérios de elegibilidade para o apoio dos investidores, (2) a ausência de uma comunicação mais eficaz do investidor quanto aos critérios adotados no processo de seleção de projetos culturais. “Há uma enorme necessidade de que as pessoas que apresentam os projetos, sejam elas artistas ou agentes, saibam a quem apresentá-los, qual o momento oportuno, de que forma apresentá-los”, expõe um dos entrevistados, alertando para a necessidade de uma comunicação mais efetiva entre patrocinadores e potenciais patrocinados.

▪ **Público-alvo do produto cultural**

Outro ponto importante é saber identificar qual o público-alvo do espetáculo ou evento a ser patrocinado. Uma falha nos projetos é a ausência de uma identificação clara de qual é o público-alvo do espetáculo ou evento a ser patrocinado. Em alguns casos, os investidores usam o patrocínio como ferramenta de marketing e por esta razão, a identificação correta do público a quem se destina o projeto é essencial (Melo Neto, 2000). Contudo, o despreparo dos proponentes, segundo os entrevistados, não permite uma correta identificação do público atingido pelo projeto.

Uma observação interessante foi feita por um dos entrevistados, com relação ao preenchimento das fichas de inscrição nos processos de seleção. A organização, neste caso, vem ao passar dos anos, tentando criar o melhor modelo para a ficha de inscrição de projetos em seu processo de seleção sem, no entanto, conseguir eliminar todos os problemas. E um dos principais problemas com o preenchimento das fichas é que os termos usados nas fichas não são conhecidos e entendidos pela maioria dos proponentes. O termo público-alvo é motivo de confusões. “Não sabem o que é público, que dirá alvo! Muito complicado.” Isto ilustra o fato de haver um despreparo muito grande destas pessoas.

▪ **Recursos necessários à execução do projeto**

Em geral, os recursos envolvidos em um projeto cultural são de dois tipos: financeiros e humanos.

Recursos Humanos

Uma outra questão levantada pelos entrevistados está relacionada aos profissionais envolvidos na futura execução do projeto, o que inclui artistas, técnicos, diretores, produtores.

Apresentação de artistas e técnicos de renome na ficha técnica que, no entanto, não têm conhecimento do projeto. Casos ocorrem onde o projeto é selecionado pela organização, em grande parte pela qualidade da ficha técnica apresentada, mas no momento da assinatura do contrato de patrocínio, a organização descobre que os profissionais apresentados no projeto não tinham sequer conhecimento do projeto. Este é um problema freqüente e que tem levado os avaliadores dos projetos a solicitarem cartas de intenção de todos os profissionais envolvidos no projeto. Outra medida adotada pelas organizações é averiguar, junto aos profissionais que conhecem, a veracidade das informações fornecidas pelos projetos, o que toma muito tempo. Este tipo de atitude tem gerado desconfiças por parte dos investidores quando os projetos apresentam nomes já consagrados. Um dos entrevistados disse “o que tem de viagem na ficha

técnica, todo mundo coloca na ficha técnica os artistas mais famosos, diretores, mas por a gente conhecer muitos deles, acaba sabendo que eles nem sabem daquele projeto”. Uma das pessoas entrevistadas chegou a comentar a respeito da “quantidade de projetos para peças de teatro nos quais a Fernanda Montenegro aparece como integrante do elenco... Ela está em todas!”.

Falta de qualidade das fichas técnicas com artistas e produtores totalmente desconhecidos e sem histórico de trabalhos. Por exemplo: “essa produção aqui eu não conheço e ela não tem um histórico. Ela apresentou um currículo pouco representativo em relação a trabalhos semelhantes”.

Produtores “não sabem como fazer”, disse uma das pessoas entrevistadas. Alguns dos produtores que propõem os projetos não terem a menor idéia do que devem fazer, qual a documentação necessária.

Os projetos são alterados logo após a inscrição nos processos de seleção e os investidores só são avisados quando o projeto já foi selecionado. Em muitos casos, as alterações são grandes e transformam o projeto completamente. Às vezes, as alterações fazem com que o projeto perca as características que atraíram o investidor. Mas existem casos em que as alterações são vantajosas. Contudo, por se tratarem de projetos, os riscos são elevados.

“A apresentação de pessoas que vão realizar o projeto e a valorização de seu perfil e folha de trabalhos revestem o projeto de credibilidade – peça fundamental na decisão de efetivar ou não o patrocínio.” Brant (2001). De fato, nas entrevistas, os artistas e demais profissionais envolvidos no projeto foram citados como fator fundamental na escolha de um determinado projeto.

Em virtude do surgimento das leis de incentivo e o conseqüente crescimento do setor, começaram a surgir os “aproveitadores”, pessoas que estão interessadas no dinheiro das empresas sem estarem preocupadas, de fato, com a cultura. Aproveitando-se da falta de estrutura das empresas para atenderem ao grande volume de pedidos de apoio / patrocínio, estas pessoas buscam recursos que não serão totalmente aplicados nos projetos propostos ou serão aplicados em projetos pessoais, sem justificativa cultural sólida. As empresas que investem muitos recursos na cultura já se consideram menos suscetíveis a este tipo de golpe, embora admitam a existência deste problema. Mas aquelas que ainda não têm uma

tradição de apoio ou não lidam com recursos muito elevados, tornam-se mais vulneráveis a estas investidas. A falta de profissionalização ou conhecimento na área cultural torna ainda mais vulnerável o processo de seleção de certas empresas.

Recursos Financeiros

Os investidores tendem a olhar em primeiro lugar para os orçamentos (Stopper e Hopkins, 1989; Clarke 2001). “Os empresários costumam ter uma noção muito boa do que pode ou não ser pago por um produto ou serviço. É fácil detectar quando um orçamento está super ou suborçado” foi o comentário em uma das entrevistas. De fato, os entrevistados afirmaram que em muitos projetos há uma distorção dos valores, para baixo ou para cima. As razões para estas distorções são o despreparo ou a má fé. Em alguns casos, as distorções são camufladas sob nomenclaturas diferentes.

O orçamento é considerado, pelos investidores, um dos principais aspectos do projeto e, por isto, deve ser cuidadosamente preparado e detalhado. Os investidores, às vezes, encontram dificuldades em avaliar determinados projetos devido a um orçamento mal elaborado. “Muitas produções contratam gente para fazer orçamento. E esse agente, esses cursos de profissionalização, eu acho que são válidos.”

Uma outra dificuldade está relacionada à filosofia de algumas produções de que se o projeto é enviado a um investidor que investe milhões de reais em cultura, o orçamento deve tratar também de milhões. A percepção dos investidores é clara quanto a isto. Notadamente, se o investidor tem uma marca forte, investe valores elevados em cultura e, muitas vezes, se é uma empresa pública, os proponentes têm uma tendência a inflar os orçamentos tornando-os mais caros. Esta tendência é prejudicial para os dois lados do setor, uma vez que os investidores acabam por investir em projetos valores mais elevados do que de fato os projetos merecem e o setor da cultura, como um todo, sai perdendo, pois menos projetos são apoiados em virtude disso. E, na medida em que o setor se organiza e que surgem novos investidores, o problema se agrava. “Às vezes, você vê que é um projeto maravilhoso, mas está muito acima daquilo que você pode pagar, ou

que mereça ser pago”, comentou um entrevistado. “Os recursos solicitados devem ser compatíveis com o projeto. Nem muito baixos, nem muito altos”, sentenciou outro.

“É necessário que haja a idéia do que é um orçamento real num país como esse. Você pode conseguir R\$ 1.000.000,00 para fazer uma peça, e gastar R\$ 1.000.000,00. Agora, você pode fazer essa mesma peça com a metade. E fazer legal, fazer com bom elenco. Depende da megalomania. Você quer chamar um cenógrafo inglês?”.

Há também o problema gerado pelas enormes variações de remuneração dos artistas e profissionais da área. “Quanto custa um diretor de teatro? Ele pode cobrar dois mil, como ele pode cobrar 25. Porque para você que é diretor eu pago 20 e para ele, eu pago dois? Qual o critério? Então, até mesmo dentro da lei, eu acho que estas são questões extremamente delicadas.”, comentou um entrevistado.

“Existem os problemas dos orçamentos... às vezes, o orçamento é um divisor de águas. Você está propondo uma peça e o cara quer fazer uma Broadway. Olha, seu projeto é maravilhoso, mas o preço você está pagando seu iluminador, eu ilumino o Rio de Janeiro! Tem certeza que é tanto zero assim, não foi um erro. Muitas vezes eles ficam até sem graça. Então tudo faz parte da seleção.”

Os entrevistados dizem que muitos orçamentos são distorcidos e, às vezes, são utilizados para disfarçar a falta de consistência do projeto, dependendo de um nome famoso e jogando o orçamento lá para cima. “Aí você vai ver, o custo do projeto é absurdo. Tudo bem que o glamour de se ter um nome como esse, acaba tendo uma estrutura muito mais cara. Tudo bem que esse glamour é necessário, mas não precisa ser nesse nível.”

▪ **Benefícios oferecidos ao patrocinador**

Um grande problema enfrentado pelas organizações frente aos projetos apresentados é a ausência de uma visão de Marketing por parte de quem propõe o projeto. Compreender as necessidades de Marketing da empresa é um dos pontos fundamentais para o desenvolvimento de projetos que vão ao encontro dos

interesses dos investidores. As organizações se ressentem da falta de visão dos proponentes dos projetos com relação ao que é benéfico à organização.

Dificuldades existentes no relacionamento Empresa X Artistas baseia-se no fato de que os dois grupos têm formas diferentes de pensar e atuar na cultura. “Os objetivos dos dois grupos são distintos. Os artistas devem considerar os benefícios e vantagens a serem gerados para as empresas com o apoio ao projeto proposto de modo a fazer com que as empresas se interessem. Devem ter em mente que as empresas buscam algum retorno com o investimento. Retorno este que pode ser de imagem, visibilidade, vendas, etc. É importante compreender qual a motivação que fará a empresa investir no projeto para torná-lo vendável à empresa.”, sentencia um dos entrevistados, enquanto outro acrescenta: “Os projetos culturais estão, em sua maioria, vinculados aos departamentos de marketing/comunicação da empresa devido ao seu caráter comercial, de imagem.” De fato, constata-se que as pessoas responsáveis pela área são do departamento de marketing ou a ele subordinadas, na maior parte dos casos. Este dado sustenta o que é dito pelos autores brasileiros (Brant, 2001; Muylaert, 1995; Fischer, 2002; Melo Neto, 2000).

Segundo um entrevistado, “É idealismo e irrealista acreditar que as empresas investem na cultura apenas por serem boazinhas. As empresas buscam ao lucro. Para tal, devem satisfazer seu público, ter um acesso cada vez maior dele, conquistá-lo. O apoio à cultura é uma das formas encontradas para ter acesso a este público, cativá-lo, impressioná-lo, ganhar visibilidade, melhorar a imagem. A motivação central das empresas é comercial.”, e completa dizendo que cabe a quem propõe o projeto mostrar às organizações os benefícios que terão em apoiar seus projetos.

E mesmo aqueles que não concordam totalmente com esta posição, concordam que ainda há um ranço no mercado “de uma relação de ajuda, favor, esmola” (Brant 2001). A classe artística ainda vê as empresas apenas como provedoras de recursos. O apoio a um projeto cultural envolve muito mais do que o provimento de recursos, mas envolve também a marca do patrocinador (Melo Neto, 2000; Bonet, 2002; McDonald, 1991; Cornwell e Maignan, 1998). Há uma ausência de compromisso dos proponentes dos projetos com as marcas

patrocinadoras e isso tem contribuído para a descontinuidade dos projetos. Os entrevistados afirmam que o setor artístico não costuma prestar a devida importância aos riscos inerentes à marca do patrocinador quando o projeto fracassa. Nem tampouco enxergam os benefícios que podem ser oferecidos a elas. Ainda é preponderante a idéia de que as empresas têm que apoiar a cultura simplesmente porque é cultura, e cultura é bom.

Em suma, o principal problema dentro da Dimensão projetos é o reduzido grau de profissionalização dos responsáveis pelos projetos. Os principais entraves a uma condução mais eficiente do processo de seleção são gerados por este problema específico. Este é o principal problema apontado pelos entrevistados, tendo sido mencionado inúmeras vezes em todas as entrevistas realizadas e pelos artigos e livros consultados sobre o tema.

Essa reduzida profissionalização dá margem ao surgimento de diversos outros problemas como a má elaboração dos projetos, em termos conceituais e visuais, a falta de visão de marketing dos proponentes, a falta de compromisso com os investidores, entre outros problemas descritos acima.

O grau profissionalização da área cultural não é homogêneo, destacando-se segmentos nos quais há um maior avanço no sentido da utilização de métodos gerenciais na elaboração e condução dos projetos. O segmento do cinema foi citado, por muitos dos entrevistados, como o mais bem organizado, embora ainda carecendo de aperfeiçoamento. A razão para esta liderança pode estar no rigor que a Lei do Audiovisual exige na apresentação e condução dos projetos e numa maior tradição comercial do segmento.

De qualquer forma, há uma carência de profissionalização no setor. Embora haja profissionais extremamente qualificados, formam uma minoria neste grupo. Com a implementação dos mecanismos de incentivo à cultura, em especial as leis de incentivo, há um movimento em direção a uma maior profissionalização dos produtores, agentes e artistas na elaboração dos projetos. Mas o problema afeta fortemente a eficiência da área cultural, uma vez que a maioria dos projetos não passa por uma elaboração cuidadosa, prejudicando o processo de avaliação.

4.3

Empresa

As entrevistas mostram que as características da organização determinam o modo como o processo de seleção é planejado e conduzido, e quais dificuldades são encontradas ao longo deste processo.

4.3.1.

Formalização de Processos

Uma questão a ser levantada é a existência de graus diferenciados de formalização dos processos em cada organização pesquisada. O grau de formalização determina, em muitos casos, a existência de dificuldades dentro desses processos. Mencionou-se, na parte de análise do processo de seleção, que algumas características da organização implicam em um grau maior de formalização dos processos. Essas características são: recursos disponíveis, o tipo e tamanho de organização e os objetivos e importância estratégicos estabelecidos.

