



SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS -TURMA 2003

Fatores de Sucesso em Projetos Culturais Paranaenses

Monografia apresentada como requisito
parcial para aprovação no Curso MBA em
Gerenciamento de Projetos.

Aluna: Francine Rocha

Orientador: Prof. Dr. Zaki Akel Sobrinho

Curitiba – 2004

SUMÁRIO

Apresentação	02
Introdução	04
Capítulo I – Uma aproximação ao tema	06
Capítulo II – Três projetos culturais paranaenses	29
Conclusão	45
Referências bibliográficas	50
Anexos	51

APRESENTAÇÃO

A presente pesquisa pretendeu identificar os fatores promotores de sucesso em projetos culturais paranaenses patrocinados por empresas que incentivam projetos aprovados pelo Ministério da Cultura - MinC. Para seu desenvolvimento realizou-se uma análise teórico-empírica para embasamento conceitual do estudo de caso de três projetos culturais paranaenses apontados como sucesso pelos patrocinadores. Foi realizado um levantamento preliminar justificado junto aos patrocinadores e aos empreendedores, por meio de entrevista telefônica utilizando questionário, aplicado ao responsável por análise dos projetos nas empresas, seguido de uma entrevista com algum dos produtores culturais desses projetos, comparando os critérios dos patrocinadores com os dos empreendedores e as discussões existentes na literatura acerca do tema.

O primeiro capítulo desse trabalho apresentará uma revisão bibliográfica sobre as discussões atualmente retumbantes nas áreas de política cultural e marketing cultural.

O segundo capítulo consistirá no registro das discussões propostas pelos patrocinadores e empreendedores paranaenses de três projetos e uma análise comparativa entre as opiniões dos mesmos. Trará também uma discussão das opiniões levantadas sobre os projetos paranaenses selecionados à luz da revisão bibliográfica realizada no capítulo anterior.

Na conclusão far-se-á uma discussão onde se pretende refutar ou confirmar que a lógica do patrocinador é diferente da lógica do empreendedor e/ou do artista que solicitam apoio financeiro para um projeto cultural. O interesse é demonstrar tais diferenças e desmistificar a percepção de ambas as partes, o que pode favorecer uma maior compreensão das expectativas de ambos os lados e um relacionamento mais satisfatório (inclusive em termos financeiros) para os envolvidos e os demais *stakeholders*.

O trajeto pelo universo que trata especificamente do tema deve garantir um acompanhamento próximo do domínio concreto e palpável da política cultural.

INTRODUÇÃO

Muito esforço é despendido na concepção, formatação e documentação de projetos culturais que não conseguem captar recursos junto à iniciativa privada, apesar de aprovados pelo Ministério da Cultura para usufruírem de sua chancela e facultarem aos patrocinadores o acesso a benefícios fiscais (isenção do Imposto de Renda aos patrocinadores – até o limite de 4% do imposto devido). Tal situação não é exclusividade do Paraná. Em matéria publicada recentemente (29/12/2003) na Folha de São Paulo, intitulada “14% de projetos culturais ganham apoio de leis de incentivo em 2003”, menciona-se que dos “2.007 projetos culturais aprovados pelo Ministério da Cultura neste ano para captar recursos de acordo com a Lei Rouanet, apenas 14% - 281 projetos – conseguiram apoio financeiro da iniciativa privada até o final da semana passada. A maioria deles, no entanto, conseguiu apenas uma parcela do valor total”. Esse problema se agrava ainda mais fora do eixo Rio-São Paulo, onde ficam mais evidentes as dificuldades para captação de recursos para esses projetos. É o que evidenciam os números publicados nessa mesma matéria da Folha de São Paulo: “dos 281 projetos que conseguiram financiar pelo menos parte de seus custos, 98 são de São Paulo e 62 do rio de Janeiro. Em seguida, estão Minas Gerais e Paraná (21 projetos cada um), Distrito Federal (18) e Rio Grande do Sul (17)”. No Paraná, portanto, a situação é melhor que na maioria dos Estados brasileiros em termos de captação de recursos. Mesmo assim continua dramática em vista do universo de projetos

aprovados pelo MinC e das expectativas frustradas para as empresas (que deixam de investir num marketing empresarial mais comprometido com a sociedade e de, caso queiram, usufruírem de isenção fiscal para reforçarem sua marca junto ao mercado), para os artistas e produtores culturais (que têm seus sonhos frustrados e trabalho desperdiçado), para a coletividade (que fica cada vez mais limitada à cultura forjada pela linguagem televisiva dos canais abertos), para o governo federal (que despende elevadas quantias de recursos para manter uma estrutura voltada à aprovação de projetos que acabam não saindo do papel). Pelos motivos acima expostos, considera-se urgente e relevante a identificação dos fatores de sucesso de projetos culturais, a fim de que tantos esforços não sejam desperdiçados.

Capítulo I

UMA APROXIMAÇÃO AO TEMA

A discussão sobre a cultura está longe de ser um consenso, especialmente no que tange à política cultural, arcabouço teórico-empírico no qual se insere a discussão relativa a projetos culturais no Brasil contemporâneo. Uma conceituação dos principais termos amplamente utilizados sempre que se refere a projetos culturais faz-se, portanto, imprescindível.

O primeiro dos termos a ser esmiuçado é **CULTURA**, que remete a vários significados. Segundo TEIXEIRA COELHO (1999)¹:

em sua conceituação mais ampla, *cultura* significa o modo de vida de uma comunidade em seu aspecto global, totalizante. Num sentido mais estrito, como anota Raymond Williams², *cultura* designa o processo de cultivo da mente, nos termos de uma terminologia moderna e cientificista, ou do espírito, para adotar um ângulo mais tradicional. Sob esse aspecto, o termo aponta para:

1. um estado mental ou espiritual desenvolvido, como na expressão 'pessoa de cultura';
2. o processo que conduz a esse estado, de que são parte as práticas culturais genericamente consideradas;
3. os instrumentos (ou os *media*) desse processo, como cada uma das artes e outros veículos que expressam ou conformam um estado de espírito ou comportamento coletivo.

¹ COELHO, Teixeira. *Dicionário crítico de política cultural*. SP: Iluminuras, FAPESP, 1999. p. 103.

² WILLIAMS, Raymond. *Culture*. SP: Paz e Terra, 1992 - apud COELHO (1999) *op cit* p.103.

Esse mesmo autor enfatiza ser a primeira noção contestada amplamente por a ela ser atribuída característica elitista e preconceituosa em relação a uma ampla maioria populacional que compartilha dos mesmos valores culturais e que, antropologicamente falando, não seriam menos cultas. As segunda e terceira noções são as mais adotadas e estas, por sua vez, são abordadas tanto sob um ângulo idealista quanto sob um ângulo materialista. O primeiro “vê no termo *cultura* o índice de um espírito formador global da vida individual e coletiva a manifestar-se numa variedade de comportamentos e atos sociais, mas, de modo especial, em comportamentos e atos específicos e singulares (artes plásticas, teatro, etc.); e o segundo, chamado materialista e de inspiração marxista, considera a cultura – em todos os seus aspectos, incluindo os relacionados a todos os *media* e construções intelectuais – como reflexo de um universo social mais amplo e determinante”³. O mesmo autor menciona como tendência prevalente na atualidade a composição entre os modos de entendimento idealista e materialista, em que as manifestações culturais, apesar de influenciadas por uma “ordem social global patente”, não são por elas determinadas de forma absoluta sendo, entretanto, elementos imprescindíveis daquela ordem. Por outro lado, não são apenas os objetos e práticas tradicionalmente denominados *culturais* que caracterizam a cultura e sim as

diferentes manifestações que integram um vasto e intrincado sistema de significações. Assim, o termo *cultura* continua apontando para atividades determinadas do ser humano que, no entanto, não se restringem às tradicionais (literatura, pintura, cinema – em suma, as que se apresentam sob uma forma estética) mas se abrem para uma rede de significações ou

³ COELHO, Teixeira. *Dicionário crítico de política cultural*. SP: Iluminuras, FAPESP, 1999. p.104.

linguagens incluindo tanto a cultura popular (carnaval) como a publicidade, a moda, o comportamento (ou atitude), a festa, o consumo, o estar-junto, etc.⁴

Por outro lado, em termos funcionais, “cultura dá emprego, gera salário, produz renda. A cultura é uma parcela quantitativamente respeitável do terciário, com forte crescimento nos últimos anos e décadas. Nem tudo pode ser terciário, mas desprezar o significado da cultura como componente do terceiro setor produtivo de uma nação ou região é deixar passar uma oportunidade valiosa.”⁵

Outro termo de extrema relevância para esse trabalho é **POLÍTICA CULTURAL**. Isso porque é a atual política cultural brasileira, através do Congresso Nacional e do Ministério da Cultura, que faculta e estimula a apresentação dos projetos culturais cujos fatores de sucesso pretendemos levantar no que tange à realidade paranaense. Pois bem, a “política cultural é tão antiga quanto o primeiro espetáculo de teatro para o qual foi necessário obter uma autorização prévia, contratar atores ou cobrar pelo ingresso. Tão velha, em outras palavras, quanto a Grécia antiga.”⁶ Constituindo, segundo esse mesmo autor⁷

antes de mais nada, uma *ciência da organização das estruturas culturais*, a política cultural é entendida habitualmente como programa de intervenções realizadas pelo Estado, instituições civis, entidades privadas ou grupos comunitários com o objetivo de satisfazer as necessidades culturais da população e promover o desenvolvimento de suas representações simbólicas. Sob este entendimento imediato, a política cultural apresenta-se

⁴ COELHO, Teixeira. *Dicionário crítico de política cultural*. SP: Iluminuras, FAPESP, 1999. p.104.

⁵ COELHO, Teixeira. *Guerras culturais*. São Paulo: Iluminuras, 2000. p.137.

⁶ COELHO, Teixeira. *Dicionário crítico de política cultural*. SP: Iluminuras, FAPESP, 1999. p. 09.

⁷ COELHO, Teixeira. *Dicionário crítico de política cultural*. SP: Iluminuras, FAPESP, 1999. p. 293.

assim como o conjunto de iniciativas, tomadas por esses agentes, visando promover a produção, a distribuição e o uso da cultura, a preservação e a divulgação do patrimônio histórico e o ordenamento do aparelho burocrático por elas responsável. Essas intervenções assumem a forma de:

1. normas jurídicas, no caos do Estado, ou procedimentos tipificados, em relação aos demais agentes, que regem as relações entre os diversos sujeitos e objetos culturais; e
2. intervenções diretas de ação cultural no processo cultural propriamente dito (construção de centros de cultura, apoio a manifestações culturais específicas, etc.).

Como ciência da organização das estruturas culturais, a política cultural tem por objetivo o estudo dos diferentes modos de proposição e agenciamento dessas iniciativas bem como a compreensão de suas significações nos diferentes contextos sociais em que se apresentam.

