

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**  
**CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ANTROPOLOGIA**

**CULTURA COMO MARKETING, MARKETING COMO TROCA:**  
**A RECIPROCIDADE E O CENTRO CULTURAL BANCO DO BRASIL**  
**RIO DE JANEIRO**

Maria Elisabete Arruda de Assis

Prof. Dr. Antônio Carlos Motta  
Orientador

RECIFE – Fevereiro, 2007

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**  
**CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ANTROPOLOGIA**

**Cultura como marketing, marketing como troca:  
A reciprocidade e o Centro Cultural Banco do Brasil Rio de Janeiro**  
Maria Elisabete Arruda de Assis

**Tese apresentada ao Programa de Pós-  
Graduação em Antropologia da  
Universidade Federal de Pernambuco, sob a  
orientação do Professor Doutor Antônio  
Carlos Motta, para obtenção do Grau de  
doutor em Antropologia.**

**Recife – Fevereiro, 2007**

Divisão de Serviços Técnicos  
Catalogação da Publicação na Fonte

**A848c Assis, Maria Elisabete Arruda de.**

**Cultura como marketing, marketing como troca: A reciprocidade e o Centro Cultural Banco do Brasil Rio de Janeiro. - Recife: O Autor, 2007**  
**368 folhas : il. : graf., fotos**

**Orientador: Prof. Dr. Antônio Carlos Motta**

**Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Pernambuco. Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFCH). Programa de Pós-Graduação em Antropologia. Recife, 2007.**  
**Inclui bibliografia e anexos**

**1. Política cultural. 2. Cultura. 3. Marketing cultural. 4. Reciprocidade. 5. CCBB (Centro cultural Banco do Brasil Rio de Janeiro) I. Título.**

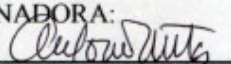
**CDU: 658.8(2. ed.)**

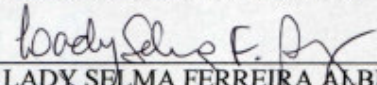
**CDD: 658.8(043)(22. ed.)**

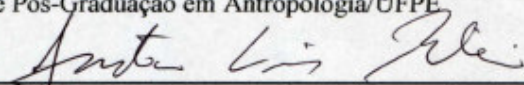
**UFPE**  
**BCFCH2007/05**

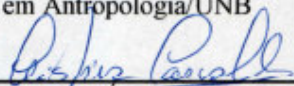
**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**  
**CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ANTROPOLOGIA**

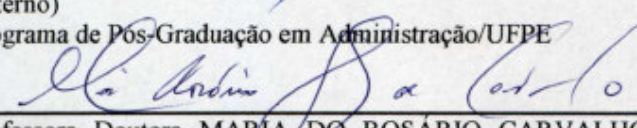
BANCA EXAMINADORA:

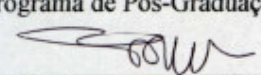
  
\_\_\_\_\_  
Professor Doutor ANTONIO CARLOS MOTTA DE LIMA (Orientador)  
Programa de Pós-Graduação em Antropologia/UFPE

  
\_\_\_\_\_  
Professora Doutora LADY SELMA FERREIRA ALBERNAZ (Examinado  
Titular Interno)  
Programa de Pós-Graduação em Antropologia/UFPE

  
\_\_\_\_\_  
Professor Doutor GUSTAVO LINS RIBEIRO (Examinador Titular Externo)  
Programa de Pós-Graduação em Antropologia/UNB

  
\_\_\_\_\_  
Professora Doutora CRISTINA AMÉLIA PEREIRA (Examinador Titular  
Externo)  
Programa de Pós-Graduação em Administração/UFPE

  
\_\_\_\_\_  
Professora Doutora MARIA DO ROSÁRIO CARVALHO -(Examinador  
Titular Externo)  
Programa de Pós-Graduação em Antropologia/UFBA

  
\_\_\_\_\_  
Professor Doutor PAULO CARNEIRO DA CUNHA -(Examinador Titular  
Externo)  
Programa de Pós-Graduação em Comunicação/UFPE

Data da Defesa: 28 de fevereiro de 2007

Recife/2007

## RESUMO

**Cultura como marketing, marketing como troca:  
A reciprocidade e o Centro Cultural Banco do Brasil Rio de Janeiro**  
Maria Elisabete Arruda de Assis

Orientador: Prof. Dr. Antônio Carlos Motta

Resumo da Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Antropologia do Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor em Antropologia.