Um processo é estritamente formal quando requer a utilização de regras e políticas pré-estabelecidas (Bateman e Snell, 1998). Existe um procedimento claro para se chegar ao resultado esperado e a utilização de documentação padronizada é intensa. Envolve recursos humanos de mais de um nível hierárquico. A formalização dos processos traz como vantagem principal a existência de diretrizes para a condução do processo, ou seja, as pessoas envolvidas conhecem as etapas, procedimentos e recursos necessários, o que evita o desperdício de tempo e recursos. Mas também traz como desvantagem principal a burocratização excessiva dos processos, o que pode engessar os procedimentos e torná-los mais demorados.

Por outro lado, um processo pode ser estritamente informal. No processo informal, há uma necessidade maior da utilização da criatividade, intuição, tolerância à ambigüidade por parte dos responsáveis pela condução do processo. Não existem diretrizes quanto ao rumo a ser tomado pelo processo, nem sobre quais recursos e procedimentos a serem adotados. Envolve um número menor de pessoas, podendo até mesmo ser decidido por apenas uma pessoa. Muitas vezes, as decisões são tomadas com base em valores pessoais do indivíduo responsável pela decisão (Gordon, 2002). A utilização de documentos e registros não é requerida. A informalidade evita a burocratização dos processos tornando-os menos complexos e demorados, as decisões são tomadas de maneira mais rápida, mas seus condutores carecem de um maior embasamento para suas decisões (Bateman e Snell, 1998). As decisões tomadas com base em valores pessoais não são necessariamente as melhores decisões para a organização como um todo.

Na prática, os casos extremos apresentados não são encontrados, são meramente ilustrativos. As empresas se posicionam em graus intermediários entre a formalização total e informalidade. Por esta razão, a classificação dos processos como formais ou informais significa um grau maior ou menor de formalização, contudo, sem alcançar os extremos.

4.3.2.

Tipo de Organização

Algumas dificuldades são inerentes ao tipo e tamanho da organização: pública ou privada, grande ou pequena.

- **Empresas e Órgãos Públicos**

As empresas e órgãos públicos são regidos por normas e leis específicas, como a Lei de licitação pública. A primeira dificuldade está justamente no

engessamento provocado pela burocracia gerada por estas regras. “Primeira limitação, você já não pode fazer o que você quer. Não é uma empresa que tem a liberdade de escolher que vai só apoiar teatro, esse ano. Você tem um dever. Você tem também uma justificativa para dar para a sociedade.”, diz um entrevistado que trabalha no setor público. A aplicação do dinheiro público demanda uma justificação perante a sociedade e, por esta razão, os gastos devem ser realizados dentro de parâmetros legais mais rígidos. Os processos de seleção são mais burocráticos e exigem um número de documentos e certidões maior do que os exigidos pelas empresas privadas. “Como empresa do setor público, devemos obedecer a uma série de normas e regras aplicadas às empresas públicas, tais como as leis de licitação”.

Há uma falta de diretrizes públicas para os investimentos em cultura, tornando estes investimentos pontuais e dispersos. Como disse um entrevistado, “tem a questão se tem ou não política pública para o setor. Um outro problema na hora de avaliar: se você tem política para o setor, facilita. Você tem um caminho a seguir”. Para ele era necessário ter “uma sinalização do que era importante. O que é investir em cultura? Quais são as áreas da cultura? E como alavancar essas áreas? Na hora da avaliação dos projetos, você podia ler e identificar aonde eles se encaixavam.”.

“Começa com essa limitação do orçamento anual, que é bem limitado e você não pode mexer muito nele”. O orçamento dos órgãos públicos é limitado e pouco flexível. O mesmo não se pode dizer com relação às empresas públicas que são as principais apoiadoras da cultura no país. Segundo dados do Ministério da Cultura, somente a Petrobrás investiu no ano de 2000, R\$ 45,2 milhões através das Leis Rouanet e do Audiovisual, e a BR Distribuidora, mais R\$ 10,3 milhões. Isto representa cerca de 25% do total investido pelas empresas no ano através das duas leis federais, cujo total em 2000 foi de R\$ 214,3 milhões. Ainda analisando os dados do MinC, constata-se que as maiores empresas investindo em cultura são públicas ou recém-privatizadas.

▪ **Empresas e Instituições Privadas**

Embora não reguladas por normas tão rígidas quanto às empresas públicas, as empresas e instituições privadas também sofrem restrições. Assim como as empresas e órgãos públicos devem justificar seus gastos perante o contribuinte, as empresas privadas devem justificar seus gastos perante os *stakeholders*, ou seja, perante os públicos influenciados por elas, destacando-se aqui os acionistas e funcionários: “Eu tenho que dar satisfação aos meus acionistas, aos meus investidores, e aos meus funcionários. Não posso fazer qualquer coisa, tenho que justificar perante eles”. A necessidade de formalização dos processos não é tão acentuada quanto nas empresas públicas, o que irá depender muito do estilo da direção e da dimensão da empresa.

A natureza da organização determina, em grande parte, um maior grau de formalização dos processos de seleção. Quando os recursos aplicados são públicos, as organizações são regidas por leis e normas mais específicas e rígidas do que as empresas privadas já que precisam prestar contas à sociedade da aplicação deste dinheiro. As empresas privadas têm maior autonomia quanto à aplicação de seus recursos, embora precisem se reportar aos seus acionistas. As empresas públicas são organizadas em estruturas mais rígidas e burocráticas, indicando uma necessidade maior de utilização de procedimentos e normas pré-estabelecidos, que são estabelecidas por leis de licitações.

De fato, verifica-se pelo teor das entrevistas que as empresas públicas estabelecem processos de decisão com normas e regras mais rígidas e institucionalizadas. Este é um dos fatores principais na determinação do grau de formalização dos processos. As empresas públicas apresentam um maior grau de rigor e formalização. Esta formalização está presente tanto no Processo de Seleção, quanto na comunicação externa de suas ações.

Algumas empresas atuam através de Centros, Institutos e Fundações Culturais, o que de certo modo permite uma maior flexibilidade dos Processos para as empresas públicas. Em alguns casos, algumas fases dos processos são desenvolvidas por meio de Associações dos amigos da Fundação ou Centro Cultural, de modo que não há a exigência de atender às leis de licitação. “É a

Associação que leva todos os projetos selecionados ao MinC para nós obtermos a inscrição pela Lei Rouanet. Então, com ela a gente pode captar. A gente pode passar os recibos que permitam a isenção que prevê a Lei Rouanet para essas pessoas.”, explica um dos entrevistados que trabalha em uma empresa pública. “Os projetos realizados em parceria com outras empresas são viabilizados através da Associação dos Amigos, já que nós, empresa pública, não podemos nos associar sobre seguir leis de licitação e outras normas”, complementa.

4.3.3.

Recursos destinados aos patrocínios culturais

Os recursos alocados pelas empresas para o investimento na área da cultura apresentam características limitantes e geram algumas das dificuldades enfrentadas pelas empresas. Os recursos podem ser financeiros, bens, serviços, humanos ou físicos. Na área cultural, há uma preponderância dos recursos financeiros, ao invés de bens e serviços. Todos os entrevistados utilizam o patrocínio financeiro e, às vezes, outros tipos de contribuições são realizadas, mas de forma complementar. Quando envolve bens e serviços, são de pequeno valor se comparados aos recursos financeiros anualmente investidos pelas organizações na cultura. Os apoios são concentrados em recursos financeiros. As empresas e os projetos, na maioria dos casos, não fazem uso de sinergias entre os produtos e serviços fornecidos por elas próprias e pelas instituições e grupos culturais como proposto por Reiss (1998) e Katz (1990).

▪ **Recursos Financeiros ou Bens / Serviços**

Os recursos financeiros disponíveis são, em muitos casos, restritos e pouco flexíveis. “Nós sabemos que não temos orçamento para atender todo mundo.”. Há

um pequeno grupo entre dez e vinte empresas no qual concentra-se a maior parte dos investimentos (Melo Neto, 2000).

Os gastos com direitos autorais são altos já que os familiares cobram valores elevados, variando de acordo com a instituição interessada. “As famílias olham para a instituição, para o nome, e acham que têm que negociar milhões. Direitos autorais o que você negocia são valores – ECAD, ESBAT... Às vezes, para a liberação de uma peça de teatro, você negocia vinte, trinta mil, mas isso dependendo do que for. Não tem um valor estabelecido. Até porque a legislação brasileira, neste ponto, é muito falha. Não existe muita matéria sobre esse assunto. A gente ainda está engatinhando nisso. E nós não nos recusamos a pagar os direitos, mas dentro de limites razoáveis”.

A falta de autonomia para definir seus orçamentos é um fator limitante. “A definição do nosso orçamento é feita dentro do escopo da empresa como um todo. Entretanto, ao contrário do que possa parecer à primeira vista, isto não é um sinal de que a política de investimento em cultura está integrada completamente à estratégia global da empresa. A área financeira é quem define o orçamento de cada área, o qual precisa ser aprovado pelo conselho da empresa e pelos acionistas”, explica um dos entrevistados. Os recursos destinados à área são, em muitos dos casos, definidos por outras áreas, normalmente o departamento financeiro. “O orçamento não é definido pela minha área. Ele é um orçamento pronto que vem do departamento financeiro da empresa”. O orçamento varia muito ao longo dos anos dado que fica sujeito às mudanças políticas e estratégicas da empresa ou dos órgãos públicos como um todo. Os entrevistados explicam que: “Pode ser que em um ano eu tenha mais, noutro ano eu tenha menos” ou “Depende muito daquilo que a empresa prevê de ganhos no ano. Pode ser maior se ela esta prevendo um lucro maior para o ano ou menor”.

Além disso, empresas que sofreram prejuízos contábeis não podem fazer uso das leis federais de incentivo. A disponibilidade para apoiar um número maior de projetos depende da capacidade da empresa em utilizar os incentivos fiscais oferecidos, sendo aqueles oferecidos pelos municípios e estados mais vantajosos dado que a compensação fiscal é realizada no curto prazo.

Quanto maior o orçamento disponível para os projetos, maior tende a ser o grau de formalização do processo de seleção. As maiores investidoras estabelecem, em geral, processos de seleção mais formais.

Constata-se pelas entrevistas que as empresas são mais exigentes e cuidadosas quando as ações envolvem um volume muito grande de investimentos, o que não é, entretanto, um fator decisivo na determinação da formalização do processo. Algumas empresas, embora invistam volumes consideráveis de recursos nos projetos culturais, não conduzem seus processos de maneira formal em todas as fases do processo de seleção destes projetos.

▪ **Recursos Humanos (Profissionais responsáveis pela área)**

As empresas dispõem de um número reduzido de profissionais para serem deslocados para a área e esses profissionais são pouco preparados para este tipo de atividade, não têm conhecimento do setor. Esta informação é extraída das entrevistas e sustenta a teoria de Stopper e Hopkins (1998) de que os profissionais atuantes nas empresas não pertencem ao setor artístico, e muitas vezes, não conhecem a área cultural. Algumas vezes, os funcionários não são dedicados exclusivamente à atividade ou não são funcionários do Instituto ou Fundação, mas de sua empresa mantenedora. Não foram encontradas evidências para tal afirmação nas entrevistas realizadas com profissionais ligados às empresas, apesar da questão ter sido mencionada por profissionais atuantes no setor governamental.

Com relação ao número de profissionais dedicado ao setor, verifica-se que é reduzido. Uma das empresas entrevistadas, por exemplo, tem três profissionais alocados no setor para gerenciar o Brasil todo. E, ao contrário do que se esperava, os responsáveis não estão, necessariamente, alocados dentro do departamento de Marketing de empresa, embora grande parte esteja a ele subordinada.

As decisões relativas ao número e qualificação dos profissionais responsáveis pela área são decisões de caráter estratégico, refletem a importância dada pela organização ao apoio aos projetos culturais, mas refletem também o pouco desenvolvimento da área.

A formação e a experiência dos profissionais internos, conforme se constata pelas entrevistas, é muito diversa, mas não relacionada diretamente à área. A maioria dos profissionais que atua nas empresas não possui nenhuma ligação anterior com a área cultural, vindo de outros setores da empresa. Já os profissionais ligados aos órgãos públicos demonstram uma maior experiência e familiaridade com o setor cultural, atuando há mais tempo junto ao setor.

A falta de familiaridade dos profissionais responsáveis pela área cultural nas empresas pode ser um entrave. O mercado e o produto cultural têm características próprias e distintas do mundo dos negócios, o que causa problemas de adaptação. Os profissionais atuantes na esfera pública, em especial, os que lidam com as empresas, apontam para uma falta de legitimidade técnica destes profissionais e das comissões avaliadoras, que são formadas por profissionais de fora da área cultural, geralmente, pertencentes à área de Marketing, ou jornalistas ou publicitários. “Você tem um problema muito sério com relação às empresas cujos profissionais não estão preparados para avaliar os projetos, são colocados ali por outras questões”. Outro comentário feito é de que “Agora é que elas estão começando a se sensibilizar e a profissionalizar elas também. Elas precisam ali, de no mínimo, consultores. Para diminuir a margem de erro”. Por outro lado, os profissionais do setor privado defendem-se dizendo que estão preparados: “Isso é um aprendizado e que a gente vai adquirindo ao longo dos anos. Por mais informação que você tenha, por mais instrução que você tenha, não se consegue isso de uma hora para outra.”, “Hoje, a gente tem mais know-how quando fala em teatro porque já conhecemos todos os produtores, todos artistas. Nós já conhecemos todos os teatros, vários textos, conhecemos os produtores, quem é bom, quem é ruim.”

Como mencionado antes, a condução do processo de seleção pode ser feita pelos profissionais da própria empresa, responsáveis pela área, ou por empresas de consultoria especializadas. Com relação à utilização de consultorias na condução do processo de seleção ou de algumas de suas fases, um dos problemas levantados é a possibilidade de que os interesses estratégicos da empresa não sejam adequadamente considerados. Por outro lado, existem argumentos a favor do uso de profissionais de fora da empresa. As vantagens citadas são: maior isenção na

escolha dos projetos e maior experiência das consultorias com relação ao setor. As empresas que recebem um número muito elevado de projetos contratam empresas especializadas para conduzirem ou auxiliarem em seus processos de seleção.