À guisa de podermos situar os projetos culturais cuja discussão será privilegiada nessa pesquisa, cumpre esmiuçar os quatro tipos básicos de políticas culturais em termos de circuitos de intervenção e atentarmos para o primeiro tipo e para o subtipo nele descrito:

1. ***Políticas relativas ao mercado cultural:*** ocupam-se com o apoio aos setores de produção, distribuição e consumo da cultura. Incluem, por exemplo, medidas de financiamento da produção cinematográfica, de apoio à distribuição de livros, de facilitação do acesso econômico a espetáculos teatrais ou musicais.

Políticas relativas à atuação da iniciativa privada no campo da cultura são, por vezes, consideradas como modalidade à parte por limitarem-se a definir incentivos fiscais para a cultura, regras de mecenato, limites em que a intervenção privada pode dar-se, etc., sem determinar diretamente quais modos culturais serão beneficiados e em que circunstâncias. Na realidade, por se inspirarem na lógica do mercado devem ser consideradas como espécie das políticas de mercado em geral.

2. ***Políticas relativas à cultura alheia ao mercado cultural:*** dizem respeito aos modos culturais que, em princípio, não se propõem entrar no circuito do

mercado cultural tal como este é habitualmente caracterizado. São modos culturais, em outras palavras, não lubrificados pelo interesse econômico tanto na sua produção material quanto nos seus objetivos ou na recompensa de seus criadores. Grupos folclóricos, de cultura popular, de amadores, constituem objeto por excelência destas políticas, que compreendem ainda os programas voltados para a defesa, conservação e difusão do patrimônio histórico.

3. Políticas relativas aos usos da cultura: ocupam-se com a criação das condições para que as pessoas desfrutem plenamente dos modos culturais à sua disposição, quer como receptores informados, quer como eventuais criadores preocupados antes em com manifestarem-se culturalmente do que com alçarem-se à condição de futuros profissionais. Geram cursos, seminários, conferências, debate, ateliês livres, atividades enfim que podem ser denominadas de *educação informal* num sentido amplo do termo. Seus programas podem estar voltados tanto para os modos culturais que recorrem ao circuito do mercado quanto para os não comerciais. Centros de cultura e centros de arte são os espaços privilegiados destas políticas. Não raro funcionam como locais alternativos para a produção do mercado (embora não se preocupem com a obtenção de lucro econômico, já que em alguma medida subvencionados), mas cumprem sua função específica quando tratam de ampliar o universo cultural abrindo-se para os modos não comerciais e para as atividades de iniciação e compreensão da cultura.

4. Políticas relativas às instâncias institucionais de organização dos circuitos culturais: voltam-se para a organização administrativa da cultura, definindo, exemplificadamente, a estrutura de funcionamento de órgãos públicos como secretarias e departamentos de cultura, institutos, museus, centros, de cultura, instituições de pesquisa, etc. e determinando as características dos recursos humanos necessários, alocação de recursos ou modalidades de premiação e estímulo. Tornam-se necessárias tanto mais quanto a estrutura burocrática das instituições (em particular, o Estado) estiver orientada para a solução de outras questões (obras públicas, saúde, educação) consideradas prioritárias socialmente ou mais importantes sob o ângulo dos recursos envolvidos. Princípios tradicionalmente estabelecidos com o propósito de permitir o controle dos recursos públicos (concorrência de preços, preço mais baixo como determinante para a indicação do vencedor, etc.) são de todo irrelevantes ao campo da cultura e, quando aplicados, tornam simplesmente impossível a administração da cultura. A dificuldade em propor-se uma nova organização jurídico-burocrática para a cultura apresenta-se freqüentemente como o principal instrumento de

paralisação (não raro intencional) das atividades culturais dos Estados. Por outro lado, não é incomum que estas políticas acabem gerando, elas mesmas, modos culturais específicos ao estabelecerem distinções e privilegiarem alternativas, como ocorreu na Alemanha nazista ou na URSS, que privilegiou o realismo socialista.⁸

Tais políticas apresentam-se isoladas ou combinadas entre si. Quando se tem a presença simultânea de todas elas, considera-se haver a existência plena de uma *política cultural de Estado*. Se tal política será dirigista ou democrática depende muito mais das relações que se estabelecem entre a política geral desse estado e a cultura sobre a qual se debruça ou que produz do que das características ou traços específicos dessa política. “No limite, é uma caracterização que depende do uso que esse Estado fizer da cultura.”⁹

Quanto aos modos ideológicos básicos das políticas culturais, três são os modos básicos de política cultural:

1. ***Políticas de dirigismo cultural***: postas em prática principalmente por Estados fortes e partidos políticos que exercem o poder de modo incontestado, promovem uma ação cultural em moldes previamente definidos como de interesse do desenvolvimento ou da segurança nacionais. Compreendem subtipos como *tradicionalismo patrimonialista* e *estatismo populista*.

A política cultural tradicionalista patrimonialista tem por principais agentes o Estado, partidos políticos e instituições civis (menos ou mais ligadas ao Estado). Promovem, de modo particular, a preservação do folclore como núcleo da identidade nacional, a ser difundida de modo preferencial. Neste caso, a cultura derivada desse patrimônio dito autóctone é usada como espaço não conflitante onde todas as classes sociais se identificam.

O *estatismo populista* serve-se do Estado e dos partidos para afirmar o papel central da cultura dita popular na definição e manutenção de um

⁸ COELHO, Teixeira. *Dicionário crítico de política cultural*. SP: Iluminuras, FAPESP, 1999. p. 297-98

⁹ COELHO, Teixeira. *Dicionário crítico de política cultural*. SP: Iluminuras, FAPESP, 1999. p. 298

Estado de tipo nacional-popular. Os modos culturais ditos de elite (arte de vanguarda, habitualmente, contestaria, e outras versões da cultura erudita) são, neste caso, confinados quando não eliminados.

2. Políticas de liberalismo cultural: neste caso, as políticas culturais afirmam não defender modelos únicos de representação simbólica, nem entendem, necessariamente, que é dever do Estado promover a cultura e oferecer opções culturais à população.

Entre seus subtipos estão as políticas culturais adeptas do *mecenato liberal*: o apoio à cultura fica na dependência maior da iniciativa privada ou de fundações privadas ou semiprivadas das quais o poder público pouco participa. A implantação desta política pode ser precedida de uma vasta operação de liquidação dos órgãos públicos voltados para a cultura, como ocorreu no Brasil sob o governo Collor, e de privatização da iniciativa cultural. O objetivo é um só: enquadrar a cultura nas leis do mercado. Entende-se, nesse caso, que a cultura deve ser uma atividade lucrativa a ponto de poder, pelo menos, sustentar-se a si mesma. Em geral, este mecenato tende a apoiar as formas da alta cultura e aquelas veiculadas pelos meios de comunicação de massa. Não tem preocupações nacionalistas (pelo contrário, seus princípios são, em geral, os da globalização) e apóia, também em princípio, não grupos comunitários mas indivíduos e empresas culturais. Não raro, a promoção da cultura é feita, aqui, como suporte para a divulgação de produtos ou da imagem institucional dos patrocinadores.

3. Políticas de democratização cultural: baseiam-se no princípio de que a cultura é uma força social de interesse coletivo que não pode ficar à mercê das disposições ocasionais do mercado, devendo portanto ser apoiada de acordo com princípios consensuais. Procura criar condições de acesso igualitário à cultura para todos, indivíduos e grupos. Não privilegia modelos previamente determinados, como os do nacionalismo, e tem no estado e em suas instituições culturais públicas e semipúblicas seus principais agentes. Embora vise difundir todas as formas de cultura, alguns consideram que os valores institucionais deste modelo, derivados das classes habitualmente no poder, acabam forçando o privilégio às formas da cultura superior. Por este motivo considera-se que um de seus subtipos é o da *democracia participativa*, cujo objetivo é a promoção das formas culturais de todos os grupos sociais segundo as necessidades e desejos de cada um. Procura incentivar a participação popular no processo de criação cultural e os modos de autogestão das iniciativas culturais. Tem metas claramente políticas a alcançar e apóia-se fundamentalmente em partidos ditos progressistas e em

movimentos populares chamados independentes. Inevitavelmente, diz-se desta que, também ao contrário do que prega, acaba privilegiando determinados modos e versões culturais – no caso, os de origem popular... É tênue, como se pode depreender, a separação que se estabelece entre esse último tipo de política cultural e o primeiro aqui abordado, o do dirigismo cultural.¹⁰

Apesar da proposta dessa pesquisa ser justamente identificar os fatores de sucesso de projetos paranaenses aprovados na Lei Rouanet, que é a lei federal de incentivo à cultura do Brasil, e de estar a serviço, portanto, do mercado cultural, não se pode deixar de considerar a relevância das críticas existentes a esse tipo de política cultural e ao modo ideológico que nela prevalece. Confluentemente às queixas de diversos artistas e estudiosos do assunto na contemporaneidade brasileira, encontra-se um dos desabafos e alertas mais significativos, o feito pelo artista Hans Haacke em entrevista a Pierre Bourdieu¹¹, no qual ele tece o seguinte comentário sobre as empresas privadas patrocinadoras:

Estas empresas, evidentemente, são obrigadas a só servir ao interesse de seus acionistas, é a sua razão de ser. A privatização de fato das instituições culturais tem um custo terrível. Na prática, a república, a *res publica*, isto é, a coisa pública, foi abandonada. Mesmo se os patrocinadores só pagam uma pequena parte dos custos, na realidade eles determinam o programa. Montebello¹², um *expert* nestas matérias, admitiu um dia que “esta é uma forma inerente de censura, insidiosa e escondida”. É difícil consertar a situação, uma vez que o Estado abdicou de seus direitos e as instituições tornaram-se dependentes dos patrocinadores. Enquanto no final das contas, ao nível do orçamento nacional, os contribuintes continuam a pagar a conta,

¹⁰ COELHO, Teixeira. *Dicionário crítico de política cultural*. SP: Iluminuras, FAPESP, 1999. p. 297-300

¹¹ BOURDIEU, Pierre e HAACKE, Hans. *Livre-troca: diálogos entre Ciência e Arte*. RJ: Bertrand Brasil, 1995. p71-72

as instituições, cada uma em seu pequeno setor, só vêem o alívio que resulta disto. Cada vez mais, elas se acostumam às limitações do conteúdo de seus programas. A gestão ganhou esta parada. Todavia, o patrão da Cartier nos advertiu que o entusiasmo dos patrocinadores não está garantido para toda a eternidade. Em uma entrevista, ele declarava: 'a cultura está na moda, tanto melhor. Enquanto ela aí ficar, é preciso aproveitar.'¹³ É ingênuo acreditar que o estado vai retomar suas responsabilidades em matéria de cultura quando as Cartiers do mundo não se interessarem mais por ela.