As leis de financiamento à cultura, na esfera federal, ao propiciarem o surgimento do marketing cultural parecem aprofundar e redefinir, de modo peculiar, as relações entre Estado e mercado. A partir de um estudo de caso, o do Centro Cultural Banco do Brasil do Rio de Janeiro, este trabalho procura compreender, sob uma perspectiva sócio-anropológica, centrada na idéia de troca e reciprocidade, como se estabelecem as relações entre a instituição Banco do Brasil e governo federal. Como parte desse processo social, buscaremos examinar as leis de incentivo à cultura, como contexto mais amplo, e, de modo específico, a política de marketing cultural derivada do uso de tais leis, por parte daquela instituição financeira, através do papel desempenhado por seu mais antigo Centro Cultural. Analisamos tal processo a partir da percepção e execução desta política pelos funcionários daquela instituição cultural, bem como a percepção e receptividade dos seus frequentadores e da mídia local. Uma das idéias-força que emerge no contexto deste trabalho é a de que as empresas (como é o caso do Banco do Brasil) ao procurarem atender às “necessidades” culturais e simbólicas de seus frequentadores, estariam, ao mesmo tempo, buscando garantir uma boa repercussão para a imagem da própria empresa. Outra idéia-força é a de que isto só se torna possível mediante a criação de um tipo específico de mercadoria, aqui denominada *mercadoria-símbolo-significante*, que outra coisa não é senão as próprias produções culturais patrocinadas através do mecanismo do marketing cultural. Procuramos, destarte, analisar e interpretar o sentido e significado que tais mercadorias adquirem no contexto ora examinado, bem como sua repercussão na sociedade, levando-se em consideração o mercado, a mídia, os frequentadores, ou visitantes, daquela instituição.

**Palavras-chave:** 1. Política Cultural; 2. Cultura; 3. Marketing Cultural; 4. Reciprocidade; 5. CCBB (Centro Cultural Banco do Brasil do Rio de Janeiro).

## ABSTRACT

**Culture as marketing, marketing as exchange: reciprocity and the Bank of Brazil  
Cultural Centre Rio de Janeiro**  
Maria Elisabete Arruda de Assis

Supervisor: Prof. Dr. Antonio Carlos Motta

Abstract for the Doctoral Thesis presented to the Post-graduate Programme in Anthropology at the Centre for Studies of Human Sciences and Philosophy at the Federal University of Pernambuco, as a partial pre-requisite to obtain the Doctor's degree in Anthropology.

The laws which regulate funding for culture at a national level, as they have facilitated the emergence of the cultural marketing, seem to have deepen and redefined, in a particular way, the relationship between the State and the market. Having as its main focus the study case of the Bank of Brazil Cultural Centre in Rio de Janeiro, this work has attempted to understand, from a socio-anthropological perspective centred in the idea of exchange and reciprocity, how the relationship between the Bank of Brazil and the federal government has been established. As part of this social process, I have examined, within the broader context, the laws which support culture, and more specifically, the cultural marketing policy derived from the use of those laws by that particular financial institution by means of the role that has been performed by its oldest Cultural Centre. This process has been analyzed not only as from the perception but also the execution of this policy by the members of staff of that cultural institution, as well as by the perception and receptivity of its customers and local media. One of the strong points which have emerged within the context of this work is that the enterprises (such as the Bank of Brazil) which seek to see to the cultural and symbolic “necessities” of its customers, would be, at the same time, finding the means to reassure a positive repercussion for the public image of the enterprise itself. Another strong points is that this can only become possible in view of the creation of a specific type of good, herewith called “*meaningful-symbolic-good*”, which means nothing more than the cultural productions sponsored by the mechanism of cultural marketing. Therefore, I have attempted to analyze and interpret not only the sense and the meaning that such goods have acquired within the investigated context but also its repercussion within society, bearing in mind the market, the media, the customers and visitors to that institution.

**Key-words:** 1. Cultural Policy; 2. Culture; 3. Cultural Marketing; 4. Reciprocity; 5. CCBB (Bank of Brazil Cultural Centre – Rio de Janeiro)

A Flávio e Dani,  
Presenças Cotidianas de  
Compleitude, Amor e Paixão,  
Dedico

O paradoxo próprio das sociedades capitalistas é que a economia é a principal fonte de exclusão dos indivíduos, mas esta exclusão não os exclui apenas da economia. Ela os exclui, ou os ameaça, a longo prazo, de exclusão da sociedade. E, para aqueles que são excluídos da economia as chances de serem incluídos novamente são cada vez menores\*.

\*GODELIER Mauricie. *O enigma do dom* (2001), p.8.