▪ **Recursos Físicos**

As organizações podem atuar na área cultural apoiando projetos culturais e eventos (próprios ou de terceiros) realizados em instalações próprias, como Centros ou Institutos Culturais ou de terceiros, como casas de show, teatros e outras instalações. Os recursos físicos são equipamentos e espaços físicos destinados às atividades de apoio cultural.

Mas em são poucas as empresas que atuam através de Centros Culturais ou que dispõem de espaço próprio para a realização dos projetos culturais. Na maior parte dos casos, os investimentos em cultura são realizados por uma área ou setor específico da empresa, que pode ser denominada de coordenação, gerencia ou, em poucos casos, departamento. Nestes casos, carecem de espaço e estrutura física próprios, estando sujeitos à disponibilidade de recursos dentro da empresa.

Quando a organização apóia a cultura através de Fundações, Institutos e Centros Culturais, há uma disponibilidade de espaços e equipamentos maior, mas os altos custos de manutenção podem inibir os investimentos ou a permanência da estratégia. Uma dificuldade muito comum aos Centros e Institutos culturais é de que os projetos são executados dentro das instalações do espaço cultural, devendo ser coordenados dentro de uma programação anual que visa a maximização da utilização destes espaços. A determinação da programação requer a coordenação de espaços físicos, condições técnicas, datas e temáticas selecionadas, o que torna ainda mais complexo o processo de seleção dos projetos.

A opção pela criação e manutenção de Centros ou Institutos Culturais é onerosa já que, geralmente, implica no custeio de instalações teatrais, salas de vídeo e cinema, bibliotecas, entre outras instalações. Mas também propicia a construção de uma marca forte em torno da instituição. Um exemplo disto é o CCBB, Centro Cultural Banco do Brasil, que se tornou um marco de referência

cultural na cidade do Rio de Janeiro, obtendo tanto sucesso que inspirou a criação de mais dois centros culturais, um em São Paulo e outro em Brasília.

A utilização de instalações próprias tem vantagens e desvantagens. As vantagens são a possibilidade de fortalecer a marca, tornando-se um centro de referência cultural, redução dos custos de produção dos projetos que outrora dependiam de instalações de terceiros, maior controle na programação e nos custos dos eventos, disponibilidade de espaço para eventos internos da organização, entre outras vantagens, conforme argumentado por empresa que criou um Instituto.

Mas existem alguns problemas gerados por esta centralização das ações. O fortalecimento da marca cultural (Melo Neto, 2000; McDonald, 1991), embora positivo por um lado, reduz as possibilidades de estabelecimento de parcerias com outras organizações, pois as parceiras receiam ter suas marcas ofuscadas pela marca consolidada. Este não é um problema inerente apenas aos Centros Culturais, mas ocorre também em empresas que têm uma tradição de investimento e um reconhecimento no mercado de suas ações. As parceiras precisam ter marcas tão fortes quanto para não correrem o risco de ver sua marca obscurecida. Outra desvantagem está relacionada ao alto custo de manutenção de um centro cultural que é um custo fixo. Alguns dos entrevistados apontam para estes aspectos.

4.3.4.

Papel estratégico do patrocínio cultural

Quando as ações de apoio à cultura são valorizadas internamente e compõem a estratégia da empresa, o grau de formalização do processo tende a ser maior já que deve atingir os objetivos estabelecidos por esta estratégia.

Grande parte das empresas não vê nas ações de Marketing Cultural, patrocínio e apoio a projetos culturais uma ferramenta estratégica que permite alcançar objetivos estratégicos da organização como um todo, ao contrário do

esperado pela revisão da literatura (Melo Neto, 2000; Fischer 2002, Brant 2001, Stopper e Hopkins 1989, Gordon, 2002, Pope, 1998; Cornwell e Maignan, 1998). Ainda é corrente a visão de Filantropia tanto por parte das organizações apoiadoras quanto por parte dos proponentes dos projetos. Estas ações não são usadas como uma ferramenta de Marketing integrada às demais ferramentas promocionais pela maior parte das empresas, mas sua utilização é feita de modo isolado, ao contrário do que foi proposto por inúmeros autores (Corwell e Maignan, 1998; Vargas, 1998, Brant, 2001; D'Astous, 1995). A maior parte das empresas está na segunda etapa do patrocínio, conforme proposto por Melo Neto (2000), a qual chamou de etapa do patrocínio como estratégia de Marketing. Poucas empresas no Brasil parecem estar na fase seguinte, a fase do patrocínio como estratégia de comunicação de marketing.

Através das entrevistas, não se constatou nenhum caso de uma empresa cuja visão do patrocínio encaixe-se na quarta etapa definida pelo autor, ou seja, a visão na qual o patrocínio é o pilar de toda a comunicação das marcas da empresa. Ainda seguindo o proposto pelo autor, constata-se pelas entrevistas a utilização do patrocínio como estratégia de diferenciação, de potencialização e de rejuvenescimento da marca, principalmente. Em um dos casos, o entrevistado relatou a experiência de sua empresa que detectou a necessidade de mudar a imagem que o público tinha a seu respeito e utilizou tanto o Marketing Cultural como Esportivo para revitalizar e rejuvenescer a marca. Segundo ele, os resultados foram extremamente positivos.

As empresas carecem de uma visão estratégica das ações de apoio mais integrada ao Marketing e à Comunicação da empresa como um todo, o que se faz notar pela baixa valorização das ações em algumas empresas. Isto é particularmente visível em empresas privadas, cujas características comerciais pressupõem uma visão mais comercial de suas ações de apoio. Os dados colhidos pelas entrevistas mostram que nem sempre isto ocorre. Muitas empresas privadas tende a não adotar os mesmos procedimentos e o mesmo rigor aplicados aos processos de negócios quando trabalham com projetos culturais e sociais.

- **Envolvimento da alta direção**

As esferas mais elevadas das empresas parecem não acompanhar os processos de perto, segundo alguns entrevistados. Mas em alguns processos, há a participação de membros da alta direção da empresa. Citando um exemplo, a comissão de seleção dos projetos culturais de uma empresa privada é formada, entre outros membros, pelo presidente da empresa. Em outro caso, a estratégia de Marketing Cultural é definida pela alta direção do Departamento de Marketing, mas o processo de seleção dos projetos é realizado pelos funcionários da área cultural e, só após serem selecionados, são enviados ao Departamento de Marketing para aprovação final.

- **Avaliação de Resultados**

A falta de percepção quanto ao papel estratégico do apoio à cultura está intimamente relacionada a uma ausência de processos de avaliação dos resultados obtidos pela organização com suas ações de apoio à cultura. São raras as organizações que lançam mão de sistemas de avaliação após a execução dos projetos, embora a literatura em busca de formas de mensurar os efeitos do patrocínio seja vasta (Cornwell e Maignan, 1998; McDonald, 1991; Melo Neto, 2000; Crimmins e Horn, 1996; Harvey, 2001). As empresas que demonstram uma visão mais estratégica e integrada à comunicação da empresa são aquelas nas quais é detectada a utilização de ferramentas de avaliação dos resultados das ações de patrocínio, tais como pesquisas de imagem.

Há ainda uma falta de credibilidade quanto à eficácia do patrocínio e do apoio como ferramentas de marketing. Apesar de alguns autores argumentarem que há um esforço das áreas de Marketing das organizações em avaliar os resultados obtidos por suas ações, o que se percebe é que esta ainda não é a regra do mercado.

Embora algumas organizações adotem instrumentos para avaliação dessas atividades, parece não haver um comportamento neste sentido de boa parte das

organizações. Instrumentos como o clipping são considerados “pouco efetivos” e os únicos conhecidos por grande parte delas. “Fazer mensuração marca através de mídia espontânea é muito complicado. Isso para mim não existe. Esse critério eu não tenho de preocupação de marca através da mídia espontânea, isso eu não tenho, não”.

Neste ponto, os dados levantados parecem não corroborar a tese de Brant (2001) de que há um grande esforço no sentido de adotar instrumentos de avaliação de resultados para as ações de apoio cultural. Isto não quer dizer que não haja organizações preocupadas em realizar este tipo de avaliação, mas estas organizações não compõem uma maioria. E as formas de avaliação mais comuns relacionam-se ao sucesso da execução do projeto em si, ou seja, se a peça de teatro fez sucesso, se a crítica foi favorável, se o público gostou, mas não relacionadas aos resultados que a patrocinadora alcançou com a ação.

Isto pode ser explicado pelo desconhecimento dos instrumentos disponíveis, pela falta de confiança nestas medidas ou pela pouca importância estratégica de marketing dada às ações. Em uma das entrevistas, o argumento utilizado foi de que “O patrocínio não tem a eficiência de uma propaganda na televisão”. Sabe-se que os efeitos da propaganda e do patrocínio são distintos (Harvey, 2001), mas isto não significa que o último não seja tão eficaz ou mais que a propaganda na construção da imagem de uma marca ou organização.

A visão do patrocínio da cultura pelas organizações tem se aproximado do marketing, mas seu valor econômico ainda é considerado muito menor do que na propaganda e no patrocínio esportivo. Esta foi uma das conclusões de uma das mesas redondas realizadas em Seminário na Espanha sobre o patrocínio na União Européia⁹. O Brasil, neste ponto, não parece tão distante da União Européia.

▪ **Caráter Cíclico das Políticas**

Outra característica geradora de dificuldades é o caráter cíclico das políticas de apoio à cultura, tanto nas empresas quanto no poder público. Não

⁹ Seminar on Culture Sponsorship and Patronage, 8 e 9 de abr. 2002, Spain, Madrid, Workbench no.

existem diretrizes de longo prazo, sendo as políticas elaboradas com base em interesses de curto prazo e mudam a cada novo ciclo político. Nas empresas, as mudanças são mais freqüentes e mais velozes já que as empresas precisam acompanhar os movimentos do mercado e a alta direção muda com rapidez.

Este caráter instável das diretrizes de investimento na cultura gera uma descontinuidade dos programas e políticas culturais em ambos os setores, públicos e privados, que não permite atingir objetivos e metas de longo prazo. Observa-se que as empresas e constroem uma imagem ou marca cultural mais forte são as que investem de forma mais concisa e continua na cultura. Casos de empresas com tradição em apoio à cultura podem ser citados: Petrobrás, Banco do Brasil, Bradesco Seguros, entre outras.

▪ **Risco**

O risco inerente a qualquer projeto é um fator que pesa na decisão dos investidores. Um projeto é um plano de como será executada uma determinada idéia (Quick e New, 1999), mas não é a execução da idéia. Os investidores têm consciência de que, na prática, a execução da idéia pode ser muito diferente do projeto original. É um risco inerente ao projeto. Este é um dos principais problemas relativos aos projetos, o risco. “Projeto é miragem até se realizar.” (Brant 2001)

Por isto, muitas empresas adotam uma postura mais conservadora diante dos projetos selecionados, dando preferência a artistas já consagrados, produções conhecidas, roteiros já conhecidos, etc (Stopper e Hopkins, 1989). A tendência dos investidores escolherem estes projetos é devida, em grande parte, a uma necessidade do investidor de reduzir o risco e a incerteza quanto aos projetos. Acabam desperdiçando a oportunidade de criar uma identidade, uma diferenciação de suas ações.

Na opinião de alguns entrevistados, esta diferenciação leva à obtenção de resultados mais sólidos e duradouros. Isto é particularmente importante quando são patrocinados eventos como shows ao ar livre e exposições em museus e centros culturais.

Este risco também implica em dificuldades para a avaliação dos projetos. Um projeto é muito diferente de um produto cultural executado, finalizado. Um projeto não é algo palpável. “não se tem segurança total de qual será o resultado de um projeto...”, “desafio a quem afirmar que tem 100% de segurança de qual será o resultado de um projeto...” são comentários que refletem a dificuldade de avaliar um projeto.

▪ **Personalização dos patrocínios**

Não há, salvo alguns casos, uma preocupação em personalizar ou diferenciar seus investimentos em cultura de modo a criar uma imagem diferencial para a organização. Perdem os projetos mais audaciosos e com artistas novos e ainda pouco conhecidos, e perdem principalmente, os investidores que despendem volumes enormes de recursos sem, no entanto, gerar os benefícios potenciais de uma parceria com a cultura. Existem empresas que, ao contrário da maioria, investem em produtos culturais diferenciados e são reconhecidas por suas ações. Essa percepção não está muito presente em grande parte das empresas.

Exemplo dessa falta de percepção é a ausência de uma personalização de determinados espetáculos ao ar livre oferecidos pelas empresas. Algumas empresas “não dão uma cara ao evento, não dão personalidade. As pessoas vão ao show como a qualquer outro e nem sequer sabem quem é o patrocinador. Por outro lado, existem aquelas que conseguem impor uma cara ao espetáculo”. Exemplo citado foi o do Projeto Aquarius, que segundo um dos entrevistados “tem uma identidade. É uma determinada época, música erudita. Ele tem uma caracterização. Uma identidade”.

▪ **Falta de ineditismo**

Apesar da busca por projetos de menor risco, as organizações reclamam do número reduzido de projetos recebidos que são realmente inéditos. Não é raro o caso em que uma mesma peça de teatro é apresentada por diversos projetos. Às vezes, com pequenas adaptações, com novos cenários, artistas diferentes, mas o

roteiro é o mesmo. A monotonia de temas também é freqüente. Isto gera um desinteresse pelos projetos.

Os investidores reclamam da falta de criatividade, de originalidade dos projetos, embora, por outro lado, a tendência é a escolherem projetos menos audaciosos para reduzir o risco de fracasso. Uma das maiores contradições dos investidores é esta e, certamente, influencia o surgimento de projetos novos. Os investidores devem equacionar esta questão. É necessário definir quais objetivos pretendem alcançar com as ações de patrocínio, a partir daí então, definir uma linha de atuação coerente, optando seja pelo consagrado, seja pelo novo, mas dando um foco estratégico às suas ações.

4.3.5.

Critérios de influência

Há ainda um grande problema inerente à própria organização: a existência de critérios de influência, critérios que são estabelecidos fora dos méritos técnicos e qualitativos dos projetos. Este dado sustenta a teoria de Gordon (2002) e Stopper e Hopkins (1989) de que uma das razões para o apoio das empresas privadas à cultura é a indicação pessoal de membros da alta direção e a de Meenaghan (1991), que denomina este fator como “spouse-driven projects”, numa alusão à influência das esposas dos diretores e presidentes das empresas na escolha dos patrocinados. Este tipo de influência parece ser cada vez menos freqüente devido à descentralização das decisões, mas ainda é importante.