No trecho abaixo, encontra-se uma assertiva congruente à anterior, desta feita proferida por um brasileiro:

A cultura que merece os esforços dos que estamos aqui, graças sobretudo ao empenho de organismos de caráter ou de vocação pública, é a cultura que faz a ponte entre esses três universos divorciados: a cultura propriamente dita, a sociedade e a personalidade. Para fazê-lo, a cultura visada deve ser o objeto de uma política que envolve aquilo que é cultura *em sentido estrito* (as obras de arte, os livros, literatura de cordel, programas de televisão) e a arrasta em direção a algo mais amplo – a cultura política. Para alcançar esta cultura política, simples acordos de abolição de fronteiras para a mercadoria cultural não bastam, assim como não bastam políticas de orientação patrimonialista que protegem patrimônios locais erguidos no passado sem pô-los a circular – do mesmo modo que não são suficientes as políticas ditas criacionistas, que procuram promover a produção cultural no presente. De modo análogo, multiplicar leis de incentivo fiscal, que nunca se equivalerão a uma real política cultural, nem de longe é ato que promove a religação cultural vista como necessária (nem é algo que por si só vitalize culturalmente uma sociedade). E, por suposto, está totalmente fora de foco a idéia de que esse patamar cultural possa ser alcançado através da substituição do Estado pela iniciativa privada. A questão da política cultural efetivamente *cultural* não é de

¹² MONTEBELLO. *A Word from our Sponsor*, Newsweek, 25 de novembro de 1985, p.98 apud BOURDIEU e HAACKE *op cit*

¹³ CARTIER in PERRIN, Alain-Dominique, *Lê mécénat français: la fin d'un préjugé*, síntese do relatório, publicado pela Fundação Cartier para a arte contemporânea em *Galerias magazine*, Paris, 1986, p.74 apud BOURDIEU e HAACKE *op cit*

quantidade (“a iniciativa privada pode fazer mais”) nem de agente (o Estado ou a iniciativa privada) mas de modo.

Novamente, só uma coisa justifica nossa presença aqui: a busca de uma política cultural que promova a cultura política – a cultura da vida na polis, a cultura urbana, uma cultura novamente urbanizada, a cultura dos modos urbanos -, nunca a busca de fórmulas para acordos comerciais imediatos que permitam o incremento das relações culturais entre os países. Como se sabe, o princípio dialético segundo o qual um aumento na quantidade produz automaticamente um aumento na qualidade não é sempre verdadeiro, para dizer o mínimo. Estamos aqui porque queremos ir muito além disso, porque não acreditamos que cultura seja ornamento ou apenas ocasião para negócios. Estamos aqui porque acreditamos na centralidade política da dimensão cultural no novo mundo globalizado. O que propusermos será apresentado com base na idéia de que a cultura é aquilo que melhor atende a todos os interesses, os do estado, dos negócios e das pessoas.

Por maior que seja a globalização, ela não é tão intensa a ponto de apagar o desejo que sentem as pessoas de verem tratados e expostos os temas que são próximos. Essa realidade imediata assume, assim, neste momento, aspecto de patrimônio nacional de outra natureza, um patrimônio intangível e infungível, um patrimônio que, por não ser passível de troca por moeda e de estimação monetária, está fora do comércio cultural. Alguns países já se deram conta claramente disso e tratam de proteger esse patrimônio em suas políticas, como a França. Há vários motivos, facilmente imagináveis, pelos quais essa defesa se justifica. O mais imediato deles: toda política cultural tem em algum momento de levar em conta o que querem as pessoas comuns, e não apenas os artistas ou criadores culturais em geral, os governos e o mercado. Alega-se que aquilo que está dando certo, que tem público – isto é, que segue as leis do mercado -, não precisa de proteção. Não é assim. **No domínio da cultura nenhuma conquista é duradoura.** Talvez nenhuma conquista da humanidade, salvo, quiçá, no campo científico, seja irreversível; mas na cultura a reversibilidade é sem dúvida a norma, não a exceção. A tendência para a internacionalização dos produtos e dos processos culturais é clara e manifesta-se em mais de um momento.¹⁴

¹⁴ COELHO, Teixeira. *Guerras culturais*. São Paulo: Iluminuras, 2000. p.122-24.

Num país como o Brasil, no qual a opção de política cultural quase que exclusiva é a liberal, faz-se presente um amplo e legítimo leque de questionamentos em relação ao papel que o Estado tem dado à cultura e não é de se estranhar tamanhas insatisfações e demandas. Isso, entretanto, não parece desmerecer o esforço dessa pesquisa, uma vez que, contextualizada a discussão, parece imprescindível lembrar o que foi mencionado anteriormente: uma política cultural de Estado existe quando seus vários tipos apresentam-se combinados entre si. Nesse sentido, discutir formas mais eficazes de comunicação entre mercado e artistas/produtores culturais, através da identificação dos fatores de sucesso em projetos culturais incentivados delinea-se relevante para que os produtores façam bem-feito aquilo a que se propõem no que tange a leis de incentivo e mecanismos de mecenato. Sem detrimento de outras prerrogativas reivindicatórias existentes.

Nesse ponto parece impossível deixar de conceituar e contextualizar o que seriam **INCENTIVO FISCAL** e **MECENATO**:

O incentivo cultural, ou incentivo fiscal à cultura, assume freqüentemente a forma de deduções nos impostos devidos por indivíduos (pessoas físicas) ou empresas (pessoas jurídicas) como compensação por gastos efetuados com o apoio a práticas culturais. São três as principais modalidades cobertas pelos incentivos:

1. doação: transferência de recursos aos produtores culturais (ou empreendedores) para a realização de obras ou produtos culturais sem que haja, por parte do incentivador, interesses promocionais, publicitários ou de retorno financeiro;
2. patrocínio: transferência de recursos a produtores culturais a produtores culturais para a realização de obras ou produtos de cultura com finalidades promocionais, publicitárias ou de retorno institucional;
3. investimento: transferência de recursos a produtores culturais para a realização de obras ou produtos de cultura com a intenção de participação

nos eventuais lucros financeiros. Na legislação brasileira, incentivos fiscais à produção cultural sempre existiram de forma indireta (na forma de abatimentos por despesas de promoção ou publicidade). A partir de 1986, uma primeira legislação específica, conhecida como Lei Sarney, contemplou de modo particular a possibilidade de dedução nos impostos para os casos de apoio financeiro à produção cultural. Seguiram-se outras decisões legislativas sobre a cultura, entre as quais destacam-se: 1) uma lei municipal da cidade de São Paulo, de 31.12.90, assinada por Luísa Erundina; 2) uma revisão da Lei Sarney, conhecida por lei Rouanet, de 23.12.91 (regulamentada em 26.2.92); 3) uma lei do estado de São Paulo datada de 20.6.94.

(...) Como contrapeso a estas avaliações relativamente negativas, há um consenso segundo o qual o grande benefício dessas leis foi chamar a atenção para o fato de cultura como um meio socialmente eficaz de promover institucionalmente os incentivadores, em particular num momento em que os serviços em geral, e os serviços culturais de modo destacado, surgem no primeiro plano do horizonte econômico.

Um outro consenso não menor aponta para o afastamento do Estado de suas funções constitucionais de apoio à cultura e sua substituição gradativa pela iniciativa privada, movida quase exclusivamente por critérios de aceitação ou de agradabilidade da obra financiada, o que pode promover distorções notáveis na dinâmica cultural e minimizar as nuances entre a indústria cultural e uma outra produção até aqui dita de excelência.¹⁵

Quanto a mecenato:

Apoio econômico, por parte de um indivíduo, de uma organização particular ou do Estado, ao produtor cultural, de modo genérico, ou à produção de uma obra cultural em particular. Esse financiamento pode ser total ou parcial, apresentar-se sob a forma de um custeio de todas as necessidades vitais do artista ou produtor cultural ou mostrar-se voltado para a realização de uma única obra. Embora seja difícil distinguir entre o mecenas e o comprador de arte, o mecenato não implica necessariamente a aquisição da obra pelo financiador.

O termo deriva de um nome próprio, Mecenas, aristocrata romano de Arezzo (mesma região de Dante Alighieri e dos Médicis, grandes patronos das artes nos séculos XV e XVI). Caio Clínio Mecenas serviu ao imperador Augusto (63 a .C. – 14 a .C.), herdeiro de Júlio César e conhecido como

¹⁵ COELHO, Teixeira. *Dicionário crítico de política cultural*. SP: Iluminuras, FAPESP, 1999. p. 214-15

Otávio e depois como Octaviano antes de receber o título de Augusto em 27 a .C. O reino de Augusto marcou um dos momentos mais brilhantes da história romana, conhecido com “o século de Augusto”. Horácio, Virgílio e Ovídio forma alguns dos nomes protegidos por Augusto através da ação estimuladora de Mecenas, que apoiou também a arquitetura, copiada da arquitetura grega. Como se verifica em muitas políticas culturais, também a de Mecenas não era desinteressada: seu propósito, ao estimular a arte e a cultura, era glorificar o regime de Augusto...

A história e a cultura da arte conheceu inúmeros mecenas, entre reis, imperadores, homens da igreja e militares.

No Brasil moderno, o grande mecenas foi o Estado, em particular – o que não deixa de ser, sob certo ângulo, paradoxal – durante os anos da ditadura militar de direita entre as décadas de 60 e 70. A Embrafilme e a Funarte foram dois dos principais instrumentos dessa política, dita paternalista (além de patrimonialista). Neste caso, o mecenato apresenta-se como uma política de apoio aos produtores e artistas que, pela natureza de sua produção (de vanguarda, experimentalista, erudita), não encontram lugar no mercado – o que não era, de modo algum, o caso dos artistas apoiados pelos Médici, por exemplo. A ressaltar, ainda, que o apoio inicial dado a artistas difíceis, como Jackson Pollock, sustentado amplamente pela Guggenheim, revela-se freqüentemente, a prazo médio, muito compensador do ponto de vista econômico, com a fixação superior do nome do artista inicialmente desconhecido – ou com sua *imposição* ao mercado graças exatamente ao mecenato inicial...¹⁶

Não há dúvidas de que, por falta de alternativas, as leis de incentivo se tornaram, ao longo dos últimos anos no Brasil, o “grande veículo para que os produtores culturais de todo o país conseguissem viabilizar seus projetos”.¹⁷

BOCCATO¹⁸ destaca a existência de diversas leis de incentivo à cultura no Brasil atualmente, as quais permitem a dedução do valor investido em projetos culturais dos impostos federais, estaduais e municipais do

¹⁶ COELHO, Teixeira. *Dicionário crítico de política cultural*. SP: Iluminuras, FAPESP, 1999. p. 246-47

¹⁷ BOCCATO, Paulo. <http://www.telaviva.com.br/leis/main.htm>

¹⁸ BOCCATO. *Op cit.*

patrocinador. “A maioria destas leis adota o mesmo modelo para concessão do incentivo fiscal, no qual o produtor deve aprovar previamente o projeto cultural perante as comissões especialmente constituídas para análise e, após a referida aprovação, captar patrocínio com incentivo fiscal. Desta forma, parte ou o total do valor depositado pelo patrocinador poderá ser descontado do seu imposto devido”. Geralmente as leis aprovam projetos que culminem em produto(s) cultural(s) ao final de sua execução: livros, exposições, espetáculos, etc. “Desta forma, não é possível obter o apoio destas leis para realização de pesquisa que objetive apenas o aprimoramento artístico do proponente ou de um grupo, sem a materialização em um produto cultural final que possa ser desfrutado pelos cidadãos. Um estudo sobre cores somente poderá ser incentivado se resultar, por exemplo, em uma exposição das obras realizadas”.¹⁹

A Lei Rouanet, cujos projetos são objeto de análise desse trabalho, é uma lei federal que permite a redução do valor do imposto de renda devido pela empresa patrocinadora, através de desconto, parcial ou total, do montante de patrocínio ou doação de projeto cultural previamente aprovado pelas comissões. Ela duas espécies de descontos do imposto, conforme a atividade cultural patrocinada, como segue:

1) Para todas as atividades não especificadas no item 2 abaixo, o patrocinador (pessoa jurídica) pode abater 30% (trinta por cento) do valor aplicado no projeto, a título de patrocínio, para dedução de até 4% (quatro por cento) diretamente no imposto de renda devido. O montante total do patrocínio poderá

¹⁹ BOCCATO. *Op cit.*

ainda ser lançado como despesa operacional, acarretando a redução de impostos federais.