## Agradecimentos

Manifestar a gratidão a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para que este trabalho se tornasse realidade é o mínimo que poderia fazer a fim de retribuir tudo aquilo que me foi ofertado: entrevistas, concessão de material, informações, tempo de trabalho, atenção, conversa fiada, carinho, amor, compreensão, companhia, diálogo, debate, presença. Render graças, reconhecer, retribuir, recompensar de algum modo a cada uma das contribuições recebidas, dirá pouco, ou quase nada diante do que recebi. Após um longo percurso, que compreendeu as mais diversas etapas – do esboço de um projeto à seleção no programa de pós-graduação, da coleta de dados à angústia em compreender e dar nexos aos diversos aspectos que o objeto de estudo ensejava, da escrita da primeira versão ao “burilamento” daquilo que hoje apresento como resultado final de uma longa e árdua jornada, mas nem por isto menos prazerosa –, não poderia deixar de prestar o mais profundo reconhecimento e gratidão às pessoas e instituições que se seguem.

Ao Banco do Brasil, através de sua Universidade Corporativa e do seu Programa de Pós-graduação. Em particular gostaria de registrar meu reconhecimento ao empenho e profissionalismo de seus funcionários, que como Adriana Pessoa, foram sempre solicitados no sentido de oferecer as condições mínimas necessárias à viabilização do projeto. Aos colegas da Diretoria de Marketing e Comunicação, com os quais mantive contínuo contato na qualidade de orientanda, meu eterno agradecimento aos meus orientadores-técnicos: Jorge Velozo (*in memoriam*), Marco Estevão de Mesquita Vieira, que me recebeu com disponibilidade e atenção, inestimáveis, e Tânia Barbosa por seu empenho e atenção na reta final da feitura do trabalho. Não menos importante foi o apoio e atenção prestados pelo pessoal do Administrativo da Dimac, em especial a Lúcia Fioretti e Márcia Munhoz, sempre atenciosas e prestativas.

Ao pessoal do Centro Cultural Banco do Brasil Rio de Janeiro, agradeço a atenção, as entrevistas, as informações prestadas e materiais fornecidos. Manifesto ainda minha especial e sincera gratidão para Cristiane e Monalisa, do Arquivo Histórico, Cecília Bosco, da Biblioteca, Josenilton Rodrigues e Toninho Gonçalves, gerentes daquela instituição, que me facilitaram o acesso não só aos espaços do CCBB, mas, sobretudo, às informações necessárias. A todos os demais, que por mim foram entrevistados, que me concederam

atenção quando solicitada, o meu profundo agradecimento. Aos freqüentadores do CCBB Rio entrevistados, agradeço sua atenção e disposição para o diálogo.

Ao pessoal do Centro Cultural Banco do Brasil Brasília devo agradecer as informações iniciais, com as quais entrei em contato através de conversas com Almir e Leandro. Posteriormente, no estágio que lá desenvolvi, onde fui muito bem recebida com todo o profissionalismo e gentileza, pude me familiarizar com o cotidiano da instituição e, assim, me apropriar de um conhecimento só apreensível pela convivência, o que me fez perceber que as interpretações sobre o CCBB Rio caminhavam em uma direção factível. A todos os componentes daquela instituição o meu muito obrigada por toda a atenção e tratamento a mim dispensados: a Júlia, Luanda, Ademildes, Ana Lúcia, Rosemir, Márcia, Fábio, Paula, Vicente, Cadu, Luiz César, e, em especial a Luzineide, pelas oportunidades que me ofertou para aplicar conhecimentos adquiridos e a André, que se revelou um grande amigo.

Ao professor-amigo Antônio Motta que me recebeu, desde os primeiros contatos, com a atenção e devoção dos mais apurados mestres. A ele devo não só a gratidão pela atenção, mas o mais profundo reconhecimento de que sem ele não teria chegado até aqui. Além de nossos encontros no PPGA, nas aulas que assisti, Antônio sempre foi dedicado à feitura deste trabalho, seja nos diálogos que estabelecemos, no enriquecimento dos conteúdos e nos desafios que impunha para as reflexões teóricas sobre o campo, na leitura das diversas versões e no encorajamento para a conclusão deste trabalho. Sem ele, sem sua preciosa colaboração quão mais árdua teria sido minha tarefa. À UFPE, aos professores e funcionários do Programa de Pós-graduação em Antropologia, por sua dedicação e atenção. Às professoras LadySelma (PPGA), Cristina Carvalho (PPGAdm) e ao Prof. Dirceu (PPGCom) , que na leitura da primeira versão fizeram sugestões e comentários que ajudaram na finalização deste trabalho. Às funcionárias da secretaria do PPGA, Regina, Ana e Mirian, sempre dedicadas, atenciosas e prestativas.