As entrevistas realizadas com pessoas que não trabalham nas empresas insinuam que este é um critério utilizado em muitas organizações até hoje. “Acho que às vezes existem projetos que são indicados pelos Presidentes, “eu quero fulano de tal”, sem saber se é bom ou ruim. Vai lá, apóia. Às vezes é uma coisa, um movimento tão pequenininho”.

4.3.6.

Contrapartidas

A maior parte dos projetos não prevê as contrapartidas para os investidores. As contrapartidas são importantes e podem ser de diversos tipos. Este é um aspecto pouco considerado por alguns investidores. Porém, há uma falta de percepção dos responsáveis pela seleção dos projetos do que realmente é uma contrapartida para a organização.

Se por um lado, os proponentes não dão a devida atenção a este item, algumas organizações também não compreendem sua importância como benefício. “Uma outra questão que eu vejo como dificuldade da seleção, é a questão da contrapartida. É muito difícil um projeto que tenha claro nele a contrapartida e que essa contrapartida seja realmente uma contrapartida”, disse um entrevistado, defendendo a necessidade de ter explícitas nos projetos as contrapartidas.

A literatura oferece alguns exemplos de benefícios que podem ser obtidos com o patrocínio, tais como divulgação da marca do patrocinador, exposição de produtos, convites para distribuição aos clientes, brindes culturais, etc. (Malagodi e Cesnik, 2001), alternativa de comunicação da empresa, usada para a construção e consolidação da imagem corporativa e para a fixação da marca (Fischer, 2002; Muylaert, 1995), forma de alcançar objetivos comerciais diretos, aumento do conhecimento do consumidor, melhoria na imagem e nas vendas (D'Astous, 1995) ou como Marketing de Relacionamento (Cornwell e Maignan, 1998), exposição do logotipo, da marca no material de divulgação do evento (Melo Neto, 2000).

Para outro entrevistado, a contrapartida é um dos dados mais concretos do projeto, seja ela educativa, cultural, histórica. “Porque às vezes o cara chega aqui e diz: “vou produzir um cd de musica barroca”. Quantos cds? O que você vai fazer com esses cds? “eu quero doar”. Para que você vai doar 3 mil cds? “eu vou doar então 5 mil”. Ai fala outro número. “vamos doar os cds”. Você está fazendo um

trabalho. Vai doar para que? Para quem? Por que? Qual a importância disso? Qual o impacto disso na sociedade? Em que isso vai ser relevante? Vai agregar?”.

Essa é uma outra questão extremamente delicada quando estão sendo selecionados os projetos. “Contrapartida é muito importante. Aliás, eu diria que no projeto, o dado mais concreto que você tem dele é a contrapartida, seja ela cultural, histórica, no caso de memória, seja ela educativa, é muito importante que essas pessoas vejam esse retorno”.

“Eu acho que as empresas ainda não perceberam isso. O que é uma pena, porque perdem muito na hora em que eles querem o retorno de marketing. Eu conheço um filme que o produtor distribuiu 25 mil ingressos: “eu distribui 25 mil ingressos, uma coisa fantástica!”.” E quantas pessoas foram?”. “Dez mil.”. Mas, quando você distribui 25 mil, eu acredito que você queira que esses 25 mil compareçam. 10 é menos de 50%. É muito pouco. Você pensa: o cara teve um esforço, teve boa vontade, mas não soube fazer a parte mais importante que é uma distribuição direcionada”, completando um exemplo típico de empresa, o que acontece? Quem está decidindo ali, tem que dar um retorno para o superior dele. O retorno dele são os 25 mil ingressos que ele doou. Ele não acompanha. Então a empresa está crente que ela está identificando o público dela, mas...”.

4.3.7.

Comunicação do programa de patrocínio

A comunicação do programa de apoio e do processo a ele inerente permeia todo o processo e é fundamental já que é o canal de ligação com os públicos interessados nas ações e nos processos de apoio das organizações.

A partir da definição do público-alvo da comunicação, são definidas as demais questões. Uma identificação clara de a quem interessa o processo é essencial na definição dos demais elementos da comunicação deste processo.

Embora as ações de patrocínio não tenham como público-alvo os funcionários das empresas, a comunicação destas ações pode gerar um sentimento de orgulho e valorização do trabalho em determinadas organizações (Cornwell e Maignan, 1998; Crowley, 1991). Este efeito foi percebido principalmente nas empresas privadas, nas quais “os funcionários cobram da empresa os patrocínios quando eles demoram a ser divulgados. A empresa não está patrocinando nada este ano?”. Empresas que atuam na área há algum tempo são suscetíveis a este tipo de cobrança, que não se restringe ao público interno.

Há também uma fiscalização por parte destes funcionários com relação à utilização do nome e da marca da empresa indevidamente. O envolvimento dos funcionários nos apoios à cultura não tem a mesma força que nos apoios à área social. A área social carece de auxílio material e de mão-de-obra que muitas vezes os próprios funcionários fornecem. Já em relação à cultura isto não acontece.

A ausência de uma ampla divulgação pelas organizações torna mais difícil o trabalho daqueles que desenvolvem os projetos, pois eles precisam buscar as informações que, em muitos casos, não estão disponíveis facilmente. É através das informações obtidas que os proponentes chegarão até as empresas. Quanto menor a dimensão do projeto a ser proposto, maior a necessidade dos proponentes de que os processos de seleção das organizações sejam amplamente divulgados.

A comunicação dos processos também deve ser ampla para atingir a mídia e os formadores de opinião de modo a ampliar, ainda mais, o alcance dessa comunicação (Bonet, 2002). O prestígio gerado por uma comunicação eficiente a este público é maior e confere status à organização perante a sociedade e o ambiente empresarial. Contudo, este tipo de público é mais facilmente atingido pela comunicação de processos que envolvam grandes volumes de recursos. Pequenos e médios patrocinadores têm de realizar um trabalho maior para obterem espaço na mídia para suas ações, já que a mídia se interessa mais por grandes notícias.

As organizações, principalmente as empresas, utilizam-se muito pouco da Internet como forma de divulgar tanto as ações como os processos de seleção, abrindo mão de um meio cada vez mais utilizado pelos diversos públicos. A rapidez e facilidade com as quais se obtém uma informação através da Internet

poderia trazer benefícios para as próprias empresas, evitando o desperdício de tempo e recursos financeiros. A tecnologia está sendo mal aproveitada. A colocação de fichas de inscrição nas páginas das organizações significaria, em muitos casos, redução dos gastos com material impresso e organização das informações.

Existem casos nos quais a empresa dispõe de material impresso para inscrição dos projetos, o qual contém a apresentação do Processo e uma ficha de inscrição. O proponente do projeto preenche a ficha que é obtida na empresa e a envia através do correio. As fichas recebidas pela empresa são postas em uma sala já que o processo desta empresa envolve grande volume de recursos e, portanto, recebe um grande número de projetos. O próximo passo é a digitação das informações contidas nas fichas em um programa especialmente desenvolvido pela empresa para a organização dos dados e avaliação inicial. Este é um processo que envolve um grande número de pessoas e tempo, sendo extremamente ineficiente.

Os resultados obtidos e analisados nesta dimensão demonstram que as organizações não crêem no papel estratégico e integrador do patrocínio. Conduzem suas ações de forma isolada, na maioria dos casos, sem que haja uma preocupação no sentido de integrá-lo às demais ações de comunicação e promocionais da empresa. Os objetivos estabelecidos para os patrocínios são, na maioria das vezes, relacionados à melhoria da imagem corporativa e, em alguns casos, sua utilização como uma parte de suas estratégias de Marketing de relacionamento com os clientes, principalmente corporativos, e os fornecedores.

Credita-se a ausência de uma perspectiva mais estratégica das empresas, em parte, pela não adoção de mecanismos de avaliação dos resultados obtidos com o patrocínio. Embora a literatura disponível sugira uma série de mecanismos de avaliação, não há ainda uma posição mais conclusiva a respeito da eficácia destes mecanismos. Esta falta de convergência da teoria, contribui para uma baixa percepção dos praticantes das ações quanto à eficácia do patrocínio como ferramenta de marketing e de comunicação.

4.4

Ambiente Externo

A dimensão Ambiente Externo é definida como a parte externa à empresa, ou seja, todos os públicos ou fatores que de algum modo são afetados ou afetam o processo de seleção dos projetos culturais a serem apoiados pelas organizações. Partindo-se novamente da perspectiva de Crowley (1991) quanto aos públicos do patrocínio, detecta-se a existência de um conjunto de problemas enfrentados pelas organizações na interação com estes públicos, problemas estes que afetam o processo de seleção e como ele é executado. Há que se fazer uma observação neste ponto: embora seja adotada a classificação de Crowley (1991) como base para a análise do Ambiente Externo, verificou-se com as entrevistas que nem todos os públicos afetados pelo patrocínio são também afetados pelo processo de seleção dos projetos.

Nesta dimensão, aborda-se apenas os públicos externos. O público interno já foi abordado na dimensão organização. Vale lembrar quais são os públicos externos gerados pela classificação do autor, dentre os quais o público Políticos, o qual foi renomeado, passando a se chamar Governo:

- Mídia e Formadores de Opinião
- Governo
- Clientes (Potenciais e Atuais)
- Fornecedores (de bens e serviços)
- Sociedade
- Comunidade Local

4.4.1.

Mídia e Formadores de Opinião

Os meios de comunicação e os formadores de opinião têm um papel fundamental no processo de apoio das organizações à cultura. A ausência de reconhecimento da mídia das ações de apoio e patrocínio é uma das questões ainda não resolvidas pelo setor.

A mídia desempenha papel crucial na construção de uma opinião pública que valorize os esforços das organizações patrocinadoras já que esta opinião pública serve como instrumento de incentivo a outras organizações se comprometerem elas mesmas com a cultura e causas relevantes à sociedade.¹⁰.

As entrevistas revelam que a maior parte dos entrevistados crê nesta afirmação, mas se ressentem de que a mídia não tenha uma postura mais aberta e acolhedora com relação às ações realizadas pelas empresas no incentivo à cultura.

Uma das conclusões de uma das mesas no Seminário realizado em Madrid¹¹ era de que a mídia dá pouca atenção e cobertura às contribuições dos apoiadores. Ela deveria mostrar uma maior generosidade nas suas menções dos patrocinadores dos espetáculos e eventos que são comentados¹². Isto demonstra que a questão não se restringe ao Brasil, mas é um problema de caráter mundial.

O risco para a sociedade é alto quando a mídia não faz a divulgação dessas ações, pois as empresas podem não se sentir valorizadas e não obterem retornos de visibilidade almejados. Esta divulgação pode adquirir um caráter multiplicador e incentivador na percepção das demais organizações e da sociedade em geral. A ausência de divulgação desestimula a participação das empresas, principalmente as que utilizam as ações como forma de aumentar a visibilidade e melhorar a imagem corporativa. (Bonet, 2002). A visibilidade é um fator fundamental na

¹⁰ Seminar on Culture Sponsorship and Patronage, 8 e 9 de abr. 2002, Spain, Madrid, Workbench no. 1.

¹¹ Idem.

¹² Idem, Workbench no. 2.

construção e consolidação da imagem corporativa ou da marca. A divulgação dos veículos de comunicação das iniciativas empreendidas pelas organizações gera visibilidade. (Melo Neto, 2000; Muylaert, 1995, Stipp e Schiavone, 1996; Meenaghan, 1999; Crimmins e Horn, 1996).

Existem sérias dificuldades em informar a mídia a respeito das ações desenvolvidas pelas organizações. Enquanto a mídia argumenta que a divulgação dos nomes dos patrocinadores constituiria uma espécie de propaganda gratuita para os patrocinadores, as organizações colocam em pauta outro ponto de vista.

Argumentam as organizações que, ao patrocinarem os eventos e artistas, elas estão gerando notícias para serem divulgadas pela imprensa e, portanto, ao invés de serem prejudicados pelas ações, os veículos são, na realidade, beneficiados pela geração destas notícias. Em uma das entrevistas a argumentação foi de que “eu não quero que as emissoras façam propaganda de graça para a minha empresa, mas que ela mencione o patrocínio. Elas deveriam ter a consciência de que se elas têm assunto para a reportagem com o evento que eu patrocínio, nada mais justo de que o nome da minha empresa ser mencionado como tal”.

Este descrédito pela mídia é bem exposto por um entrevistado: “Mensurar marca, eu não acredito muito. Todo mundo que chega aqui com aquela... olha, mas vai sair no jornal O Globo, na rede Globo. Gente, eu pagar para botar minha propaganda na Globo é uma coisa, minha marca sair atrás do artista lá na Globo é outra coisa completamente diferente. Você não tem o controle daquela informação.” E acrescenta: “Com essa coisa da tecnologia, a Globo tira e põe a marca da onde ela quer e bem entende. Muitas vezes o cara vai para um programa e ele não deixa dar o nome do patrocinador. Muitas vezes o jornal dá uma matéria enorme e tua marca não sai em lugar nenhum. Fazer mensuração da marca através de mídia espontânea é muito complicado. Isso para mim não existe. Esse critério eu não tenho. Preocupação de marca através da mídia espontânea, isso eu não tenho, não”.

Mas para alguns, “a mídia recebe com muita simpatia essa realização. A organização tem visto o quanto o Marketing Cultural e esportivo, como isso

também ajuda; agrega valor a empresa, dá simpatia...”. A divulgação tem sido maior para organizações que atuam através de Centros ou Institutos Culturais.

Embora esta seja uma questão pertinente, nos últimos meses, tem se constatado um movimento em direção da divulgação dos patrocinadores em diversos programas de televisão e artigos de jornal, o que pode ser sinalizar uma mudança na atitude da mídia em relação às empresas patrocinadoras.

4.4.2.

Legislação / Governo

Outra categoria dentro da dimensão Ambiente Externo é a Legislação. As Leis de incentivo à cultura desempenham importante papel no processo de seleção de projetos culturais, bem como as políticas culturais como um todo. Os projetos culturais ganharam maior relevância com a criação das leis. As leis de incentivo foram fundamentais para que houvesse esse novo *boom* de investimentos na cultura, este interesse das empresas (Fischer, 2002; Malagodi e Cesnik, 2001).