2) Para atividades culturais previstas na MP nº 1.589/97 - "artes cênicas, livros de valor artístico, literário ou humanístico; música erudita ou instrumental; circulação de exposições de artes plásticas e doações de acervos para bibliotecas públicas e para museus", além de atividade audiovisuais - o patrocinador (pessoa jurídica) poderá abater 100% (cem por cento) do valor aplicado no projeto, a título de patrocínio, para dedução de até 4% (quatro por cento) diretamente no imposto de renda devido.

Os benefícios fiscais federais (Lei Rouanet) podem ser usufruídos também por pessoa física. A pessoa deverá transferir um montante para projeto cultural previamente aprovado pelo Ministério da Cultura. O montante transferido poderá ser deduzido do imposto de renda quando da apresentação da declaração anual, respeitado o limite de 6% (seis por cento) do imposto de renda devido, bem como respeitando os percentuais de incentivo previstos na Lei Rouanet, conforme descrito acima (ou seja, para algumas categorias de projeto o incentivo pode ser 100% abatido até o limite de 6% do imposto devido e para outras categorias é 30% de abatimento permitido para o imposto devido).

Essa discussão final acerca da importância econômica da cultura fica ainda mais destacada quando se pensa na quantidade de recursos que os projetos culturais executados injetam na economia. Apesar do conceito de incentivo ser abordado mais detalhadamente na seqüência, sabe-se que de 1996 a 2001, somente através de projetos aprovados pelo MinC via Lei

Rouanet, a cultura recebeu um volume total de R\$ 1.377.197.292,00. As análises dos dados do MinC²⁰ evidenciam toda a problemática abordada nessa pesquisa.

Se por um lado existem as acirradas discussões sobre o papel da cultura na sociedade contemporânea e sobre as melhores políticas de criação, difusão e desenvolvimento cultural, por outro existem as empresas e seus interesses. Os próximos termos a serem conceituados dizem respeito a esse outro lado da discussão.

O termo **PROJETO** tem várias definições. O mais propalado dentre eles é que “um projeto é um esforço temporário que tem o objetivo de criar um produto ou um serviço único”.²¹ De acordo com a norma ISO 10006 (1997) todo projeto é um processo singular que consiste num grupo de atividades ou empreendimentos pautados por uma coordenação e controle intrínsecos, limitados pelo tempo/cronologia (cronograma) e recursos financeiros e que obedece uma determinação quanto ao objetivo.²²

Em Tuman (1983) “projeto” compreende uma organização de pessoas que em suas ações visam atingir um propósito ou objetivo específico.²³ Esse autor considera também a importância dos custos e dos riscos que estão geralmente atrelados a estas propostas. Também pondera sobre a necessidade de uma restrição de tempo para a execução da empreitada.

²⁰ Vide ANEXOS

²¹ PMI – Project Management Institute, *PMBOK – Project Management Body of Knowledge*, 1996 e 2000.

²² RABECHINI Júnior, Roque; CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO, Fernando José Barbin. *Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa*. In: <http://www.vanzolini.org.br/revistaproducao/Sample.pdf>.

²³ Apud RABECHINI; CARVALHO; LAURINDO. *Op cit.*

Projeto é, portanto, um empreendimento, uma reunião de esforços integrados na busca de objetivos comuns bem definidos e únicos. Mesmo quando um novo projeto tem um tema idêntico a um projeto anterior e seja realizado imediatamente após o término do outro e pela mesma equipe, ele é considerado único pois a experiência adquirida no primeiro projeto fará com que a condução do subsequente seja diferente. Isso mesmo que, numa situação ideal e, portanto, improvável, nada mais no ambiente econômico-financeiro, empresarial, dentre outros, modifique.

Os conceitos acima apresentados remetem ao gerenciamento de projetos, o qual requer²⁴ o aprimoramento da administração de nove áreas de conhecimento vinculadas a processos gerenciais. Estas áreas se referem à integração dos diversos elementos-chave de um projeto, alguns essenciais, outros facilitadores, quais sejam: integração, escopo, prazos, custos, recursos humanos, aquisições, qualidade, riscos, comunicação do empreendimento. A excelência nestas áreas permite atingir o sucesso no gerenciamento de projetos.

Determinados pontos ou áreas do projeto devem ser bem sucedidos na medida em que podem comprometer os resultados ou a qualidade de sua implementação.²⁵ Esses **FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO** são, de modo geral, elementos essenciais e imprescindíveis que a organização deve respeitar para que a missão possa encontrar uma concretização no espaço e

²⁴ Segundo o PMI – Project Management Institute, *PMBOK – Project Management Body of Knowledge*, 1996 e 2000.

²⁵ NIELSEN, J. L. *Critical Success Factors for Implementing an ERP System in a University Environment: A Case Study from the Australian HES*. Faculty of Engineering and Information Technology, Griffith University, 2002, 201p. Dissertação (Mestrado). Apud GAMBÔA, Fernando Alexandre Rodrigues; BRESCIANI FILHO, Ettore. *Fatores Críticos de Sucesso na implementação de sistemas integrados de gestão de recursos*. In: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais10/gestaodainformacao/arq05.PDF>

no tempo. Não se pode, por outro lado, achar que esses fatores representem uma sistemática em particular ou que sejam controláveis, são pontos-chave no direcionamento (drive) e acima de tudo critérios ou parâmetros a serem utilizados.²⁶

Os fatores críticos de sucesso envolvem aspectos relacionados a três níveis: organizacional, ambiental econômico e sócio-político. A gestão do projeto, estrategicamente, deve atentar a esses índices sob pena de comprometer o sucesso de suas planificações. Estas variáveis, conforme Leidecker e Bruno (1984) garantem um impacto significativo sobre a competitividade de uma organização em um segmento empresarial específico.²⁷

Rockart (1979) analisa os fatores críticos de sucesso numa perspectiva de política da informação. Eles podem ser estudados em seu relacionamento com as áreas ou processos de uma organização. Alguns dizem respeito ao negócio em que a empresa dedica-se no mercado, outros estão ligados aos componentes da organização, enquanto outros, ainda, estão sempre envolvidos a unidades organizacionais. É importante que os fatores não sejam excessivos. Um dos problemas que poderia decorrer de um número elevado de fatores é a dispersão, e por isso Stollenwerk (2000) sugere que não ultrapassem o número de dez. Isso não implica em perdas qualitativas nas

²⁶ OAKLAND, J. S. *Gerenciamento da Qualidade Total - TQM*, São Paulo, Nobel 1994, 459p. *Apud* GAMBÔA e BRESCIANI FILHO. *Op cit*.

²⁷ LEIDECKER, Joel K., BRUNO, Albert V. **Identifying and using Critical Success Factors**. Long Range Planning, v. 17, n.1, p.23-32, 1984. *In: ANDRADE JÚNIOR, Pedro Paulo de. O desafio da inteligência competitiva: uma análise dos fatores críticos de sucesso: o caso Tigre. In: www.economia.pro.br*

análises pois os fatores podem desdobrar-se de modo que contemplem diferentes processos numa mesma área. ²⁸

Para Pinto & Slevin (1983) o projeto deve prender-se a quatro fatores fundamentais para que seja bem sucedido – tempo, custo, eficácia e satisfação do cliente. Nesta abordagem considera-se relevante a reação de *stakeholders* essenciais para a organização. Certamente a subjetividade do elemento satisfação seja passível de ser traduzida em uma resposta favorável ou subentendida através das soluções que o processo de execução proporcionou a este grupo. ²⁹

Sinteticamente, em termos de Gestão de Projetos, **projetos de sucesso** podem ser definidos como aqueles que alcançam os seus objetivos dentro do tempo previsto, na qualidade originalmente desejada e, acima de tudo, dentro do orçamento. Para fins dessa pesquisa, essa definição é que será adotada.

Outro termo relevante para essa discussão é **MARKETING CULTURAL**. Muito se fala hoje sobre marketing. No imaginário popular este termo aparece ligado muito estreitamente a propaganda e publicidade. Numa acepção mais apurada marketing é muito mais. Trata-se de um processo no qual a criação, oferta e troca de serviços visam atender às demandas de grupos de pessoas (Kotler, 2000) ³⁰. O mercado e as organizações obtêm através desse processo informações sobre produtos ou serviços numa troca constante e dinâmica.

²⁸ ROCKART, J.F. Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, v. 57, n.2, p.81-93, m.1979; STOLLENWERK, M.F. O método dos fatores críticos de sucesso e sistemas de inteligência competitiva. In: CURSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, V. 3, 2000, Brasília, DF. Não publicado. *Apud* SILVEIRA, Henrique Rodrigues da. *Motivações e fatores críticos de sucesso para o planejamento de sistemas interorganizacionais na sociedade da informação*. In: <http://www.ibict.br/cionline/320203/3220312.pdf>

²⁹ PINTO, Jeffrey K.; SLEVIN, Dennis P.. *Critical Success Factors in Effective Project Implementation*. *Apud* RABECHINI; CARVALHO; LAURINDO. *Op cit*.

³⁰ KOTLER, Philip. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. SP, Prentice Hall, 2000.

Isso envolve uma condição de constante transformação do *modus operandi*, pois como as demandas ou desejos não são estanques, os procedimentos que visam detectá-los e atendê-los devem acompanhar as mudanças. Nesse sentido, empresas orientadas para o marketing preocupam-se em procurar saber o que este último busca.