Para além dos espaços institucionais, algumas pessoas tornaram mais doces alguns dos difíceis momentos não só da pesquisa, mas do esforço da escrita. À minha irmã Mariede e meu cunhado Pedrinho, que no convívio em Botafogo no Rio, tornaram nossos dias e fins de semana mais agradáveis e aconchegantes, além de toda ajuda prestada no cuidado e atenção ao meu pequeno Daniel. A tia Eliane, tio Geraldo, Iuri, Roninho, Aninha e o pequeno João Gabriel que marcaram presença nos agradáveis e inesquecíveis almoços de final de semana em Copacabana e Niterói. Maysa e Taoã, pelo carinho, atenção e zelo em tornar nossa estadia no Rio mais alegre e movimentada.

A Ney e Kenny, amigos e sogros atenciosos, zelosos, cuidadosos, sempre prestes a ajudar. A Kenny devo, ainda, agradecer a revisão gramatical de toda a versão final deste trabalho. Aos cunhados e sobrinhos, presenças importantes nos encontros para o necessário relaxamento, Macô, Juju, Neto, Celoka, Béa, Adriana, Eta, Marcos, Lucas, Tatá, Lala, Gracinha e Felipe. Aos queridos amigos Andréa e Caio, e o pequeno-grande Vinícius que me receberam sempre de braços abertos e com muito afeto, em Brasília.

As presenças de Flávio e Daniel, contudo, foram inestimáveis e inigualáveis – no conforto e tranquilidade do ambiente doméstico, no reconhecimento e compreensão da necessidade das ausências, das faltas, dos lapsos, da intolerância, da irritabilidade, que só aqueles que ansiosamente esperam concluir um trabalho, dentro do prazo estabelecido para tal, conhecem. A vocês, amores da minha vida, razão maior de minha existência, a minha mais profunda e eterna gratidão. Sem vocês não teria conseguido chegar até aqui. A Flávio devo também agradecer as críticas e sugestões das primeiras versões do projeto e da tese (e das finais também), assim como sua postura ética e cuidadosa com que sempre me auxiliou. Sem falar no amor, carinho, atenção, dedicação, companheirismo e compreensão a cada instante de nossa convivência. A Daniel, além do prazer cotidiano de poder vê-lo crescer, desenvolver-se e acompanhar-me nas “besteiras” que a mamãe escrevia, devo pedidos de desculpas por minhas faltas, principalmente de paciência.

Aos meus pais, Maria e Edgar, aos irmãos (ãs) Iéié, Deco, Vado, Ana, Vaco, Didi, e Faba, aos sobrinhos(as) Edgar, Mili, Cacá, Adah, Maíra, Marcela, Guilherme, Túlio, Diego, Mateo, às sobrinhas-netas Elisa e Mila, aos cunhados (as) Lôra, Edna, Vânia, Izaskun Uskudun, Marcelo, Pedrinho e Zé Wilson, que me fazem (re) conhecer-me, continuamente, diante do espelho.

## SUMÁRIO

|                                                                                             | Página |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| <b>Introdução .....</b>                                                                     | 15     |
| O objeto .....                                                                              | 21     |
| O método .....                                                                              | 24     |
| <br><b>Capítulo 1: Política cultural no Brasil.....</b>                                     | 30     |
| 1.1. A economia da cultura .....                                                            | 38     |
| 1.2. Surgimento das leis de incentivo à cultura .....                                       | 48     |
| 1.3. Marketing cultural ou mecenato? .....                                                  | 58     |
| 1.4. O investimento público e privado em cultura .....                                      | 64     |
| <br><b>Capítulo 2. Marketing cultural: o negócio da cultura .....</b>                       | 71     |
| 2.1. O intermediário cultural: produtor de <i>mercadoria-símbolo-significante</i> .....     | 75     |
| 2.2. Noções e usos de cultura entre intermediários culturais .....                          | 79     |
| 2.3. Que mercadoria é essa? .....                                                           | 90     |
| 2.4. A <i>mercado-lógica</i> .....                                                          | 97     |
| 2.5. A valorização da cultura como <i>mercadoria-símbolo-significante</i> .....             | 101    |
| 2.6. O marketing como mediador de trocas .....                                              | 105    |
| <br><b>Capítulo 3: (Des) Construindo o objeto (I) .....</b>                                 | 118    |
| 3.1. O patrocínio cultural entre instituições financeiras .....                             | 118    |
| 3.2. “Uma experiência que deu certo” .....                                                  | 124    |
| 3.3. CCBB Rio: Uma instituição “geracional” .....                                           | 129    |
| 3.4. Duas características marcantes .....                                                   | 132    |
| 3.5. Transformações nas políticas de marketing cultural do Banco do Brasil ...              | 138    |
| 3.6. CCBB: “ <i>O sonho e o fazer andam juntos</i> ” .....                                  | 142    |
| 3.7. Os feitos do CCBB Rio e sua inserção na política de marketing do Banco do Brasil ..... | 145    |
| <br><b>Capítulo 4. (Des) Construindo o objeto (II) .....</b>                                | 164    |
| 4.1. Estrutura física, de pessoal e investimento do Banco do Brasil .....                   | 164    |
| 4.2. Organização e escolha da programação: inscrição, critérios, definições ....            | 172    |