Algumas empresas adotam, como já visto, a possibilidade de utilização das leis de incentivo no projeto como um dos critérios de elegibilidade para o apoio. Mas para outras empresas este não é o foco. Pode-se perceber, tanto através das entrevistas, quanto através dos dados do Ministério da Cultura, que mesmo oferecendo uma série de vantagens fiscais aos patrocinadores, a maioria das empresas que poderia fazer uso dos benefícios não o faz. No começo do trabalho, foi citada a estimativa da Receita Federal de que apenas 0,5% das empresas que poderiam fazer uso da Lei Rouanet utilizam seus benefícios fiscais¹³. A questão a ser respondida é: Por que?

As entrevistas revelaram algumas das razões pelas quais o uso das leis ainda é muito baixo.

▪ **Desconhecimento dos mecanismos das leis**

Uma das principais razões é o desconhecimento dos mecanismos de funcionamento das leis. Existem, atualmente, duas grandes leis federais de incentivo à cultura (Lei Rouanet e Lei do Audiovisual) e dezenas de leis municipais e estaduais tratando dos mais diversos tributos e taxas (ISS, ICMS, IPTU). As diferenças entre as leis são grandes. Os mecanismos de funcionamento são distintos, bem como os tributos e as formas de compensação (Muyllaert, 1995; Fischer, 2002). Isto gera confusão para as empresas. As estimativas são de que existam, atualmente, cerca de setenta mecanismos de apoio à cultura em todo o Brasil, e distribuídos entre leis municipais, estaduais e outros mecanismos, segundo Fabio Cesnik¹⁴. “A burocratização das leis dificulta a utilização dos incentivos fiscais”, afirmam os entrevistados.

Apenas as que investem grandes volumes de recursos fazem uso das leis federais, em virtude da complexidade de seus mecanismos e da quantidade de documentos exigidos. As leis federais não viabilizam investimentos em projetos menos comerciais, mais regionais e mais amadores (em termos artístico-culturais). As grandes empresas, fundações e institutos e os artistas consagrados são os grandes beneficiados pelas leis de incentivo, conforme argumentado por Brant (2001).

Muitos entrevistados apontaram a necessidade de se conhecer muito bem os mecanismos de funcionamento das leis e os “macetes” necessários ao preenchimento dos formulários, habilidade que apenas algumas pessoas com experiência no assunto têm. Existem, segundo os entrevistados, palavras e expressões mais adequadas ao preenchimento dos campos dos formulários. “O preenchimento dos formulários requer experiência e conhecimento de seu funcionamento já que são repletos de *pegadinhas*. Apenas pessoas com

¹³ Valor on line.

¹⁴ Cesnik, Fabio. “*Lei de responsabilidade fiscal e incentivo à cultura: onde estão os conflitos?*”

Extraído de <http://culturaemercado.terra.com.br>, em 16/04/02.

experiência na área são capazes de obter bons resultados neste aspecto.” argumentou um entrevistado.

▪ **Caráter comercial dos projetos apoiados pela lei**

“As leis federais não viabilizam os pequenos projetos e os que têm pouco ou nenhum apelo comercial, mas que são importantes culturalmente” foi uma das críticas feitas a respeito das leis. O enfoque comercial dado pelas leis a projetos comercialmente viáveis inibe investimentos das empresas a projetos não comerciais. Além disto, a ausência de uma justificativa cultural que permita não apoiar projetos comercialmente viáveis pelos órgãos públicos ou pelas leis reduz ainda mais as chances dos projetos menos comerciais. A burocracia no uso das leis por empresas de médio a pequeno porte e por projetos de menor apelo comercial é um dos principais problemas enfrentados.

▪ **Benefício Fiscal**

Uma dificuldade alegada pelas empresas na utilização da Lei Rouanet está relacionada à forma como o benefício fiscal é concedido. A empresa desembolsa o valor do incentivo fiscal para o projeto ao longo do ano, mas a compensação do desembolso como imposto de Renda só se efetua quando da apresentação do Balanço Contábil ao final do exercício fiscal.

Por esta razão, as leis municipais e estaduais tornaram-se tão atrativas. A compensação do benefício é mais rápida já que os tributos estaduais e municipais são cobrados ao longo do ano, e não apenas ao final do exercício fiscal. “O que acontece com as leis de incentivo, muita gente fala: ah! Mas a empresa usa leis de incentivo porque não quer usar dinheiro próprio. Quer usar o dinheiro do Estado para fazer... Não é bem assim que isso funciona, quem trabalha com isso no dia-a-dia sabe que não é bem assim. A lei de incentivo nada mais é do que um complemento. Aquele projeto que eu entro com a lei de incentivo, uso a lei de incentivo local ISS, ICMS e Rouanet. Para fins da Lei Rouanet, eu antecipo esse dinheiro. A empresa dá o dinheiro para fazer o projeto e ela vai abater esse

dinheiro na época do recolhimento do imposto de renda.”, argumenta um entrevistado. “Aí vem outro lado, dentro da cultura a gente trabalha com as leis de incentivo. Isso nos ajuda muito. As locais principalmente, porque a partir daí eu sou capaz de gerar mais recursos.”.

Ainda sobre a Lei Rouanet, “Esse dinheiro efetivamente volta para a empresa na época do recolhimento. Já os incentivos fiscais locais, isso não acontece. A empresa desembolsa o dinheiro e esse dinheiro não volta para o caixa de lucro da empresa, volta para a verba de cultura. Então ele fica rodando. Quanto mais leis de incentivo eu conseguir, mais projetos eu vou fazer. Porque no nosso caso o dinheiro fica rodando na conta do incentivo fiscal. Não volta como lucro para empresa. Como se a empresa tivesse me emprestado esse dinheiro. Aquele dinheiro do orçamento serve para eu movimentar durante aquele ano. Se durante aquele ano eu consegui fazer 50 projetos, ótimo. Se eu conseguir triplicar isso melhor ainda. Isso vai depender de quantos projetos eu consiga aprovação através das leis de incentivo... Então, nós trabalhamos muito voltados para esse lado.”

Contudo, algumas críticas são feitas por aqueles que trabalham junto ao governo de que as empresas conseguem promover suas marcas sem investir quase nada já que em alguns casos, as leis de incentivo permitem não somente a dedução do valor patrocinado do imposto referente, como também lançá-lo como despesa operacional em seu Balanço Anual. Segundo estes entrevistados, desta forma os montantes investidos pelas empresas são muito menores na realidade do que os divulgados.

- **Prejuízo Fiscal**

Outra questão relacionada à Lei Rouanet é que empresas que apresentaram prejuízo contábil no exercício anterior ficam impossibilitadas de obter os benefícios da lei no ano seguinte.

- **Conhecimentos Pessoais**

Outra crítica feita foi com relação à importância que os conhecimentos pessoais que alguns artistas e empresas detêm nos órgãos públicos, gerando, por vezes, privilégios ou favorecimento de determinados projetos em detrimento de outros. Novamente, o que na literatura chamou-se de “spouse-driven projects” (Meenaghan, 1991).

- **Leis mal elaboradas**

Leis mal elaboradas permitem o mau uso do erário e dificultam a criação de mecanismos para controlar o uso das verbas concedidas. As entrevistas confirmam a teoria exposta na revisão bibliográfica. Segundo Brant (2001), Melo Neto (2000) e Muylaert (1995), as leis de incentivo à cultura ainda geram desconfiança por parte dos empresários, que desconhecem seus mecanismos. “Em determinados momentos, as leis de incentivo e as iniciativas a este respeito permitiram o enriquecimento rápido de pessoas ligadas a projetos culturais. Existem casos em que as verbas são destinadas a outros fins que não aqueles para os quais foram aprovados os incentivos. Isto aconteceu muito quando foi criada a Lei Sarney”.

4.4.3.

Clientes (Mercado)

Existem dois tipos de clientes neste grupo: os consumidores finais e os clientes corporativos. Os efeitos e usos do patrocínio são distintos para os dois tipos de clientes.

Na percepção dos entrevistados, o patrocínio à cultura exerce um efeito indireto sobre a imagem que os clientes têm da organização. Os benefícios são tidos como de longo prazo e que não incidem apenas sobre os clientes, mas sobre a sociedade como um todo.

O objetivo não é o de vender mais produtos ou serviços em função dos patrocínios, mas de criar uma imagem de empresa responsável socialmente. Os efeitos de retenção dos clientes não são percebidos pelos entrevistados, ao contrário do que Crowley (1991) argumenta. Nem tampouco são percebidas as vantagens como forma de captação de novos clientes.

Este caráter mais comercial é assumido apenas em grandes shows ou festivais de música, quando são adotadas estratégias de captação de clientes. Um caso ilustrativo é o da AOL patrocinando o Rock in Rio 3. Durante o evento, foram distribuídos CD's de instalação do provedor de acesso à Internet. As estimativas correntes no mercado são de que a empresa tenha captado um grande número de novos clientes graças ao evento.

▪ **Marketing de Relacionamento**

A utilização do patrocínio como forma de fortalecer ou criar relações com o público corporativo é mencionada durante algumas entrevistas. O patrocínio é considerado um meio ou uma ferramenta do Marketing de relacionamento das empresas com seus clientes corporativos (atuais e potenciais) e fornecedores, idéia que vai de encontro ao proposto pela literatura (Cornwell e Maignan, 1998; Melo Neto, 2000; Vargas, 1998).

Algumas organizações realizam sessões especiais de peças de teatro patrocinadas para gerar novos negócios e estabelecer e consolidar contatos com seus clientes atuais ou potenciais. Geralmente, a sessão de teatro é seguida por um coquetel com a presença do elenco da peça. Os argumentos a favor deste tipo de estratégia são de que num ambiente informal, descontraído, as barreiras são deixadas de lado e há um ambiente mais propício para uma integração, para travar contatos. A organização que realiza estes eventos permite também aos seus clientes estabelecerem contatos de negócios, fortalecendo o relacionamento com a empresa. A presença dos artistas serve como forma de tornar o ambiente mais agradável e propicia também o estabelecimento de contatos para futuros patrocínios e apoios.

Estas informações confirmam os argumentos de Crowley (1991) de que o patrocínio com foco direcionado para os clientes atuais objetiva a retenção e o fortalecimento das relações do patrocinador com os clientes. Também sustenta a hipótese de que quando o foco é dado aos clientes potenciais, o patrocinador busca obter novos clientes.

4.4.4.

Fornecedores

As mesmas ferramentas de Marketing de relacionamento parecem ser utilizadas também com os fornecedores de empresas. A abordagem é idêntica à adotada para os clientes corporativos.

Em uma das organizações, o entrevistado admitiu: “Eu também me utilizo dele como uma ferramenta de marketing de relacionamento. E confesso para vocês que funciona muito bem. Faço um evento exclusivo, faço um coquetel, chamo os artistas, chamo as pessoas que eu quero convidar, coloco os dois juntos... vira uma festa bem informal e funciona que é uma maravilha. Fortaleço todos os laços de todos os lados.”

4.4.5.

Público em geral (Sociedade)

A manutenção de uma imagem corporativa aceitável torna-se cada vez mais importante no dias de hoje. O patrocínio desempenha um papel fundamental nesta questão dada sua capacidade especial em atuar como uma plataforma para construir relações com um público corporativo mais amplo (Muylaert, 1995; Fischer, 2002; Stopper e Hopkins, 1989; Melo Neto, 2000). O patrocínio consegue

atingir aquele público não-cliente da empresa e que não é atingido pelas formas típicas de comunicação das empresas (Cornwell e Maignan, 1998; D'Astous, 1995, Crowley, 1991).

Como foi dito acima, o efeito do patrocínio sobre a imagem que a sociedade tem da organização é sentido apenas no longo prazo, segundo alguns entrevistados. Outros discordam do fato, lembrando que a maioria das organizações não estabelece diretrizes que permitam retornos em longo prazo. Estas organizações adotam políticas culturais que não são claramente definidas e não se mantêm no curto prazo, sujeitando-se a interesses alheios a seu escopo.

“Quanto mais gente ele viabilizar em ir ao teatro dessa forma, ele está formando o público, está formando opinião.”. Argumentou um entrevistado em favor de uma política das empresas de investimento em Marketing Cultural mais clara e trabalhada. Segundo o entrevistado, “Não há como você criar em um país aonde os ingressos chegam a R\$ 40, um público. E aí você tem a falta de sensibilidade das empresas. se elas querem investir em Marketing Cultural, elas têm que viabilizar a platéia. Porque senão, eles estão fazendo para ninguém, para meia dúzia. Há essa falta de sensibilidade da parte delas e da própria classe artística em não pensarem nisso. Isso é muito sério.”

4.4.6.

Comunidade Local

Este tipo de estratégia parece mais freqüente em empresas do setor industrial. Não foi encontrada nas entrevistas evidência de que as ações de patrocínio cultural sejam voltadas a este público. Isto parece mais evidente em ações sociais ou sócio-culturais.

Em resumo, as dificuldades geradas fora da organização estão relacionadas aos públicos atuantes no Ambiente Externo. Em primeiro lugar, a mídia exerce forte influência sobre o processo a partir do momento em que através da divulgação dos patrocínios, a organização obtém retornos de imagem junto aos demais públicos. A divulgação pela mídia das ações de apoio à cultura da organização amplifica o efeito visibilidade. Contudo, as organizações têm se debatido contra a resistência dos meios de comunicação em abrirem espaço para a divulgação das organizações patrocinadoras. Este vem sendo um principal ponto de atrito entre os dois grupos.

Mas, embora a resistência seja sentida fortemente pelas empresas ainda, alguns sinais de mudanças no comportamento dos grandes veículos de comunicação têm sido percebidos. Alguns jornais de grande circulação e canais de televisão abriram espaço para a divulgação dos nomes dos patrocinadores. Esta mudança pode ser provocada por uma percepção da mídia do efeito multiplicador da divulgação, uma vez que esta divulgação incentiva às empresas a investirem mais na cultura. Desta forma, são geradas mais fontes de notícias e matérias a respeito para a própria mídia. De qualquer forma, a resistência da mídia ainda consiste numa forte barreira a um maior avanço dos patrocínios culturais no Brasil.