O mercado, ou conjunto de consumidores de um produto, é segmentado na medida em que os desejos e prioridades variam nos diferentes grupos de pessoas na sociedade. As pessoas pensam e compram de modo diferente. O comportamento do consumidor varia enormemente de acordo com vários critérios de segmentação, que podem ser: geográficos, demográficos, psicográficos e outros. Nestes aspectos idade, formação escolar, religião, etnia, geração, nacionalidade, classe social, renda, ocupação, estilo de vida e personalidade devem ser considerados para a elaboração de estratégias de marketing.

As empresas devem diferenciar seu produto desenvolvendo características significativas que possam operar uma distinção dos demais. Uma empresa diferencia-se em cinco dimensões: diferenciação do produto; diferenciação de serviços; diferenciação de pessoas (funcionários, profissionais qualificados), diferenciação através da imagem e quanto ao posicionamento. É voltando-se para o cultivo de uma linha de ação que ressalte as especificidades de uma organização e seus produtos ou serviços que se busca o mercado-alvo.

É importante destacar o importante papel da imagem e do posicionamento dentre todos esses aspectos. A marca, a imagem pública da

empresa, seu suporte simbólico chegam a motivar de modo intrínseco e subjetivo o cliente inserido num mercado-alvo. A imagem reflete valores de um segmento ou de vários e depende basicamente destes parâmetros culturais para sobreviver. Ela constrói-se e concretiza-se através da mídia. O posicionamento focado na oferta dos produtos aos consumidores que se espera atingir, depende e articula-se com o trabalho de imagem da empresa. Empresta direcionamento à imagem.

O maior desafio para o marketing é adequar-se constantemente às frenéticas transformações na sociedade, em particular às flutuações ideológicas das culturas. O tempo passa e as transformações são inevitáveis. O que hoje é um produto que se apresenta sofisticado e dotado de virtudes modernistas, amanhã é obsoleto e anacrônico. O atendimento às necessidades deve, portanto, sobrepujar a venda dos produtos no modo de pensar das empresas.

Na indústria cultural não é diferente. O mercado das atividades artístico-culturais hoje é amplo e descreve as novas perspectivas de circulação dos "bens estéticos". Os produtos são diferentes mas não estão alijados da economia de mercado, muito pelo contrário, estão intimamente ligados aos processos mercantis. Existe uma indústria cultural que também necessita de estratégias de marketing para sobreviver. De um lado está o artista que quer dar vazão à sua necessidade de expressão, do outro está o patrocinador, que considera também sua perspectiva corporativo-mercantil. Pensar o marketing

cultural é buscar um equilíbrio onde a harmonia não necessariamente se faz presente.³¹

³¹ BARROS, José Márcio. *A marca da cultura*. Apostila do seminário de cultura, cidadania e marketing, Circuito cultural BB, setembro 2001.

Capítulo II

TRÊS PROJETOS CULTURAIS PARANAENSES

Nesse momento será feito um relato dos dados obtidos junto a três empresas patrocinadoras de projetos culturais e aos três empreendedores dos projetos culturais paranaenses aprovados na Lei Rouanet indicados pelos patrocinadores bem sucedidos.³² Tanto as empresas como os empreendedores responderam, em contato telefônico, a questionários formulados com o intuito de servirem de roteiro para as entrevistas. O objetivo de ambos os questionários³³ era coletar as opiniões dos entrevistados acerca do tema dessa pesquisa.

³² Conforme Projeto de Pesquisa ANEXO.

³³ Vide ANEXOS.

Caso 1

Projeto “Manutenção do ACT (Ateliê de Criação Teatral)” e Brasil Telecom

A Coordenação de Projetos Culturais da Brasil Telecom no Paraná indicou como sucesso, dentre os projetos culturais aprovados na Lei Rouanet/MinC, os seguintes três projetos paranaenses: manutenção da Companhia de Dança Verve (Campo Mourão) e manutenção do espaço e produção de espetáculo do ACT - Ateliê de Criação Teatral (Curitiba). A discussão dessa pesquisa ficará centrada no projeto de Manutenção do ACT.

Segundo o patrocinador, os projetos de sucesso estão congruentes com a política institucional da empresa, pois “ultrapassam os limites e vão às idéias novas”. No caso do ACT, por exemplo, eles patrocinam seus projetos de manutenção desde a sua criação e têm percebido que ali “formam-se” muitos e bons atores, beneficiando a comunidade de Curitiba como um todo. Outra característica dos projetos do ACT é que eles investem no novo, na experimentação, na qualidade e na itinerância dos produtos (ex.: espetáculos). Isso faz com que a Brasil Telecom queira preservar essa parceria, o que tem feito há anos. Isso mesmo nos momentos em que os recursos para os investimentos em projetos culturais reduzem devido ao fato da empresa estar expandindo seus negócios (ex: investindo em telefonia celular).

A política cultural da Brasil Telecom atualmente é focar em teatro, dança e esportes radicais. Nessas áreas são desenvolvidos os projetos mais permanentes e de custo mais elevado. Isso não impede que a empresa tenha

um extenso programa de apoio a projetos sociais, em cuja seleção é considerada a acessibilidade (baixo custo para a comunidade), a abrangência (acessíveis às populações economicamente mais deficitárias), a possibilidade de vir a ser auto-sustentável no decorrer do tempo. Todo projeto novo é um grande risco assumido pela empresa mas sua política sempre tem uma grande abertura para novos projetos e idéias, independentemente do segmento. Essa empresa também patrocina projetos culturais e sociais com recursos próprios, sem usufruir dos mecanismos de abatimento fiscal dos valores investidos. Isso ocorre principalmente no que tange aos projetos sociais, que não dispõem de mecanismos de incentivo fiscal disponíveis.

Essa empresa alega patrocinar projetos culturais e sociais para contribuir para melhorar a educação do povo em geral. Seu interesse é associar sua marca a “idéias em que acredita”, pois isso traz benefícios à imagem institucional. Segundo a empresa, essa atuação está mais ligada à “visão institucional” do que ao marketing, cujo interesse seria mais diretamente relacionado a negócios e lucros. O que se pretende é auferir benefícios para a marca da empresa.

Segundo a sócia-gerente Nena Inoue, o projeto de manutenção do ACT existe desde 2001, momento em que o “Espaço Cênico”, que tinha três anos de existência, passou por transformações organizacionais e transformou-se em ACT. Desde 2001 a Brasil Telecom é a patrocinadora master e exclusiva. Mas o ACT tem vários apoiadores. Considera-se manutenção do ACT além do aluguel do espaço físico e da parte gráfica de divulgação das atividades, todo o trabalho de formação, pesquisa e experimentação da área artística voltada à

produção cênica. Esse projeto é executado anualmente via Lei Rouanet e inclui:

- oficinas livres de teatro (possuem caráter contínuo, com módulos trimestrais),
- oficinas avançadas (sempre que há uma demanda suficiente para abrir turmas),
- oficinas especiais e workshops (com convidados de outros Estados e com duração de 3 a 4 dias),
- núcleo de pesquisa teatral (composto pelas pessoas que passaram pelas oficinas livres) – geralmente trabalha sobre um tema que pode gerar um espetáculo (ex: “o cão coisa e a coisa homem” partiu de estudos de literatura e cinema e gerou por produto uma peça que foi dirigida por Aderbal Freire Filho e teve temporada em São Paulo/SP e Curitiba/PR e itinerância por Rio de Janeiro/RJ, Brasília/DF, Belo Horizonte(MG), Porto Alegre/RS, Castro/PR e Londrina/PR). Atualmente esse núcleo está trabalhando o tema Tchekov.
- ACT abre suas portas (atividade contínua, com periodicidade variável) – trata-se de uma mostra do processo de trabalho e algumas vezes fornece *feedbacks* que algumas vezes são incorporados ao processo de trabalho. É realizada em Curitiba e também já ocorreu em Castro.
- Encontros necessários – atividades mensais das quais participam profissionais de diversas áreas que discutem sobre um tema.
- Exposições paralelas – ocorrem no próprio espaço do ACT, geralmente em concomitância às edições do evento “ACT abre suas portas” e relacionadas ao processo de trabalho. Também recebe projetos externos ao ACT, desde que não firam ao seu perfil.

O ACT tem uma política cultural inovadora pois seu objetivo é o processo (a pesquisa, a criação, a experimentação, a discussão e a reflexão sobre o que se faz) e não o produto (um espetáculo, por ex). Mesmo estando na contramão do mercado, virou referência nacional, tanto que têm surgido espaços novos com essa mesma filosofia de trabalho.

Segundo a empreendedora entrevistada, o projeto do ACT que está sendo abordado é um sucesso porque atinge seus objetivos e tem um padrão de referência em qualidade que cada vez mais vem sendo imitado. Por outro lado, tem por limitação o fato de não ser auto-sustentável (consegue arrecadar apenas 30% do valor que necessita para sua manutenção, dependendo do patrocinador para cobrir os 70% restantes) e a perspectiva não é muito favorável no sentido de modificar esse quadro já que sua proposta não é, efetivamente, essencialmente comercial.

A sócia-gerente do ACT entrevistada acredita que o patrocinador considera o projeto de sucesso pois existe um esforço permanente de mantê-lo informado sobre o andamento do projeto, porque o projeto atinge e até suplanta os objetivos em tudo o que se propõe a fazer, tem público e retorno de mídia. Outro fato a considerar é que o ACT preserva a marca do patrocinador mesmo quando esse não faz os repasses financeiros com o vigor e a freqüência combinados.

Quando o projeto foi concebido em 2000, ele não apresentava qualquer preocupação em considerar o interesse do patrocinador. Os artistas fazem os projetos “por necessidade, por carência do que se quer ter e fazer, é como partir de um diagnóstico para depois receitar remédios” (sic). Com o

estabelecimento e a continuidade da parceria, entretanto, os empreendedores passaram a abrir certos espaços para opiniões da empresa, principalmente no que tange à circulação do produto (locais para itinerância do espetáculo, por exemplo). Até algumas idéias sobre o processo chegam a ser apresentadas para se poder vislumbrar a opinião do patrocinador, que cada vez mais é considerado um parceiro. A vantagem dessa parceria ACT - Brasil Telecom parece estar em grande parte vinculada à própria identidade de ambas as empresas, que nunca chegaram a entrar em choque pelo fato do patrocinador querer direcionar o projeto. “A Brasil Telecom apóia a idéia e não o produto, mesmo quando não se tinha produto para se apresentar nem condições de medir sua eficiência” (sic).

Considerando essa experiência, a empreendedora não considera que os interesses do patrocinador possam funcionar como uma espécie de censura. Partindo da prática do ACT e de outras grandes companhias com as quais tem contato, a entrevistada acha que esse discurso não passe à prática na maioria dos casos, até porque “geralmente as empresas investem no trabalho que os grupos já estão fazendo.” (sic)

Quanto à política de incentivos fiscais aos patrocinadores, a entrevistada critica a deformação existente na base do Estado, que tem se isentado de sua função e a transferido para a iniciativa privada. Apesar disso, considera que as leis de incentivo têm uma relevância grande para a produção cultural, uma vez que cerca de 80% dos projetos culturais que são executados fazem uso desses mecanismos. O problema é a quase exclusividade desse mecanismo, já que o Estado não propõe outras modalidades. Entretanto, sua opinião é que há um

equivoco de mentalidade tanto dos artistas quanto das empresas e dos críticos, pois essas são leis de incentivo à produção cultural e não aos artistas, pois facultam às empresas desenvolverem marketing cultural sem desembolsarem.