|                                                                                                                                                                                                     |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.3. Da dedicação ao reconhecimento .....                                                                                                                                                           | 179        |
| 4.4. O planejamento no CCBB .....                                                                                                                                                                   | 182        |
| 4.5. A Associação dos Amigos do CCBB (AACCB) .....                                                                                                                                                  | 191        |
| 4.6. O processo de expansão dos CCBB's .....                                                                                                                                                        | 195        |
| <br><b>Capítulo 5. O CCBB Rio e a política de marketing do Banco do Brasil .....</b>                                                                                                                | <b>203</b> |
| 5.1. As pesquisas de retorno de imagem: o perfil do público do CCBB .....                                                                                                                           | 209        |
| 5.2. O perfil de público e sua influência na definição da programação do CCBB .....                                                                                                                 | 220        |
| 5.3. As variáveis culturais: quais são e como influenciam nas decisões de marketing (qualidade x quantidade) .....                                                                                  | 226        |
| 5.4. Os ganhos do Banco do Brasil com sua política de marketing cultural ou porque investir em cultura? (o “sucesso” do CCBB) .....                                                                 | 231        |
| 5.5. Social x cultural: o Programa Educativo e biblioteca x programação (CCBB: marketing cultural ou responsabilidade sócio-ambiental?) .....                                                       | 249        |
| <br><b>Capítulo 6. Noções de cultura e marketing cultural dos freqüentadores e funcionários do CCBB Rio e suas visões da política de marketing cultural implementada pelo Banco do Brasil .....</b> | <b>260</b> |
| 6.1. Noções de cultura e marketing cultural dos freqüentadores do CCBB Rio .....                                                                                                                    | 265        |
| 6.2. Os consumidores de cultura: de <i>flâneur</i> a <i>habitué</i> .....                                                                                                                           | 273        |
| 6.3. Objetos para sujeitos apropriados, ou programas para públicos apropriados .....                                                                                                                | 283        |
| 6.4. Sujeitos para objetos apropriados, ou públicos para programas apropriados .....                                                                                                                | 291        |
| 6.5. A receptividade do marketing cultural entre freqüentadores e intermediários culturais .....                                                                                                    | 294        |
| 6.6. O discurso institucional sobre cultura e marketing cultural .....                                                                                                                              | 304        |
| 6.7. O tipo marketing praticado pelo CCBB: troca e reciprocidade? .....                                                                                                                             | 313        |
| <br><b>Considerações Finais .....</b>                                                                                                                                                               | <b>320</b> |
| <br><b>Fontes e Bibliografia .....</b>                                                                                                                                                              | <b>336</b> |

## **Anexos**

|                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------|-----|
| Anexo I: Prêmios Recebidos pelo CCBB Rio .....                             | 349 |
| Anexo II: Logomarcas do CCBB .....                                         | 352 |
| Anexo III: Parceiros do CCBB .....                                         | 353 |
| Anexo IV: Ranking do Banco do Brasil no Uso da Lei Rouanet 1996/2005 ..... | 355 |
| Anexo V: Organograma CCBB Rio .....                                        | 358 |
| Anexo VI: Campanha Valores (maio 2004) – Anúncios .....                    | 359 |
| Anexo VII (a): CCBB Anual – Rio de Janeiro (2004) .....                    | 360 |
| Anexo VII (b): CCBB Anual – Rio de Janeiro (2005) .....                    | 361 |
| Anexo VIII (a): Auditoria de Imagem CCBB (2004) .....                      | 362 |
| Anexo VIII (b): Auditoria de Imagem CCBB (2005) .....                      | 363 |
| Anexo IX (a): Avaliação dos temas Mensal BB (2004) .....                   | 364 |
| Anexo IX (b): Avaliação dos temas Mensal BB (2003) .....                   | 365 |
| Anexo IX (c): Avaliação dos temas Mensal BB (2005) .....                   | 366 |
| Anexo X (a): Auditoria de Imagem BB Mídia Impressa (2004) .....            | 367 |
| Anexo X (b): Auditoria de Imagem BB Mídia Impressa (2005) .....            | 368 |