Outro público gerador de dificuldades é a esfera governamental, em particular, a legislação cultural. É evidente a importância da criação das leis de incentivo à cultura para crescimento dos investimentos das organizações no setor. Mas alguns entraves têm origem nas mesmas leis que têm sido fonte de incentivos. A principal dificuldade consiste no desconhecimento dos mecanismos de funcionamento das leis pela maior parte das empresas aptas a utilizarem-nas, aliada às inúmeras leis de incentivo existentes nas demais esferas governamentais (municipais e estaduais) e as diferenças existentes entre seus mecanismos.

Uma outra dificuldade surge da falta de percepção dos reais efeitos do patrocínio sobre os demais públicos externos, clientes e fornecedores. As empresas, com raras exceções, não possuem mecanismos de avaliação dos resultados obtidos com suas ações de patrocínio junto a estes públicos. Na medida em que não há mecanismos para a avaliação destes resultados, as políticas de

apoio sofrem processos de descontinuidade já que não existem evidências de que seus benefícios sejam maiores do que seus custos.

5

Discussão, Conclusão e Sugestões

5.5

Discussão e Conclusão

A questão fundamental, o problema que motivou esta pesquisa é:

Quais são as dificuldades que se põem às organizações ao selecionarem quais projetos culturais irão apoiar?

Para responder a esta questão, as seguintes questões intermediárias foram formuladas e serão, nesta seção, discutidas:

1. Como são organizados os processos de seleção de projetos culturais das organizações?
2. Em que medida as características do processo de seleção de projetos culturais são geradoras de dificuldades?
3. Como os projetos influenciam o processo de seleção?
4. Em que medida as características da organização influenciam este processo?
5. Qual o papel do público externo à organização no processo de seleção?

5.5.1.

Como são organizados os processos de seleção de projetos culturais das organizações?

Todos os anos, as empresas recebem um grande número de projetos culturais solicitando apoio. Mas as verbas para patrocínio da cultura são limitadas

e, normalmente, insuficientes para atender a todas as solicitações. Assim, as organizações precisam decidir quais projetos serão apoiados naquele período. E para tal, é necessária a adoção de procedimentos de escolha dos projetos. É necessário estabelecer critérios para avaliar estes projetos.

Os processos de seleção das grandes empresas são organizados, em geral, uma vez por ano. Este processo é formado por 5 fases, ou etapas:

Primeira. Fase – Divulgação e Recebimento

Nesta fase, a empresa faz a divulgação de seu processo junto aos veículos de comunicação e à sua *home-page*. São divulgadas informações como prazo e canais de recebimento, formato a ser adotado (ficha, modelo de projeto, etc.) e os critérios de elegibilidade ou adequação, que são aqueles que indicam se o projeto está apto ou não a participar do processo. Os projetos são recebidos e passam para a próxima fase.

Segunda Fase – Triagem ou Pré-seleção

Nesta fase, os projetos recebidos passam por uma primeira análise que servirá para determinar se atendem ou não aos critérios de elegibilidade. Aspectos como apresentação das informações solicitadas durante a primeira fase também são considerados. Muitos projetos são eliminados nesta fase por não se adequarem aos critérios ou às exigências mínimas da empresa com relação aos aspectos visuais e de conteúdo (relevância) do projeto. Esta fase, em geral, envolve os responsáveis pela área cultural na empresa ou uma consultoria contratada para conduzir o processo ou parte dele. O número de pessoas da empresa envolvidas nesta fase é reduzido. Passada esta triagem, os projetos selecionados são encaminhados a uma nova fase.

Terceira fase – Seleção

Nesta fase, os projetos são analisados mais profundamente e avaliados de acordo com critérios chamados classificatórios, que visam criar uma classificação de todos os projetos. Esta fase pode ser composta por varias reuniões e avaliações. Em geral, envolve os profissionais da área, que irão realizar uma avaliação cuidadosa de todos os projetos, preparar resumos, relatórios e planilhas que serão utilizadas na próxima fase para a tomada de uma decisão. Esta fase é mais longa e resulta em um conjunto de projetos menor que o anterior, mas ainda além das possibilidades orçamentárias da empresa.

Quarta fase – Decisão

Esta fase, geralmente, envolve um número maior de pessoas e de diferentes setores. Um comitê é composto com pessoas de varias áreas, representantes da área de marketing, comunicação e da diretoria da empresa. Os profissionais da área cultural apresentam ao comitê suas análises dos projetos feitas na fase anterior. São aplicados os critérios decisórios, visando a adequação aos objetivos estratégicos da empresa e à verba disponível. É uma etapa difícil, uma vez que é necessário decidir-se por um conjunto de projetos que atendam simultaneamente aos critérios, objetivos e ao montante disponível.

Quinta Fase – Negociação e Fechamento de Contratos

O conjunto de projetos selecionados na fase anterior é encaminhado de volta à área cultural da empresa que se encarregará da negociação dos termos do patrocínio e dos orçamentos com os produtores responsáveis pelos projetos. Somente após a negociação concluída, é fechado o contrato de patrocínio. Nesta fase, muitas alterações podem ocorrer. Os projetos podem ter sofrido alterações após o recebimento pela empresa. Algumas vezes, as mudanças são vantajosas

para a empresa, em outras não, e o projeto acaba não sendo apoiado. As negociações podem resultar em drásticas alterações no conjunto de projetos selecionados, sendo alguns excluídos, e outros que compunham um conjunto de reserva são incluídos. Para a decisão final, normalmente, não são mais necessárias longas reuniões, sendo possível enviar os resultados por e-mail aos componentes do comitê de aprovação.

5.5.2.

Em que medida as características do processo de seleção de projetos culturais são geradoras de dificuldades?

Uma análise mais acurada verifica que o processo é, ao mesmo tempo, objeto e razão para as principais dificuldades levantadas pela pesquisa. O processo de seleção de projetos culturais é extremamente distinto dos processos de escolha com os quais as organizações estão familiarizadas. Os resultados obtidos pelas organizações com os projetos culturais dificilmente são financeiros, razão pela qual a avaliação destes projetos antes e após a sua execução torna-se muito mais complexa. Projetos culturais envolvem um elemento de subjetividade ao qual as organizações não estão acostumadas (Stopper e Hopkins, 1989).

Não havendo fundamento em uma avaliação tradicional destes projetos, as empresas precisam buscar novos modos de avaliar seus custos e benefícios. Esta parece ser a principal dificuldade a ser enfrentada pelas organizações. De que forma elas devem avaliar os projetos culturais, respeitando as suas peculiaridades? Este é o principal desafio que se põe frente a todas as organizações que pretendem utilizar o patrocínio às artes de forma a extrair eficientemente todos os seus benefícios.

Em primeiro lugar, há a questão da instabilidade dos critérios. Uma crítica recorrente é de que os critérios adotados pelas empresas para a seleção dos projetos são instáveis, sendo alterados a cada ano ou a cada nova diretoria. Isto

traz instabilidade tanto interna, quanto externamente. As empresas são prejudicadas na medida em que as políticas de investimento em cultura não passam por um processo de continuidade, o que faz com não possam ser estabelecidos nem alcançados objetivos de longo prazo com os patrocínios. O reflexo externo está na incapacidade dos proponentes dos projetos em se adaptarem a estas rápidas mudanças, e a apresentarem seus projetos a todas as empresas, indiscriminadamente, por não saberem quais são os critérios a serem adotados no próximo processo. Assim, o número de projetos apresentados tende a ser maior do que quando os critérios são mais estáveis.

A estabilidade dos critérios é benéfica para empresas e proponentes dos projetos, pois permite o planejamento de longo prazo das empresas, dando o tempo para que os resultados de suas ações sejam percebidos e avaliados dentro de uma estratégia mais ampla de comunicação e marketing institucional. Os proponentes são beneficiados, pois passam a conhecer melhor as empresas e suas linhas de atuação na cultura, o que se reflete ao número, à qualidade e adequação dos projetos apresentados à estratégia da empresa.

Proposição 1

Empresas que estabelecem estratégias de longo prazo para suas ações de patrocínio cultural, estabelecem critérios de caráter mais duradouro, o que por conseguinte, permite a avaliação dos resultados por elas alcançados.

Por outro lado, o estabelecimento de critérios mais estáveis também é benéfico em outra questão apontada: a interferência de interesses pessoais na escolha dos projetos. Uma escolha pessoal na maioria das vezes, não é a melhor escolha para a empresa já que os objetivos principais não são os por ela estabelecidos. Um processo de seleção estruturado e com procedimentos bem definidos impõe uma barreira à interferência de critérios fora do mérito técnico, e dá um maior respaldo e credibilidade às escolhas.

A avaliação de projetos culturais lida também com aspectos subjetivos, ou mais abstratos, e torna o processo, em certa medida, dependente de critérios

pessoais do avaliador, de seu bom senso. O estabelecimento de um processo mais bem delineado e com critérios definidos também daria aos avaliadores parâmetros para pautarem suas avaliações, reduzindo a incidência de critérios pessoais.

Proposição 2

Processos de seleção definidos com base em procedimentos e normas pré-estabelecidos criam barreiras às interferências de interesses alheios aos objetivos estratégicos da empresa, garantindo uma maior credibilidade do processo e melhores chances de que os objetivos sejam atingidos.

Embora a manutenção das características dos processos de seleção de cada organização seja primordial para a diversidade de atuações na cultura, a padronização das exigências de boa parte das informações dos projetos proporciona aos proponentes a possibilidade de uma maior qualificação. A atual configuração do setor abre espaço para essa falta de profissionalização, pois não permite aos proponentes que conheçam o que na prática consiste um projeto e quais informações devem nele constar. Cada patrocinador em potencial exige diferentes informações ou exige as mesmas informações, mas de um jeito diferente, sob novas nomenclaturas. Em alguns casos, as exigências são expostas após o projeto ser recebido, e não antes, o que permitiria a elaboração do projeto de acordo com as necessidades da empresa.

A padronização de conceitos e organização dos projetos é benéfica para os dois lados. Permite que, por exemplo, o conceito de público-alvo, utilizado por algumas organizações, ou o conceito de beneficiários, utilizado por outras organizações, fosse compreendido por aqueles que apresentam os projetos. As empresas têm a liberdade de estabelecer seus próprios critérios e processos, mas possibilitariam aos proponentes dos projetos compreenderem quais informações cada empresa requer.

Proposição 3

A ausência de uma padronização nas exigências feitas pelas empresas quanto à formatação e ao conteúdo dos projetos é um fator de entrave à melhoria

da qualidade das informações e apresentação dos projetos recebidos pelas empresas.

5.5.3.

Como os projetos influenciam o processo de seleção?

Os projetos são os insumos do processo, e como tais, o resultado dos processos deles dependerá em grande parte. O que se percebe através das entrevistas é que os proponentes dos projetos carecem de um maior preparo para a elaboração e condução dos mesmos. O baixo grau de profissionalização foi, sem dúvida, o problema mais citado nas entrevistas. O cerne da questão consiste no baixo grau de profissionalização dos responsáveis pela elaboração e apresentação dos projetos. Apesar dos avanços alcançados nos últimos anos, todos os entrevistados sinalizam para a necessidade de qualificar estes profissionais. Todos os demais problemas relacionados aos projetos são derivados deste problema principal.

Um dos sinais mais claros da falta de profissionalização do setor está na elaboração dos projetos culturais. Em primeiro lugar, os proponentes não distinguem entre idéia e projeto. Uma idéia boa não significa, necessariamente, um bom projeto. A transição entre idéia e projeto requer habilidade, pois exige que o responsável consiga estabelecer, de modo conciso e objetivo, qual é a idéia, justificá-la, apresentar suas vantagens, o que é necessário para implantá-la, a quem se destina, quando e como será realizada.

A maior parte dos proponentes não tem experiência na elaboração de projetos. Embora muitos tenham experiência no campo artístico, não possuem habilidades administrativas e gerenciais que lhes dê instrumentos para o desenvolvimento de um projeto. As empresas se ressentem muito da falta de objetividade e clareza dos projetos, o que dificulta a avaliação e seleção para fins

de patrocínio. Mas não há nenhum movimento das empresas no sentido de mudar esta situação.

Este ponto já foi abordado em trecho anterior da discussão, mas cabe aqui uma outra questão. Deve partir das empresas uma iniciativa no sentido auxiliar na qualificação do setor. Os benefícios são sentidos não somente pelos proponentes, que apresentam projetos mais bem elaborados aumentando assim, suas chances de aprovação, como traz também benefícios para as próprias empresas. A apresentação de projetos mais bem elaborados permite às empresas conduzir seus processos de seleção de forma mais eficiente, visto que as informações necessárias a uma avaliação dos projetos estão prontamente disponíveis, sem a necessidade dos profissionais responsáveis pelo processo “traduzirem” ou buscarem junto aos proponentes o esclarecimento destas informações.

Proposição 4

Um maior grau de profissionalização dos proponentes torna a avaliação dos projetos culturais mais fácil e rápida, aumentando a eficiência do processo de seleção das empresas.

Uma maior profissionalização resulta em orçamentos bem elaborados, conceitos claros, definições objetivas do público-alvo do projeto, benefícios e contrapartidas reais, projetos mais adaptados às necessidades de cada empresa, entre outras vantagens.

Por outro lado, serve para inibir aqueles que buscam se aproveitar da inexperiência da empresa ou da falta de profissionalização corrente no setor para tentar auferir vantagens pessoais, manipulando dados, elaborando orçamentos irreais, e apresentando profissionais que nem ao menos têm conhecimento do projeto.

5.5.4.

Em que medida as características da organização influenciam este processo?

De um modo geral, percebe-se que poucas são as organizações preparadas para lidar com um setor tão distinto. A lógica do artista não é a mesma lógica do empresário, do administrador público. Por isto, o desenvolvimento de uma comunicação mais efetiva é tão necessário. As dificuldades de comunicação entre os grupos envolvidos são evidenciadas por uma série de problemas levantados durante as entrevistas. Se por um lado, as organizações reclamam de uma falta de compreensão dos proponentes dos projetos quanto às suas necessidades e dos mecanismos de funcionamento de seus processos, por outro lado, não realizam uma comunicação mais eficiente e direcionada a estes proponentes. Se de um lado, as reclamações quanto aos mecanismos das leis são constantes nos meios organizacionais e artísticos, por outro, não há um movimento no sentido de criar soluções conjuntas que tragam benefícios a ambas as partes.