Nesse sentido, a deformação.

Caso 2

Projeto “Revelando olhares de moradores da Ilha do Mel” e Empresa X ³⁴

O primeiro projeto citado pela empresa X como de sucesso foi o “Revelando olhares ...”, cuja execução está em fase de prestação de contas. O argumento utilizado para a referida escolha destacou o fato desse projeto possuir uma dimensão social aliada à dimensão cultural, deixar os instrumentos/equipamentos disponíveis para que a comunidade os possa reutilizar sempre que bem lhe aprouver, ter uma dimensão profissionalizante, valorizar a realidade local e ter tido ótima repercussão na mídia (mídia espontânea). Certamente a empresa teria interesse em patrocinar novamente projetos com tais características em outras localidades ou, ainda, estender a atuação na região da Ilha do Mel.

A empresa X tem interesse em patrocinar projetos culturais pelo retorno de marketing que os mesmos oferecem à sua marca, além de poder fazê-lo usufruindo de benefícios fiscais. Ela possui projetos sociais institucionais em regiões afetadas direta ou indiretamente pelos meios de distribuição dos produtos que negocia. Projetos como o citado auxiliam a marca da empresa a consolidar o seu nome como empresa cidadã. Nesse sentido, o incentivo a projetos culturais passou a fazer parte de sua estratégia de marketing.

³⁴ A Coordenação de Projetos da empresa X solicitou que seu nome fosse omitido dessa pesquisa já que de suas respostas constam que um dos seus principais critérios de escolha de um projeto é político. Na descrição do projeto também houve omissão de alguns dados a fim de dificultar a identificação do patrocinador.

Em termos de política cultural empresarial para a escolha de projetos a serem patrocinados, os critérios mais fortemente frisados são a dimensão social do projeto, seu custo, possibilidade de geração de mídia espontânea e capacidade de auto-sustentabilidade. Mas o critério mais relevante é o político, pois projetos de interesse do governo estadual têm prioridade de patrocínio. A empresa não patrocina projetos de terceiros que não sejam beneficiários de leis de incentivo fiscal à cultura.

Os empreendedores do projeto informaram que o mesmo tem por objetivo valorizar a comunidade da Ilha do Mel. Para tanto, o projeto adquiriu 15 câmeras fotográficas e ministrou uma oficina de fotografia para 21 jovens nativos da Ilha, com idades entre 11 e 17 anos. A metodologia de trabalho partiu de uma não diretividade estética a fim de não inibir esses jovens. A partir do que os jovens iam fotografando, a técnica fotográfica, o conteúdo e a estética iam sendo pontuadas. Como resultado dessa etapa do projeto foram produzidas mais de 4.300 fotografias que ficaram para os jovens.

Finalizada a oficina de fotografia, foi montada uma oficina de serigrafia na Associação dos Nativos, situada na Brasília. Os jovens então receberam aulas sobre impressão serigráfica em camisetas e papel. Tais impressões partiram das fotografias e de desenhos produzidos pelos jovens. No final do processo cada jovem produziu 20 camisetas com imagens individuais e coletivas, além de banners e cartazes. Esse tipo de oficina teve uma importância muito grande para os moradores uma vez que a Ilha é uma localidade turística, na qual são vendidas muitas camisetas, só que todas produzidas fora da Ilha e com uma identidade visual extremamente

pasteurizada pela mídia. A descoberta da possibilidade de se desenvolver um belo trabalho a partir de sua própria identidade cultural trouxe um fôlego novo para esses moradores. A oficina de serigrafia ficou montada para ser utilizada pelos moradores mesmo após o término do projeto e grupos de trabalho já se organizaram para sua utilização.

As duas melhores fotografias de cada jovem foram ampliadas e expostas em banners tanto na Ilha do Mel quanto em Curitiba e Paranaguá. Nessas exposições também foram exibidas e vendidas as camisetas produzidas pelos jovens, sendo que os recursos obtidos ficaram para a associação dos moradores comprar, entre outras coisas, materiais para a reposição do material necessário ao funcionamento da oficina de serigrafia.

O projeto recebeu o apoio de uma unidade de produção audiovisual da UFPR, que produziu um vídeo sobre o projeto e outros dois de cunho científico sobre a Ilha do Mel e Manguetzais. Pesquisadores do Centro de Estudos do Mar da UFPR também participaram ministrando uma palestra no evento de abertura do projeto na Ilha e com um texto para o livro que pôde ser publicado graças a um investimento financeiro extra do patrocinador X. A característica principal desse livro é a presença de 21 postais feitos a partir da melhor fotografia produzida por cada um dos jovens.

Segundo os empreendedores, o projeto foi um sucesso justamente pelo fato de ter conseguido sensibilizar tanto a comunidade da Ilha quanto os patrocinadores e os apoiadores. Um dos reflexos mais significativos foi o fato de seis jovens compartilharem três câmeras fotográficas e outros três utilizarem câmeras emprestadas só para poderem participar do projeto, que tinha um

limite de 15 câmeras disponíveis. O mesmo aconteceu na oficina de serigrafia, para a qual a demanda também era maior e o projeto, devido às restrições de tempo e espaço, pôde capacitar três adultos, além dos 21 jovens. Em muitos sentidos o projeto superou as expectativas da equipe.

Os produtores acreditam que o patrocinador tenha considerado o projeto um sucesso devido ao fato do mesmo possuir uma dimensão cultural e social, de ser permanentemente informado quanto ao andamento e às repercussões do projeto, por ter conseguido agregar apoiadores relevantes (UFPR, Associação dos Nativos da Ilha do Mel da Brasília, Prefeitura de Curitiba/Fundação Cultural de Curitiba/Memorial de Curitiba, Secretaria de Estado da Cultura do Paraná) e por ter conseguido obtido retorno em mídia espontânea.

Quando o projeto foi concebido e formatado (2002) não se pensou no interesse do patrocinador, chegou-se mesmo a pensar que o projeto não seria aprovado pelo Ministério da Cultura devido ao fato do mesmo fugir bastante do perfil dos projetos aprovados pelo MinC à época, que eram mais voltados à produção e circulação de produtos de artistas, não envolvendo comunidades. Foi com grata surpresa que, com a troca do dirigente federal e conseqüentemente com a mudança na filosofia de trabalho do governo, esse projeto acabou se transformando num dos primeiros (se não o primeiro) projetos paranaenses a receber o aval do MinC para captação de recursos. A receptividade das empresas ao projeto foi muito melhor do que o esperado. Conseguiu-se de imediato um primeiro depósito. Na seqüência o projeto recebeu outro depósito. Tendo o exposto em vista, pode-se concluir que

mesmo não tendo sido concebido pensando no interesse dos patrocinadores, o projeto acabou se inserindo num momento favorável a projetos com esse perfil. Após o início do projeto, com a repercussão positiva ao mesmo, conseguiu-se uma complementação de investimento pelo patrocinador X, a qual possibilitou a publicação do livro, meta inicialmente não prevista no projeto. Outra meta não prevista no projeto que acabou sendo executada foi a produção do vídeo.

Os empreendedores do “Revelando olhares...” consideram que um apego excessivo aos interesses do patrocinador pode ser considerado como uma espécie de censura mercadológica e que ceder demasiado aos ditames dos negócios pode significar uma pasteurização da cultura, já que, via de regra, a arte está à frente de seu tempo e a ele propõe desafios. O mercado, por sua vez, prefere o consagrado. Entretanto, não é culpa das empresas a inexistência de políticas públicas de apoio à cultura. Nesse sentido, não se pode culpabilizar as empresas pela omissão do Estado, que deveria propor e desenvolver políticas de proteção à produção, especialmente à arte excessivamente exótica e crítica aos olhos do mercado. Quanto às leis de incentivo, elas não deveriam ser os únicos mecanismos existentes.

Um dos problemas que as leis de incentivo acabam acarretando é que empresas que antes de suas existências apoiavam projetos culturais, cada vez mais o fazem somente se puderem usufruir benefícios fiscais e integrais (quando 100% do valor investido pode ser abatido do imposto de renda da empresa, no caso da Lei Rouanet). Algumas experiências deixaram de ter continuidade por perderem apoios financeiros que migraram para projetos incentivados, devido a motivos diversos desde a incapacidade organizativa dos

artistas, desinteresse de produtores ou mesmo inadequação frente aos requisitos documentais e técnicos preconizados pelas leis de incentivo.

Caso 3

Projeto “Exposições Itinerantes de ...”

e Empresa Y ³⁵

Dentre os projetos patrocinados pela empresa Y, um dos que foi por ela identificado como sucesso foi o projeto “Exposições itinerantes de ...”. Os motivos alegados foram a sua execução no tempo previsto apesar de uma das exposições ser no exterior, os apoios (inclusive governamentais) que o projeto obteve no exterior e no Brasil, o fato de estarem sempre bem-informados a respeito dos principais eventos relativos ao projeto e a repercussão do produto final no Brasil e no exterior.

A empresa Y não possui estrutura específica para recebimento, análise e apoio a projetos, ela os patrocina muito mais devido a relacionamentos pessoais de seus dirigentes e a seus gostos pessoais do que por estratégias de marketing. Aliás, a empresa não tem interesse em divulgar sua marca como patrocinadora cultural porque não considera que o retorno beneficie seus negócios. Há inclusive uma certa resistência em divulgar seu nome como patrocinador pois não quer ter que criar uma estrutura para receber e analisar demandas dessa natureza.

Apesar de toda essa resistência, a empresa patrocina projetos de artistas mesmo sem auferir benefícios fiscais. Tais projetos são permanentes e de longo prazo e alto custo, investem no aperfeiçoamento de talentos, estão

³⁵ A Direção da empresa Y solicitou que seu nome fosse omitido dessa pesquisa devido ao fato de não ter intenção de abrir seus patrocínios à concorrência pública, já que seus principais critérios para escolha de projetos a serem patrocinados são político e amizade, o que pode gerar protestos. Objetivando preservar a

relacionados à visão tradicional de arte e a suas modalidades consagradas. O critério de escolha é o pessoal dos dirigentes. Isso denota o espírito sensível e generoso desses patrocinadores, coisa raríssima de se encontrar, especialmente na contemporaneidade.

Os empreendedores do projeto “Exposições itinerantes de...” o descrevem como possuindo duas etapas básicas: produção e circulação de obras de arte. As principais atividades subordinadas dizem respeito ao registro do trabalho (publicação), à sua divulgação e à reflexão sobre o mesmo (palestras). O projeto realizou três exposições, sendo duas em capitais de diferentes Estados do Brasil e outra no exterior.