## **Gráficos**

|                                                                                                 |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gráfico 1: Perfil de Renda do freqüentador do CCBB Rio (1998-2002) .....                        | 213 |
| Gráfico 2: Ocupação do freqüentador do CCBB Rio (1998-2002) .....                               | 213 |
| Gráfico 3: Mensuração de mídia espontânea – CCBB Rio (R\$) .....                                | 233 |
| Gráfico 4: Número de freqüentadores CCBB Rio .....                                              | 234 |
| Gráfico 5: Eventos institucionais (marketing institucional ou de relacionamento) CCBB Rio ..... | 236 |
| Gráfico 6: Empregos gerados pelo CCBB Rio .....                                                 | 238 |
| Gráfico 7: Livros emprestados pela Biblioteca CCBB Rio .....                                    | 239 |
| Gráfico 8: Escolas e alunos atendidos pelo Programa Educativo – CCBB Rio .....                  | 242 |
| Gráfico 9: Uso da lei Rouanet pelo conglomerado Banco do Brasil .....                           | 245 |
| Gráfico 10: Freqüência de público por atividade – CCBB Rio (1998-2002) .....                    | 250 |

## **Introdução**

## Introdução

O presente trabalho situa-se no campo de estudos sobre políticas culturais brasileiras. Faz isso, sob uma perspectiva antropológica, procurando melhor compreender a realidade que se criou a partir do surgimento das leis de incentivo à cultura, de como essa nova realidade redefine, sob esse aspecto, a relação entre Estado e mercado, e como, por consequência, acabam propiciando um maior desenvolvimento do marketing cultural. Neste cenário, o Centro Cultural Banco do Brasil Rio de Janeiro (CCBB Rio) despontou como espaço privilegiado para nossa investigação, em virtude, por um lado do Banco do Brasil vir se destacando no patrocínio à cultura entre instituições financeiras do país, notadamente no ranking do Ministério da Cultura, e por outro, devido à posição central que o CCBB Rio passou a ter dentro das estratégias de marketing cultural da empresa. Como é sabido, o período em que as grandes empresas nacionais, públicas e privadas, começaram a fazer uso de investimentos em marketing cultural como forma de realizar comunicação institucional e de reafirmar-se em um mercado cada vez mais competitivo, inicia-se com a lei Sarney, na década de 80, e se prolonga até os dias atuais, com a lei Rouanet. Isto se deu em sincronia com as mudanças operadas pelo processo de globalização, de mundialização da economia, incremento da informatização, enfim, com uma crescente e cada vez mais acirrada competitividade, o que levou as empresas a buscarem de estratégias que lhes conferissem algum tipo de destaque, isto é, algum diferencial<sup>1</sup>, alguma distinção, frente ao mercado e seus consumidores.

Com efeito, o marketing cultural tornou-se uma peça chave nessa intrincada rede de mercado. Concebido, entre várias perspectivas, como o lugar onde “o conteúdo e o conceito” das empresas “são enfatizados”, o marketing cultural desdobra-se no sentido de trabalhar uma idéia de “compromisso” e de “identidade” para as empresas. Em seu modo de agir, contudo, costuma, ao transformar o tradicional mecenato e patrocínio às artes e cultura em “uma engenhosa estratégia de negócios, que visa garantir imagem, conceito, valores e retornos

---

<sup>1</sup> Yacoff Sarkovas, presidente da agência publicitária Articultura, com a autoridade de quem assessorou empresas do porte do Citibank e Banespa, marcas como Forum, Golden Cross, Credicard, Phillips, Siciliano e o Grupo Estado (do Jornal O Estado de São Paulo) afirma que em tempos de globalização e acirramento da competitividade em mercados - como o financeiro - é impossível sobreviver sem apostar no apoio cultural, meio ambiente ou programas sociais: "O patrocínio bem feito pode aumentar a credibilidade de uma marca, envolvendo mente e coração de seu público-alvo" (In, Estadão.com.br, [www.estado.estadao.com.br/serviços/.../cad033.htm](http://www.estado.estadao.com.br/serviços/.../cad033.htm), visitado em 27.06.2004).



financeiros a médio e longo prazo”<sup>2</sup>, o que acaba por gerar novas demandas. Por isto, vem se destacando entre os demais patrocínios, seja o esportivo, o social, o educacional, etc., na medida mesmo em que se estabelece como importante elemento articulador entre Estado e mercado. De fato, ao redefinir a política de financiamento à cultura até então em vigor, o que passa a predominar neste novo cenário é uma lógica tipicamente neoliberal concebida no Estado mínimo.