Proposição 5

As diferenças existentes entre as linguagens daqueles que propõem o projeto e daqueles pretendem apoiá-lo torna a análise deste projeto difícil e, por vezes, ineficiente.

As entrevistas revelaram, de um modo geral, que a utilização do apoio a projetos culturais por organizações, especialmente por organizações de fins privados, ainda está em fase de desenvolvimento. As dificuldades levantadas são numerosas e concentradas na ausência de uma maior profissionalização dos profissionais responsáveis pela avaliação e investimento nos projetos culturais pelas empresas. Esta ausência de profissionalização pode ser claramente percebida pela ausência de uma linha de atuação mais homogênea por parte das organizações. A necessidade de qualificação dos profissionais não se restringe ao

lado dos proponentes dos projetos, mas também deve ser direcionada aos profissionais das empresas. As empresas com maior tradição no patrocínio às artes detêm profissionais melhor qualificados. Mas percebe-se que, na maioria das empresas, os profissionais responsáveis pela área não são ligados e tampouco têm experiência no setor. Um setor com tantas peculiaridades, tão distinto dos mercados nos quais as organizações atuam normalmente, exigem um grau de conhecimento elevado para a sua condução.

Para atuarem na área, os profissionais necessitam de uma formação gerencial aliada a um conhecimento do mercado cultural. Para permitir aos profissionais atuantes no setor um aprendizado mais rápido e significativo, as organizações devem buscar investir na formação destes profissionais que muitas vezes não estão preparados para atuar através do patrocínio já que desconhecem seus mecanismos, suas vantagens e benefícios e, principalmente, seus riscos.

Proposição 6

Um alto grau de qualificação e conhecimento do setor cultural por parte das pessoas responsáveis pelos patrocínios nas empresas permite a obtenção de resultados mais sólidos e expressivos pelas empresas.

A alocação dos profissionais para a área responsável pelos patrocínios culturais deveria ser encarada como uma questão estratégica já que pessoas preparadas estariam mais aptas a utilizar os patrocínios como uma ferramenta de Marketing valiosa e eficaz. O mesmo pode-se dizer em relação aos demais recursos alocados. É importante que a área tenha seu próprio espaço físico e equipamentos. Como na maior parte das organizações não há necessidade de alocação de um número muito grande de profissionais, não haveria dificuldade para destinar um espaço próprio para esta área da empresa.

Um aspecto da organização chama a atenção para ausência de uma ligação mais forte da área de patrocínios culturais e a área de marketing. Apesar dos profissionais de Marketing fazerem parte das comissões de seleção de projetos ou participarem em algumas decisões mais estratégicas como, por exemplo, as

relacionadas ao orçamento alocado para a área, percebe-se que, em muitos casos, não há uma maior coordenação entre os setores.

Uma coordenação maior entre as duas áreas permite o estabelecimento de estratégias consistentes. A escolha dos patrocínios e a forma como são conduzidas estas ações tem um impacto potencial muito forte sobre a imagem da empresa, sua credibilidade e aceitação perante a sociedade. Qualquer ação de patrocínio pode afetar a empresa de maneira positiva ou negativa. Por isto, um alinhamento das estratégias implementadas pelas duas áreas é essencial. Não se percebe um alinhamento muito forte em boa parte das empresas.

Proposição 7

Empresas cujas estratégias de patrocínio cultural estão incorporadas e alinhadas à estratégia da empresa como um todo, apresentam resultados mais expressivos de suas ações culturais.

Uma maior aproximação das duas áreas também permite à área cultural da empresa ter acesso a ferramentas de Marketing que podem ser úteis tais como o expertise de pesquisas de mercado, planejamento de marketing, conhecimento dos consumidores, entre outras. Um maior conhecimento do mercado e dos consumidores, aliado ao acesso às ferramentas de pesquisa, fornece maior embasamento aos profissionais atuantes na área de patrocínios culturais e aperfeiçoa suas ações, extraindo ao máximo seus benefícios.

Com o objetivo de minimizar os riscos inerentes aos projetos culturais selecionados, as empresas selecionam aqueles que consideram oferecem menores riscos, adotando uma postura conservadora em suas ações de apoio. Os profissionais envolvidos nos projetos selecionados são, em geral, renomados artistas, diretores e técnicos. As peças de teatro são, em sua maioria, peças já consagradas, às vezes sob uma nova forma, uma nova leitura, mas são as mesmas. Este conservadorismo das ações gera uma ausência de personalização das ações. Sem uma personalidade distinta, as ações de patrocínio das organizações tornam-se menos distinguíveis frente ao público e à sociedade em geral.

Será que as empresas que atuam de forma mais personalizada, diferenciada, obtêm melhores resultados junto a seus públicos do que aquelas que atuam de forma mais conservadora? Se as empresas que personalizam suas ações de patrocínio obtêm melhores retornos, deve ser avaliada a relação custo e benefício destas ações e, se vantajosa, estudar a implementação de políticas de patrocínio que caracterizem a empresa patrocinadora não só pela originalidade das ações, mas como também pela adequação desta personalização às características da empresa.

As entrevistas indicam que, de um modo geral, os patrocínios são conservadores, não permitindo uma maior diferenciação entre as empresas patrocinadoras. Avaliar se empresas que realizam novas formas de patrocínio alcançam um maior destaque na mídia e junto aos demais públicos, conseguindo construir uma identidade própria, forneceria elementos para uma definição mais clara das políticas de patrocínio. Há uma necessidade crescente de diferenciação nos mercados em que as empresas atuam. O patrocínio de projetos culturais pode fornecer a oportunidade de personalização e, desta forma, obter uma diferenciação junto ao público-alvo do patrocínio.

Proposição 8

Empresas que desenvolvem ações de patrocínio diferenciadas obtêm uma maior diferenciação da própria empresa frente a seus públicos externos e internos, alcançando retornos de imagem mais expressivos.

Percebe-se que as empresas não têm uma preocupação com a avaliação dos resultados obtidos com os patrocínios para a empresa. As avaliações concentram-se no projeto em si, se foi bem executado, se teve sucesso ou não. Mas as empresas não se preocupam em avaliar quais são os impactos destas ações nos públicos de interesse da própria empresa. Será que estes patrocínios têm, de fato, auxiliado na construção de uma imagem sólida, respeitável? Algumas empresas argumentam que não mensuram ou avaliam os impactos porque não crêem que sejam relevantes ou que existam instrumentos para tal. Contudo, além do conhecido e desacreditado *clipping*, existe uma série de outras formas de se

avaliar o sucesso de um patrocínio cultural e quais resultados foram obtidos para a empresa.

Há uma carência de mecanismos de avaliação dos efeitos do patrocínio. Os resultados destas avaliações servem para avaliar se os objetivos estabelecidos estão sendo atendidos e para dar um melhor direcionamento das políticas de patrocínio à cultura.

A idéia de que o Marketing Cultural está ultrapassado passa mais pela incapacidade dos agentes em torná-lo mais eficiente do que pelo esgotamento de todas as suas possibilidades. As empresas que compreenderem isto poderão explorar todas as vantagens potenciais da ferramenta.

Proposição 9

As empresas que adotam mecanismos de avaliação dos resultados obtidos tendem a incorporar suas ações de patrocínio à estratégia de marketing e comunicação global das empresas, dentro das quais o patrocínio passa a ter um papel fundamental.

Muitas empresas não estabelecem claramente os objetivos de suas ações de patrocínio cultural devido, principalmente, a uma falta de percepção da importância estratégica destas ações. A partir do momento em que seus resultados forem avaliados, as empresas terão elementos para estabelecer objetivos estratégicos para seus investimentos. As oscilações dos investimentos das empresas em cultura são causadas, em grande parte, pela ausência de uma visão mais estratégica dos patrocínios. Os patrocínios não são vistos como investimentos, mas como gastos a fundo perdido, o que não permite que a organização encare as ações de modo mais estratégico e formal. Os elevados volumes de recursos investidos anualmente pelas grandes empresas não podem ser encarados apenas como gastos, mas devem sim, ser encarados como investimentos. E esta atitude frente aos patrocínios só é possível a partir do momento em que os seus resultados forem avaliados com cuidado e utilizando as principais ferramentas disponíveis. Deste modo, as empresas passariam a encarar estrategicamente estes investimentos.

Uma visão mais estratégica dos patrocínios permite também estabelecer políticas orçamentárias mais estáveis. Um dos problemas das empresas consiste na instabilidade dos orçamentos disponibilizados para o setor. A cada ano, o volume de investimentos é alterado em virtude dos resultados obtidos pela empresa como um todo e não consideram as necessidades e objetivos estabelecidos pela área. Obviamente que nenhuma área da empresa pode esperar que seu orçamento seja sempre igual, mas dada importância estratégica para os patrocínios, o orçamento a eles destinados tenderia a se manter razoavelmente estável.

Proposição 10

Empresas que definem os objetivos estratégicos das ações de apoio à cultura e os meios a serem empregados para atingi-lo, são capazes de avaliar os resultados obtidos, estabelecer objetivos mais factíveis e obter a melhor relação investimento / retorno de seus patrocínios.

Um dos problemas enfrentados pelos profissionais atuantes na área cultural das empresas é a falta de autonomia para definir suas estratégias e suas necessidades orçamentárias, ao mesmo tempo em que os patrocínios não são vistos pela empresa como uma ferramenta de comunicação de marketing importante. Os orçamentos são definidos por outras áreas, geralmente, a área financeira das organizações. Isto suscita duas questões: instabilidade e incerteza quanto à disponibilidade de recursos não permite um planejamento de longo prazo e setor fica sujeito à instabilidade política da empresa. A incorporação das ações de patrocínio cultural à estratégia da empresa é fundamental para a estabilidade de seus investimentos, bem como para sua coordenação com os demais esforços de marketing.

5.5.5.

Qual o papel do público externo à organização no processo de seleção?

Através das entrevistas, identifica-se que os públicos externos influenciam o processo de seleção de projetos culturais e são geradores de alguns dos problemas envolvidos neste processo. Os principais públicos influenciadores, ainda conforme as entrevistas, são a mídia, os clientes, o governo e legislação, os fornecedores e o público em geral.

Uma das maiores reclamações das empresas quanto aos públicos externos está relacionada à mídia. As empresas argumentam que a mídia não dá a cobertura às ações de patrocínio realizadas pelas empresas da forma como deveria ser dada. Na maior parte das vezes, de acordo com elas, as notícias a respeito de espetáculos patrocinados por elas não mencionam os patrocinadores. Este tem sido um ponto de conflito entre empresas e meios de comunicação. Mas por outro lado, algumas organizações dizem receber uma boa cobertura da imprensa, o que parece acontecer no caso de institutos, fundações e centros culturais.

Alguns sinais de mudança têm sido observados nos últimos meses, quando artistas e produtores são entrevistados em programas de televisão, principalmente, há uma perceptível mudança na postura das emissoras.

De qualquer modo, as empresas precisam que a mídia faça a divulgação de suas ações para que o público tome conhecimento, embora haja também a necessidade delas próprias providenciarem a divulgação de seus espetáculos. As grandes empresas são as que detêm um maior poder de barganha para negociar com a mídia, afinal de contas, são grandes anunciantes destes mesmos veículos.

Proposição 11

A mídia desempenha um papel fundamental no incentivo às atividades de patrocínio cultural das empresas, uma vez que a divulgação destas ações nos canais de comunicação gera visibilidade para as empresas, tornando estas ações mais atraentes.

Uma outra questão relacionada à interação dos públicos externos com o processo de seleção está na possibilidade da consolidação dos relacionamentos através dos patrocínios culturais, como realizado por algumas organizações. O Marketing de relacionamento é uma ferramenta que vem sendo utilizada por empresas para os públicos corporativos e fornecedores.

Proposição 12

O patrocínio cultural serve como uma eficaz ferramenta de marketing de relacionamento com os públicos corporativos e clientes.

O estreitamento das relações com os clientes e fornecedores resulta em novas oportunidades de negócios ou a consolidação das relações já existentes. Estes eventos reúnem, num mesmo local, os clientes corporativos de uma empresa e artistas. Assim, permitem estabelecer um clima de descontração e amabilidade, que não é alcançado por outros meios, derrubando barreiras existentes em situações normais de contato entre a empresa e seus clientes, o que pode ser muito útil para estabelecer novas parcerias e novos contratos. As empresas que utilizam esta ferramenta argumentam que têm obtido excelentes resultados com esta estratégia. É claro que uma estratégia desta envergadura só será de fato vantajosa se puder ser avaliada, conforme proposto acima (Proposição 9).

Por fim, as leis de incentivo também têm gerado algumas questões importantes. As empresas alegam que os mecanismos das leis, além de serem burocráticos, não são compreendidos por boa parte das empresas. Outro fator complicador está na existência de inúmeras leis municipais e estaduais, cujas características são distintas e os mecanismos idem. Isto desestimula as empresas, principalmente as de médio e pequeno porte, a patrocinarem a cultura.

Em suma, as questões levantadas pelo presente trabalho são muitas, mas não demandam, na maioria dos casos grandes investimentos. Os problemas têm origem em três fatores principais: a ausência de uma visão estratégica da empresa

em relação aos patrocínios culturais, a baixa profissionalização dos profissionais envolvidos e as falhas de comunicação entre empresas, responsáveis pelos projetos e os públicos externos.

O estabelecimento de estratégias de longo prazo para os investimentos em projetos culturais das empresas estimularia o desenvolvimento de uma visão estratégica dos patrocínios. Para tal, há uma necessidade urgente de realizar ampla avaliação dos resultados. Um esforço no sentido de intensificar e tornar mais clara a comunicação entre as partes atuantes no setor, permitiria que boa parte das questões fosse prontamente respondida. Ao passo que os esforços na direção de uma maior profissionalização de ambas as partes envolvidas no processo de seleção de projetos seria extremamente útil para torná-lo mais eficiente.

5.6

Sugestões para futuras pesquisas

Um ponto fundamental a abordar neste momento é a questão do papel ocupado pelo patrocínio na estratégia das empresas. Estudos realizados no exterior mostram resultados positivos, mas por vezes contraditórios do patrocínio, mas poucos abordam a questão do papel estratégico do patrocínio na estratégia global da empresa e seus efeitos. Estudos mais profundos são necessários, uma vez que há esta carência. São poucos os estudos realizados no Brasil a respeito do Patrocínio e do Marketing Cultural. O incentivo a estudos mais profundos das temáticas envolvidas poderia abrir novas oportunidades de comunicação e negócios. Estudos relacionados ao mercado cultural e ao turismo cultural forneceriam subsídios para políticas mais robustas na área cultural.