Na perspectiva dos empreendedores, o projeto foi um sucesso porque atingiu seus objetivos com qualidade e dentro dos custos e tempo previstos, apesar das dificuldades envolvidas na etapa internacional do projeto, principalmente em relação aos custos e à logística. Entre a formulação e a execução do projeto houve uma grande desvalorização monetária do real frente ao dólar e uma exacerbação dos riscos de atentado terrorista, o que prejudicou a liberação das obras nos aeroportos e onerou o projeto. Mas a presença de muitas pessoas às *vernissages*, às exposições e às palestras em universidade estrangeira e em galerias e espaços culturais brasileiros superaram as expectativas iniciais do projeto, especialmente no que tange à etapa internacional.

Os empreendedores acreditam que o principal motivo para o patrocinador Y ter considerado o projeto um sucesso reside no fato de terem

empresa, o nome do artista também foi omitido bem como alguns detalhes relativos à contextualização do projeto.

sempre estado a par dos principais eventos do projeto e dos apoios governamentais no exterior que o projeto conseguiu mobilizar.

O projeto não considerou o interesse de pretensos patrocinadores na sua concepção e julga que tais interesses poderiam servir como instrumentos de censura principalmente se o trabalho do artista fosse muito crítico em relação ao estabelecido ou consagrado pelo mundo das artes e político, o que não é, em particular, o caso do trabalho desenvolvido pelo artista beneficiário desse projeto. O mais adequado é que, principalmente para esses casos, o Estado tivesse uma fonte de financiamento própria e que não deixasse nas mãos das empresas a definição do que é ou não arte, porque “disso elas não entendem” (sic) e a tendência é que não incentivem nada que seja inovador. Nesse sentido, a política de incentivo fiscais às empresas deve continuar “até porque tem sido muito útil e quase a única fonte de recursos para a área cultural” (sic) mas deve ser complementar a outras formas de incentivo direto do Estado.

CONCLUSÃO

O presente projeto pretendeu demonstrar que a complexidade conceitual atinente a questões de política e marketing culturais tem origem nas práticas empresarial e cultural, campo das mais diversificadas realidades, e vice-versa. De fato, os três casos analisados corroboram essa perspectiva.

A análise dos casos empíricos de patrocínio sob a perspectiva das empresas surpreendeu em termos da discrepância existente entre os objetivos do patrocínio e o grau de importância da cultura para agregar valor à marca da empresa. Os três casos apresentaram diferenças significativas que refletem seus perfis empresariais. Quanto ao motivo que leva a patrocinar, a Brasil Telecom e a empresa X almejam retorno para sua marca institucional, já a empresa Y não possui tais aspirações. Quanto à necessidade da existência de incentivos fiscais para que se efetivem patrocínios a projetos culturais, essa é uma prerrogativa somente da empresa X. O fato de duas empresas preferirem ter suas identidades preservadas também denota aspectos da cultura dessas empresas.

Os critérios de seleção dos projetos culturais paranaenses estudados dependem muito da relevância atribuída pelas empresas ao papel do incentivo à cultura na sua política empresarial. Dos casos analisados, houve uma decrescente atribuição de relevância para a política empresarial entre os casos 1, 2 e 3 e, conseqüentemente, uma decrescente clareza e transparência nos critérios de seleção dos projetos a serem patrocinados, bem como uma decrescente organização dos equipamentos empresariais para atingir a

excelência na área de seleção (de coordenações de patrocínio a projetos à inexistência de qualquer estrutura organizacional para tal) e um crescente constrangimento em relação à solicitação de autorização para mencionar o nome das empresas na pesquisa. Em relação a esse último item, quanto mais suscetível a escolhas pautadas em critérios políticos e de amizade pessoal, maior o interesse em não divulgar que patrocinam projetos culturais.

Nesse sentido, a título exemplificativo, tem-se a empresa BRASIL TELECOM, que considera o marketing cultural relevante a nível institucional, prima por uma compatibilidade entre os projetos patrocinados e o perfil da empresa, que “está aberto a idéias novas” (sic). Ela possui departamentos especificamente voltados à análise de projetos e maior transparência em relação à sua política cultural e, conseqüentemente, a critérios de seleção. Em relação à política da empresa, seu foco preferencial são projetos nas áreas de teatro, dança e esportes radicais mas também promove projetos sociais. Uma das características que mais chamaram a atenção foi a estratégia de investir a longo prazo em determinados parceiros e a um custo maior, mas não deixar de estar investindo também em projetos menores e novos propostos por terceiros, mesmo que com recursos próprios.

A ocorrência de empresas (Brasil Telecom e Y) que investem recursos próprios em projetos de terceiros, sem usufruírem de quaisquer mecanismos de incentivo fiscal e o fato de uma delas (empresa Y) fazê-lo sem qualquer interesse em fazer uso dessa atuação para beneficiar sua marca (empresa Y) foi inesperado. Isso porque tais ocorrências destoam eloqüentemente de

muitas das queixas formuladas por empreendedores e artistas, inclusive os envolvidos no projeto da Ilha do Mel (caso 2) e Hans Haacke (1995).

Quanto aos fatores de sucesso em projetos culturais há uma concordância entre as empresas quanto ao conceito subjacente a todos os fatores por elas indicados: projeto cultural de sucesso é aquele que atinge os objetivos a que se propõe dentro do prazo, orçamento e qualidade almejados. No caso dos empreendedores, esses fatores foram mais claramente formulados.

Além dos fatores de sucesso relativos ao fato de que o projeto efetivamente seja executado sem surpresas negativas em seus itens básicos (objetivo, custo, prazo e qualidade) após ter recebido patrocínio, outros foram explicitados pelas empresas como relevantes para a indicação desses projetos como sucesso. A Brasil Telecom valorizou a inovação, a experimentação, a abrangência, a itinerância. A empresa X valorizou a coexistência das dimensões social e cultural, a possibilidade das atividades terem continuidade autogestionária, a doação dos equipamentos à comunidade, a profissionalização, o foco na valorização da comunidade abrangida, o retorno em mídia. A empresa Y valorizou os apoios que o projeto agregou, a comunicação entre empreendedores e empresa, a repercussão na mídia. O foco no retorno de mídia pode ser considerado elemento recorrente entre os três pontos de vista apresentados.

Na perspectiva dos empreendedores, o elemento recorrente entre os que eles acham que fizeram com que os três patrocinadores indicassem seus projetos como sucesso está a comunicação entre empreendedores e empresa.

Todos acham imprescindível que todos os eventos marcantes da execução do projeto sejam comunicados aos patrocinadores. À exceção do empreendedor do projeto beneficiário da empresa Y, os beneficiários dos outros dois patrocinadores acharam que o retorno de mídia espontânea é outro elemento valorizado pelas empresas. Os empreendedores realmente têm uma percepção exata em relação ao que os patrocinadores pensam no que tange a esses itens.

Entretanto, existem outros elementos que os empreendedores consideram importantes para o sucesso do projeto (além dos quatro básicos: prazo, custo, objetivo e qualidade) em que eles e os patrocinadores também confluíram, apesar dos empreendedores terem achado que os patrocinadores não atentariam para os mesmos. A Brasil Telecom, por exemplo, também mencionou a inovação e a qualidade do projeto do ACT como definidores de seu sucesso. O mesmo ocorrendo com a empresa X, que mencionou o envolvimento da comunidade como depositário do sucesso do mesmo. Tal constatação pode indicar que quando o patrocinador tem a oportunidade de acompanhar o desenvolvimento de um projeto, graças a eficientes mecanismos de comunicação estabelecidos, ela passa a compartilhar a visão do projeto que o empreendedor possui. Denota também que os empreendedores culturais nutrem uma certa desconfiança em relação aos patrocinadores, considerando suas visões mais presas ao mercado de que elas se apresentaram, pelo menos no que tange aos casos pesquisados.

Outra evidência que se pode destacar a partir do caso 1, é que quando há compatibilidade entre a proposta do projeto e o perfil da empresa

patrocinadora, podem surgir espaços e demandas para implementar idéias conjuntas que não ofendam a dimensão artístico-cultural do projeto. A atenção a essa possibilidade de compartilhamento de idéias e interesses entre patrocinadores e empreendedores parece favorecer uma relação mais duradoura e na qual o empreendedor não se sinta censurado pelo patrocinador. Tal assertiva decorre, surpreendentemente, do fato da produtora do projeto mais inovador dentre os três analisados ter sido a única a não perceber risco de censura no compartilhamento de determinados espaços com o patrocinador, ao contrário, ter sido a produção do projeto quem tomou a iniciativa de tentar oportunizar suas ocorrências. Tal perspectiva destoou sobremaneira das demais estudadas e da própria literatura revisada e pode apontar uma nova forma de relacionamento entre parceiros.

O ponto em que soa uma uníssona opinião entre os três empreendedores paranaenses e a literatura revisada diz respeito à importância das leis de incentivo como mecanismo complementar a outros, necessariamente originários do Estado e alguns por ele exclusivamente financiados, a fim de que seja implementada uma verdadeira política cultural.

Efetivamente não bastam as boas idéias, é preciso cada vez mais que alguém nelas aposte e empreendê-las com seriedade e competência. A presente pesquisa confirmou suas principais expectativas pois evidenciou, a partir de estudos de caso, que, apesar de existirem afastamentos entre os pontos de vista do empreendedor cultural e seu patrocinador, aqueles em que os mesmos convergem são prevalentes. Aprofundar tais discussões pode contribuir para que mais projetos culturais obtenham patrocínio e sucesso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE JÚNIOR, Pedro Paulo de. *O desafio da inteligência competitiva: uma análise dos fatores críticos de sucesso: o caso Tigre*. In: www.economia.pro.br
- BARROS, José Márcio. *A marca da cultura*. Apostila do seminário de cultura, cidadania e marketing, Circuito cultural BB, setembro 2001.
- BOCCATO, Paulo. <http://www.telaviva.com.br/leis/main.htm>
- BOURDIEU, Pierre e HAACKE, Hans. *Livre-troca: diálogos entre Ciência e Arte*. RJ: Bertrand Brasil, 1995.
- COELHO, Teixeira. *Dicionário crítico de política cultural*. SP: Iluminuras, FAPESP, 1999.
- COELHO, Teixeira. *Guerras culturais*. São Paulo: Iluminuras, 2000.
- Folha de São Paulo, *14% de projetos culturais ganham apoio de leis de incentivo em 2003*, 29/12/2003.
- GAMBÔA, Fernando Alexandre Rodrigues; BRESCIANI FILHO, Ettore. *Fatores Críticos de Sucesso na implementação de sistemas integrados de gestão de recursos*. In: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais10/gestaodainformacao/arq05.PDF>
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. SP, Prentice Hall, 2000.
- PMI – Project Management Institute, *PMBOK – Project Management Body of Knowledge*, 1996 e 2000.
- RABECHINI Júnior, Roque; CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO, Fernando José Barbin. *Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa*. In: <http://www.vanzolini.org.br/revistaproducao/Sample.pdf>.
- SILVEIRA, Henrique Rodrigues da. *Motivações e fatores críticos de sucesso para o planejamento de sistemas interorganizacionais na sociedade da informação*. In: <http://www.ibict.br/cionline/320203/3220312.pdf>