Este é o contexto, o pano de fundo em que se insere o presente trabalho. Para compreender como este processo surge, se desenvolve e se mantém até os dias atuais, decorridas cerca de três décadas, elegemos como estudo de caso o patrocínio e investimento em cultura do Banco do Brasil, a partir da criação do seu primeiro Centro Cultural, no Rio de Janeiro, o CCBB Rio, surgido justamente no período de consolidação das leis de incentivo à cultura. Neste cenário, examinamos a criação do que denominamos de *mercadoria-símbolo-significante*: as produções culturais patrocinadas através do mecanismo do marketing cultural, e a repercussão desta mercadoria na sociedade, levando-se em consideração o mercado, a mídia, e os freqüentadores, ou visitantes, daquela instituição. Neste sentido, nos ocupamos em compreender, numa perspectiva micro, que mercadoria é esta que produzem, como se estrutura esta realidade, qual o retorno que se obtém a partir dela. De outro modo, como esses patrocinadores de cultura se utilizam das produções culturais que patrocinam, e qual o sentido e significado que adquirem neste contexto. Para tanto, se fez necessário conhecer o que é priorizado nestas políticas, como elas se realizam, que interesses atendem, assim como o outro lado da situação: como elas são percebidas, recebidas, re-significadas pelo público consumidor, bem como por aqueles que divulgam os feitos desta política, isto é, a mídia, ou o que denominamos de intermediários culturais. Este último aspecto nos levou a acompanhar o conteúdo de notícias, críticas, matérias jornalísticas, realizadas por estes sujeitos que cuidam em propagar e divulgar os feitos do CCBB Rio.

Destarte, a *mercadoria-símbolo-significante*, conforme aprofundaremos e desenvolveremos no segundo capítulo, foi observada e compreendida a partir da perspectiva da troca, inserida que está, em nossa percepção, em uma estrutura de reciprocidade e, por isto, identificada como “valores” postos em circulação, criando “ações e reações” entre empresa e mercado, e entre empresa e consumidor. O marketing cultural, é, pois, aqui identificado como troca, e, por conseguinte, como dito, estruturado por um mecanismo de reciprocidade, na medida em que atende às necessidades da empresa em se distinguir frente ao mercado e aos

---

<sup>2</sup> BARROS, Márcio Souza, *Seminário Projetos Culturais: Mitos e Realidade, Circuito Cultural Banco do Brasil*, 2002, pg.37.

consumidores, procurando construir uma imagem positiva de sua marca e, conseqüentemente, de seus produtos; ao mesmo tempo, porém, em que restitui parte daquilo que recebeu de seus clientes, como confiança, depósitos e investimentos. É preciso, entretanto, perceber que em tal processo as empresas atuam com um nítido interesse de investir na conquista de novos clientes, incrementando seus negócios, valorizando sua marca, seus produtos, seu negócio, através da estratégica valorização de sua imagem. Tudo isso nos leva a pensar que os resultados alcançados se fazem através de uma intermediação simbólica.

Deste modo, como estratégia para compreender o processo de produção desta mercadoria, examinamos, inicialmente entre os funcionários que compõem a administração do CCBB Rio, como suas noções de cultura e marketing cultural contribuem para a realização de tudo aquilo a que se propõe o Centro Cultural, – “servir à difusão, qualificação e modernização da imagem do Banco do Brasil”–, ao mesmo tempo em que atua “como instrumento de marketing cultural e catalisador de negócios”<sup>3</sup>, e sua pretensa “missão” de “promover a multiplicidade cultural por meio da realização de projetos culturais e de arte-educação, preservar a memória do BB e atuar como instrumento de marketing e responsabilidade sócio-ambiental”<sup>4</sup>. Da mesma forma, buscamos também analisar as noções de cultura e marketing cultural dos freqüentadores do CCBB Rio, para quem se destinam as mercadorias ali produzidas, na intenção de compreender como recebem e percebem tais mercadorias, assim como se realiza a própria política de marketing cultural.