A ligação entre empresas e cultura no Brasil ainda está em fase embrionária. Avanços foram obtidos nos últimos anos, mas a carência de estudos não permite que se saiba em que dimensão ocorreram estes avanços. Um exemplo disto é a eficácia das leis de incentivo à cultura na promoção da diversidade

cultural e crescimento da cultura no país. Estudos deveriam ser realizados com maior frequência e aprofundamento das questões, de modo a formar um quadro claro da importância econômica e social da cultura no Brasil. O setor de entretenimento cresce no mundo a cada ano, e um país como o Brasil tem um enorme potencial de desenvolvimento.

Além da oportunidade de personalização, a aliança entre organizações e o meio artístico vem proporcionando uma série de interações entre os dois grupos em diversos países da Europa, enriquecendo ambos os setores. O setor artístico tem a oferecer capacidades como a criatividade, a imaginação e o senso estético, capacidades estas que podem ser úteis a organizações que enfrentam as turbulências do mundo atual, que está em constante mudança e por isto, requer cada vez mais capacidade de criar novas soluções, de adaptar-se às mudanças. Por outro lado, as organizações têm a oferecer ao meio artístico a capacidade gerencial tão necessária ao setor nos dias de hoje para sua sobrevivência. Esta troca pode enriquecer ambos os lados.

Dentre as novas modalidades de parceria com a classe artística que as organizações poderiam estabelecer, o aproveitamento das habilidades estéticas dos artistas é um dos mais facilmente implementados. Além do senso estético, a classe artística tem características valiosas para o mundo globalizado de hoje, tais como criatividade, flexibilidade, entre outras características. Estas características podem ser muito úteis às empresas. Estender as sinergias entre empresas e entidades culturais traria novas formas de pensar que poderiam ser úteis às empresas.

6

Referências Bibliográficas

6.1

Método

BOLGAR, Hedda. The case study method. In.: WOLMAN, B. *Handbook of clinical psychologist*. New York: McGraw-Hill, 1965.

CARSON, David, GILMORE, Audrey, PERRY, Chad e et al. **Qualitative Marketing Research**. Inglaterra: SAGE, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5a. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MOTTA, Paulo Cesar. **Pesquisando a satisfação do consumidor**. 2a. ed. Rio de Janeiro: Papiro, 2000.

SEYMOUR, Daniel T. **Estudos de Mercado: métodos qualitativos para os profissionais de Marketing**. Portugal: CETOP, 1993.

STRAUSS, Anselm, CORBIN, Juliet. **Basics of qualitative research**. Califórnia: Sage Publications, 1990.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

YIN, Robert K. **Case Study Research: Design and Methods**. 2nd. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

6.2

Revisão da Literatura:

BATEMAN, Thomas S. SNELL, Scott A. **Administração: Construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BOONE, Louis E., KURTZ, David L. **Contemporary marketing**. 7th ed. Orlando: The Dryden Press, 1992.

BONET, Juan Manuel. Speech sponsorship and patronage: the MNCARS experience. In: Seminar on Culture Sponsorship and Patronage, 8 e 9 abr. 2002. Spain, Madrid, Spanish Presidency of the Council of the European Union. Disponível em < <http://www.mecenas-eu.net> >. [22 Abril 2002]

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

CESNIK, Fábio. **Investimento em cultura no Brasil**: histórico, Lei Rouanet, Lei do audiovisual e Lei Mendonça. Cultura e Mercado (on line). Disponível em < <http://culturaemercado.terra.com.br> > [16 abril 2002].

CLARKE, Cheryl A. **Storytelling for grantseekers**: The guide to creative nonprofit fundraising. New York: The Jossey-Bass nonprofit & public management series, 2001.

CORNWELL, Bettina and MAIGNAN, Isabelle. An international review of sponsorship research. **Journal of Advertising**, v27, n1, p.1-21, spring 1998.

_____, Bettina, ROY, Donald P., STEINARD II, Edward A. Exploring managers' perceptions of the impact of sponsorship on brand equity. **Journal of Advertising**, v30, n.2, p.41-51, summer 2001.

CRESPI, Franco. **Manual de sociologia da cultura**. Lisboa: Estampa, out. 1997.

CRIMMINS, James and HORN, Martin. Sponsorship: From management ego trip to marketing success. **Journal of Advertising Research**, p.11-21, jul./aug. 1996.

CROWLEY, Martin G. Prioritizing the sponsorship audience. **European Journal of marketing**, v.25, n.11, p.11-21, 1991.

D'ASTOUS, Alain, BITZ, Pierre. Consumer evaluations of sponsorship programmes. **European Journal of Marketing**, v.29, n.12, p.6-23, dec. 1995.

DAY, George S., MONTGOMERY, David B. Charting new directions for marketing. **Journal of Marketing**, p.3, dec. 1999.

FAMIGLIETTI, Armanda. Improving the quality of grant proposals – a grantmaker's perspective. **SRA Journal**, v.29, i3-4, p.21-24, winter 1998.

FELTL, Gerhard. The process of sponsorship: contribution to the Seminar on Sponsorship and Patronage. In: Seminar on Culture Sponsorship and Patronage, 8 e 9 abr. 2002. Spain, Madrid, Spanish Presidency of the Council of the European Union. Disponível em < <http://www.mecenas-eu.net> > [22 Abril 2002]

FISCHER, Micky. **Marketing Cultural: legislação, planejamento e exemplos práticos.** São Paulo: Global, 2002.

GARVIN, David. The processes of organization and management. **Sloan Management Review**, v.39, n.4, summer 1998.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.40, n.1, p.6-19, jan./mar. 2000.

_____, José Ernesto Lima. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.40, n.4, p.8-19, out./dez. 2000.

GORDON, David. Workshop 1: Why do companies decide to support culture? In: Seminar on Culture Sponsorship and Patronage, 8 e 9 abr. 2002. Spain, Madrid, Spanish Presidency of the Council of the European Union. Disponível em < <http://www.mecenas-eu.net> > [22 Abril 2002]

GRAHAM, Morris, LEBARON, Melvin. The horizontal revolution. San Francisco: Jossey-Bass, 1994. *Apud* GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.40, n.1, p.6-19, jan./mar. 2000.

HARVEY, Bill. Measuring the effects of sponsorships. **Journal of Advertising Research**, v4, i1, p.59, jan. 2001.

HOUSE, Robert G. A critical perspective on fund raising communication: genre in search of rhetoric. **Library Management**, v.18, n.5, p.229-234, 1997.

INSTITUTO DE PESQUISAS ECONOMICAS E APLICADAS. **A iniciativa privada e o espírito público: um retrato da ação social das empresas do Sudeste brasileiro.** Brasília: IPEA, mar. 2000.

JAVALGI, Rajshekhar, et al. Awareness of sponsorship and corporate image: An empirical investigation. **Journal of Advertising**, v.23, n.4, p.47-58, dec. 1994.

KATZ, Lee. Corporate support and winning proposals. **Fund Raising Management**, v.21 n.4, p.42-44, jun. 1990.

KOTLER, Phillip – A generic concept of Marketing. **Marketing Management**. Chicago: v.7, p.48-54, fall 1998.

_____, Phillip **Marketing for Nonprofit Organization**. New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1975.

_____, Phillip **Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

_____, Phillip Marketing's new paradigm: What's really happening out there. **Planning Review**, Dayton, v.20, i.5, p.50, sep./oct. 1992.

_____, Phillip and LEVY, Sidney J. Broadening the concept of Marketing. **Journal of Marketing**, p.10-15, jan. 1969,

KOTLER, Phillip, SCHEFF, Joanne. Crisis in the arts: The Marketing response. **California Management Review**, v.39, n.1, fall 1996.

_____, Phillip, _____, Joanne. **Standing room only: Strategies for marketing the performing arts**. Harvard Business School, 1997.

KOTLER, Phillip, ZALTMAN, Gerald – Social Marketing: An approach to planned social change. In **Modern Marketing Thought**. New York: Macmillan Publishing Co., 1975.

LIPNACK, Jessica, STAMPS, Jeffrey. Virtual teams. New York: Wiley, 1997.

MALAGODI, Maria Eugênia e CESNIK, Fábio de Sá. **Projetos culturais: elaboração, administração, aspectos legais, busca de patrocínio**. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Escrituras, 2000.

McDONALD, Colin. Sponsorship and the image of the sponsor. **European Journal of Marketing**, v.25, n.11, p.31-38, 1991.

MEENAGHAN, Tony. Sponsorship – Legitimizing the medium. **European Journal of Marketing**, v.25, n.11, p.5-10, 1991.

_____, Tony, SHIPLEY, David. Media effect in commercial sponsorship. **European Journal of Marketing**, v.33, n.3/4, p.328-347, 1999.

MEERABEAU, Elizabeth, et al. Sponsorship and the drinks industry in the 1990's. **European Journal of Marketing**, v.25, n.11, p.39-56, 1991.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Marketing de patrocínios**. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.

MOISÉS, José Álvaro, ALBUQUERQUE, Roberto Chacon de. Economia da cultura. Ministério da Cultura. In: Encontro do Conselho de Cultura da Associação Comercial do Rio de Janeiro, 05 ago. 1998. Rio de Janeiro.

MOKWA, Michael P., PRIEVE, E. Arthur, DAWSON, William M. **Marketing the arts**. New York: Praeger Publishers, 1980.

MUYLAERT, Roberto. **Marketing cultural & Comunicação dirigida**. São Paulo: Globo, 1993.

POPE, Nigel. Consumption values, sponsorship awareness, brand and product use. **Journal of product & brand management**, v.3, n.4, p.124-136, 1998.

QUICK, James Aaron, NEW, Cheryl Carter. **Grant Winner's Toolkit**. New York: Wiley Nonprofit Series, 2001.

REISS, Alvin H. Partnerships a key to future arts development. **Fund Raising Management**, v.32, i.5, p.33, jul. 2001.

STIPP, Horst, SCHIAVONE, Nicholas P. Modeling the impact of Olympic Sponsorship on corporate image. **Journal of Advertising Research**, jul./aug. 1996.

STOPPER, Carolyn L., HOPKINS, Varen Brooks. **Successful fundraising for arts and cultural organizations**. The Oryx Press, 1989.

TWEEDY, Colin. Overview of cultural patronage and sponsorship in the European Union. In: Seminar on Culture Sponsorship and Patronage, 8 e 9 abr. 2002. Spain, Madrid, Spanish Presidency of the Council of the European Union. Disponível em < <http://www.mecenas-eu.net> > [22 Abril 2002]

VARGAS, Luís Antônio de Carvalho. **Marketing cultural e empresarial**. Cases Studies, mai./jun. 1998.

VERWEY, Peter. Marketing planning. Arts Council of England. Londres: Ago. 1998. Disponível em <URL: <http://www.artscouncil.org.uk>> [10 jan 2002].

SEMINAR ON CULTURE SPONSORSHIP AND PATRONAGE, 8 e 9 abr. 2002. Spain, Madrid, Spanish Presidency of the Council of the European Union. *Workbench No. 1: Sponsorship and patronage as revitalising forces in European cultures. Public perception of the social value of companies. An opportunity for change in European culture.* Disponível em < <http://www.mecenas-eu.net> > [22 Abril 2002]

SEMINAR ON CULTURE SPONSORSHIP AND PATRONAGE, 8 e 9 abr. 2002. Spain, Madrid, Spanish Presidency of the Council of the European Union. *Workbench No. 2: Analysis and Diagnosis - Sponsorship and its development framework: motivations, guidelines and counter benefits.* Disponível em < <http://www.mecenas-eu.net> >.[22 Abril 2002]

7 Anexos

7.1 Guia de Entrevistas

1^A. PARTE

Apresentação pelo entrevistador do problema proposto para a pesquisa e da forma como será conduzida a entrevista.

2^A. PARTE

Coleta de dados identificadores

Nome do Entrevistado

Atividades desenvolvidas

Entidade (Empresa / Órgão Público)

Experiências anteriores relacionadas ao setor artístico e/ou empresarial.

3^A. PARTE

Processo de Seleção de Projetos Culturais

Como é organizado o processo de seleção?

Como são recebidos os projetos?

Como são avaliados os projetos?

Quem é responsável pela condução do processo?

Qual o grau de envolvimento da empresa?

Quais os critérios de avaliação e seleção empregados?

Quais os recursos envolvidos / destinados?

Qual o papel dentro da estratégia global da empresa?

Quais são os objetivos estabelecidos?

Como são avaliados os resultados?

Quais as dificuldades encontradas na condução do processo de seleção?

7.2

Modelo sugerido para apresentação de projeto

A seguir é apresentada a estrutura de um projeto cultural proposta por Feltl (2002):

1. CARTA DE APRESENTAÇÃO

Identificando o proponente, a organização representada, o propósito do projeto e alguns pontos que julgar importantes.

2. SUMARIO EXECUTIVO (EM UMA PÁGINA)

Parágrafo introdutório

O que a atração tem a oferecer?

O que a atração está em busca?

Resumo e conclusão

3. A PROPOSTA

Introdução

Descrição da atração a ser patrocinada

Informações estatísticas:

- Demográficas
- Abrangência esperada
- Exposição esperada (ao vivo e em material impresso e eletrônico)

Documentação relativa a sucessos anteriores e cobertura da mídia

Oportunidades para o patrocinador:

Patrocinador titular

Co-patrocinador

Identificação total do nome

Associação total ou parcial com toda a propaganda e promoção

Endosso do produto

Aparições pessoais

Aparições comerciais

Itens de merchandising do nome / logo

Direitos de vendas / amostras

4. PATROCINADOR

Patrocinador exclusivo

Co-patrocinador

Outros pacotes

5. RESUMO E ENCERRAMENTO

6. INFORMAÇÕES E MATERIAL DE APOIO

Clipping, artigos, reportagens

Orçamentos

Gravações, fitas de áudio

Fotografias coloridas

Biografias

Programas

Estudos demográficos

Estudos de impacto econômico

Itinerário e calendário de atividades

Exposição e colocação de mídia previa

Logotipo, comerciais, projeto do palco, ...