ANEXOS



SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS - TURMA 2003
Aluna: Francine Rocha
Orientador Monografia: Prof. Dr. Zaki Akel Sobrinho

Fatores de Sucesso em Projetos Culturais Paranaenses

Roteiro para entrevista com empresas

1. Dentre os projetos aprovados pelo Ministério da Cultura/Lei Rouanet e patrocinados pela sua empresa, cite 3 que são considerados de sucesso.
2. Por que esses projetos são considerados sucesso?
3. Sua empresa patrocinaria esses projetos novamente caso fossem reapresentados. Por quê?
4. Por que sua empresa patrocina projetos culturais.
5. O incentivo a projetos culturais passou a fazer parte da estratégia de marketing da sua empresa?
6. Sua empresa tem uma política cultural definida para a escolha dos projetos aprovados pelo MinC a serem patrocinados? Se sim, como você a descreveria. (Variante a essa última pergunta: mencione os principais critérios adotados para a seleção dos projetos a serem patrocinados pela sua empresa).
7. Sua empresa patrocina artistas e/ou projetos que não disponham de mecanismos que beneficiem a empresa com incentivos fiscais (ex.: abatimento do valor investido do Imposto de Renda (como ocorre na Lei Rouanet). Se sim, por quê e quais os critérios para a escolha desses artistas ou projetos?
8. Estamos autorizados:
 a citar o nome de sua empresa nominalmente na monografia.
 a citar o nome da sua empresa nominalmente em entrevista à imprensa sobre o conteúdo da monografia.
 a citar apenas as respostas fornecidas pela empresa sem mencionar o nome da mesma, tanto à imprensa quanto na monografia.
 a citar o seu nome como portador das respostas da empresa.
 a citar o seu cargo ou nome da unidade como portador das respostas da empresa.

Nome do entrevistado: _____
Empresa/Unidade/Telefone: _____

Agradecemos muitíssimo sua colaboração!

Francine Rocha – Gerente e Assessora de Projetos/UFPR e produtora cultural independente
9964 0550, 367 8945 (res), 367 4724 (fax res), 361 1549 (UFPR)



SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS - TURMA 2003
Aluna: Francine Rocha
Orientador Monografia: Prof. Dr. Zaki Akel Sobrinho

Fatores de Sucesso em Projetos Culturais Paranaenses

Roteiro para entrevista com empreendedores culturais

1. Dentre os projetos patrocinados pela empresa _____ via Lei Rouanet e considerados como sucesso, o(s) projeto(s) _____, empreendidos por você, foi indicado. Favor descrever brevemente o projeto ou um deles (resumo, valores, ano, principais características).
2. Você concorda que o referido projeto tenha obtido sucesso? Em caso afirmativo, por que você o considera um sucesso?
3. Por que você acha que o patrocinador o considerou um projeto de sucesso?
4. Você e/ou sua empresa têm uma política cultural definida para a formulação de projetos a serem patrocinados? Se sim, como você a descreveria. (Variante a essa última pergunta: mencione os principais critérios adotados para a formulação de projetos a serem patrocinados).
5. O projeto indicado foi concebido pensando-se no interesse do patrocinador? Se sim, quais interesses e de que forma foram considerados.
6. Você percebe a preocupação com os interesses do patrocinador como uma espécie de censura? Justifique.
7. O que você acha da política cultural de incentivos fiscais aos patrocinadores via leis de incentivo?
8. Estamos autorizados:
() a citar o nome de sua empresa nominalmente na monografia.
() a citar o nome da sua empresa nominalmente em entrevista à imprensa sobre o conteúdo da monografia.
() a citar apenas as respostas fornecidas pela empresa sem mencionar o nome da mesma, tanto à imprensa quanto na monografia.
() a citar o seu nome como portador das respostas da empresa.
() a citar o seu cargo ou nome da unidade como portador das respostas da empresa.

Nome do entrevistado: _____
Empresa/Unidade/Telefone: _____

Agradecemos muitíssimo sua colaboração!

Francine Rocha – Gerente e Assessora de Projetos/UFPR e produtora cultural independente
9964 0550, 367 8945 (res), 367 4724 (fax res), 361 1549 (UFPR)

PROJETOS APROVADOS LEI ROUANET

SEGMENTOS	1996	1997	1998	1999	2000	2001	TOTAL
Artes Cênicas	300	586	719	688	668	762	3.723
Artes Integradas	264	499	338	127	110	155	1.493
Artes Plásticas	126	179	304	254	301	328	1.492
Humanidades	271	309	598	740	525	416	2.859
Música	308	640	832	723	590	641	3.734
Patrimônio Cultural	141	193	231	233	150	162	1.110
Produção Audiovisual	243	367	415	260	214	161	1.660
TOTAL	1.653	2.773	3.437	3.025	2.558	2.625	16.071

Posição em abril/02

Fonte: Ministério da Cultura

PROJETOS APROVADOS COM CAPTAÇÃO DE RECURSOS LEI ROUANET

SEGMENTOS	1996	1997	1998	1999	2000	2001	TOTAL
Artes Cênicas	78	124	150	166	239	315	1.072
Artes Integradas	60	124	127	77	49	51	488
Artes Plásticas	36	61	91	90	91	110	479
Humanidades	65	107	143	178	232	207	932
Música	68	110	161	198	221	217	975
Patrimônio Cultural	64	97	129	129	136	112	667
Produção Audiovisual	39	61	64	64	64	87	379
TOTAL	410	684	865	902	1.032	1.099	4.992

Posição em abril/02

Fonte: Ministério da Cultura

RENÚNCIA FISCAL ESTIMADA POR ANO/LEIS DE INCENTIVO**LEI ROUANET**

1996	1997	1998	1999	2000	2001(1)	TOTAL
36.743.301	68.064.160	93.941.284	110.979.885	182.489.660	216.970.851	709.189.141

Fonte: Ministério da Cultura

(1) Posição de 04/04/2002, valores sujeitos a alterações

SEGMENTOS	CAPTAÇÃO LEI ROUANET EM R\$						
	1996	1997	1998	1999	2000	2001(1)	SUBTOTAL
Artes Cênicas	15.779.753	22.731.059	22.314.735	29.426.655	58.600.555	77.153.984	226.006.741
(*) Artes Integradas	20.418.816	49.150.050	44.393.450	35.953.172	40.847.253	39.048.437	229.811.178
Artes Plásticas	7.309.109	11.936.925	23.155.972	17.878.301	32.623.895	24.954.987	117.859.189
Humanidades	4.872.953	18.176.423	19.792.617	27.106.459	30.763.033	35.928.218	136.639.703
Música	20.356.824	25.187.506	38.056.495	42.238.307	58.565.945	75.721.879	260.126.956
Patrimônio Cultural	25.269.973	46.066.803	50.271.631	39.217.191	37.531.476	44.059.264	242.416.338
Produção Audiovisual	17.498.797	34.159.636	30.088.888	19.232.092	22.096.294	41.261.480	164.337.187
TOTAL	111.506.225	207.408.402	228.073.788	211.052.177	281.028.451	338.128.249	1.377.197.292

(*) Vários segmentos; (1) Dados atualizados até 04/04/2002

Fonte: Ministério da Cultura

PROJETO DE PESQUISA

Título: FATORES DE SUCESSO EM PROJETOS CULTURAIS PARANAENSES

1. Objetivos:

Geral: - Identificar os fatores promotores de sucesso em projetos culturais paranaenses patrocinados por empresas que incentivam projetos aprovados pelo Ministério da Cultura-MinC.

Específicos: - Identificar os critérios de avaliação adotados por 3 empresas na seleção de projetos paranaenses aprovados pelo MinC que receberão seu patrocínio; identificar os critérios de avaliação dos empreendedores para considerarem seus projetos de sucesso; comparar os critérios dos patrocinadores com os dos empreendedores dos projetos de sucesso; caracterizar projetos culturais de sucesso.

2. Justificativa:

Muito esforço é despendido na concepção, formatação e documentação de projetos culturais que não conseguem captar recursos junto à iniciativa privada, apesar de aprovados pelo Ministério da Cultura para usufruírem de sua chancela e facultarem aos patrocinadores o acesso a benefícios fiscais (isenção do Imposto de Renda aos patrocinadores – até o limite de 4% do imposto devido). Em matéria publicada recentemente (29/12/2003) na Folha de São Paulo, intitulada “14% de projetos culturais ganham apoio de leis de incentivo em 2003”, menciona-se que dos “2.007 projetos culturais aprovados pelo Ministério da Cultura (em 2003) para captar recursos de acordo com a Lei Rouanet, apenas 14% - 281 projetos – conseguiram apoio financeiro da iniciativa privada até o final da semana passada (a 29/12/2003). A maioria deles, no entanto, conseguiu apenas uma parcela do valor total”. E tem mais: “dos 281 projetos que conseguiram financiar pelo menos parte de seus custos, 98 são de São Paulo e 62 do rio de Janeiro. Em seguida, estão Minas Gerais e Paraná (21 projetos cada um), Distrito Federal (18) e Rio Grande do Sul (17)”. No PR, portanto, a situação é melhor que na maioria dos Estados brasileiros em termos de captação de recursos. Mesmo assim continua dramática em vista do universo de projetos aprovados pelo MinC. Essa pesquisa voltar-se-á à identificação dos fatores de sucesso que poderiam ser considerados pelos próximos proponentes de projetos culturais, com vistas a reduzir tanto desperdício de esforço.

3. Metodologia:

A metodologia adotada será, portanto, proceder análise teórico-empírica para embasamento conceitual de estudo de caso de 3 a 5 projetos apontados como sucesso pelos patrocinadores. Será feito um levantamento preliminar justificado junto aos patrocinadores e aos empreendedores, por meio de entrevista telefônica utilizando questionário, aplicado ao responsável por análise dos projetos nas empresas, seguido de uma análise dos projetos indicados, comparando os critérios dos patrocinadores com os dos empreendedores e as características dos projetos culturais.

4. Resultados esperados:

Poucos empreendedores refletem sobre o que pode interessar ao patrocinador quando concebem um projeto cultural; existem confluências de interesses entre patrocinadores e empreendedores que são desconhecidas para ambos ou para uma das partes; nem sempre o empresário tem uma visão de cultura tão restrita à visão mercadológica quanto pensam os empreendedores e artistas.

5. Conclusões esperadas:

A lógica do patrocinador é diferente da lógica do empreendedor e do artista que solicitam apoio financeiro para um projeto cultural. Demonstrar tais diferenças e desmistificar a percepção de ambas as partes pode favorecer uma maior compreensão das expectativas de ambos os lados e um relacionamento mais satisfatório (inclusive em termos financeiros) para os envolvidos e os demais stakeholders.