Ora, obviamente, a transformação da cultura em mercadoria não é algo novo. Desde o surgimento da indústria cultural este fato tem sido exaustivamente discutido. Estão aí os clássicos da Escola de Frankfurt, primordialmente os de sua primeira geração (Herbert Marcuse, Theodor Adorno, Max Horkheimer e Walter Benjamin), e as discussões dela decorrentes, para nos mostrar isto. Entretanto, o cenário contemporâneo nos parece trazer algo de novo. Não apenas a transformação da cultura em mercadoria pela mercadoria, mas como algo a mais que a ela está incorporado. Esta “nova” mercadoria é então revestida de uma roupagem igualmente nova: agregar *valor* às empresas. Não se ganha com a mercadoria em si, mas com o sentido que ela adquire neste novo contexto, ou ainda com a marca à qual ela está associada, com a imagem gerada por ela e, neste sentido, instrumentalizada. Esta especificidade do que denominamos de *mercadoria-símbolo-significante*, nos levou à necessidade de estabelecer em que medida estas mercadorias se distinguem das demais mercadorias da indústria cultural, ao mesmo tempo em que distingue o seu patrocinador

---

<sup>3</sup> CCBB Rio, Relatório Anual 2003, p. 13.

<sup>4</sup> CCBB – Conceitos – Junho 2004.

dentre as demais empresas, cujo patrocínio traz, como maior retorno empresarial, a valorização da imagem e da marca da empresa patrocinadora.

Afinal, aqui caberia uma indagação: que tipo de política é esta? E quais são, de fato os retornos que trazem, aos produtores, aos consumidores, às empresas, à sociedade como um todo? Como, nos perguntamos, a noção ou o conceito de cultura, e suas variáveis, são utilizadas nas políticas de marketing cultural? Qual a lógica que perpassa a sua produção e consumo? Não é demais lembrar que, enquanto estratégia, as empresas, de modo geral, extraem muitos benefícios do marketing cultural, o que se torna visível ao observarmos os valores cada vez mais crescentes em torno dos patrocínios, nos últimos dez anos.

Todas estas questões nortearam o nosso trabalho. Todavia, uma outra questão, de ordem teórica e metodológica, nos acompanhou desde os primeiros momentos do desenvolvimento do projeto de pesquisa. Como realizar uma abordagem sócio-antropológica deste objeto? Não só do ponto de vista metodológico, mas, sobretudo, teórico. O campo da antropologia, constituído a partir do método da pesquisa etnográfica, especialmente calcado no trabalho de campo e na observação participante, permeiam o desenvolvimento desta disciplina. Sua marca de origem é a percepção de que existem profundas e irreduzíveis diferenças culturais entre as sociedades modernas e primitivas. Em que as primeiras seriam providas de uma racionalidade econômica, enquanto as segundas, desprovidas dessa equipagem racional, estariam submersas em qualquer outra exótica e singular lógica cultural. A lógica de organização da cultura ocidental, baseada na instituição racional, o mercado, seria, então, privilegiada – no sentido de superioridade – para observar as sociedades desprovidas de mercado, concebido como organizador da sociabilidade. Como inverter esta lógica, e lançar um olhar em sua contramão?

Ao abandonar o foco exclusivo de suas observações e análises sobre as sociedades primitivas, os antropólogos foram cada vez mais desviando seus interesses para os setores “marginais” das sociedades complexas, e, com isso, gerando novos desafios e estratégias tanto em relação à pesquisa, quanto à própria noção do campo de estudo. De modo geral, havia uma idéia e mesmo, talvez, uma postura teórico-metodológica, no campo da antropologia, de que o mercado e as organizações empresariais seriam desprovidos de dimensões simbólicas e, por isto mesmo, impassível de interpretações culturais, o que de fato a literatura sócio-antropológica mais recente tem provado o contrário<sup>5</sup>. Em um mundo globalizado e uma

---

<sup>5</sup> Conforme asseverem alguns autores como APPADURAI, Arjun, *The social life of things: Commodities in cultural perspective* (2001), BARBOSA, Livia Neves de Holanda. *Marketing etnográfico: colocando a etnografia em seu devido lugar* (2003b), BOURDIEU, Pierre, *A Economia das Trocas Simbólicas* (1987),

economia internacionalizada, “economistas e administradores começam a constatar que, além de leis e lógicas que orientam as atividades empresariais, a intensificação do encontro de empresários (...) originários de tradições culturais e nacionais diferentes colocava em evidência concepções variadas sobre os próprios preceitos tidos como científicos e universais da economia capitalista (...)”<sup>6</sup>. Se, como diz Sahlins, as culturas humanas não são formuladas apenas a partir da “atividade prática”<sup>7</sup>, mas também a partir de uma razão cultural, apoiada em uma ordem simbólica ou significativa, que ordem simbólica, significativa, cultural, enfim, estaria na base do marketing cultural? O que procuramos aqui é, como fez Sahlins, realçar “a estrutura simbólica na utilidade material”<sup>8</sup>, ou como propõe Pedro Jaime<sup>9</sup>, sobre a perspectiva de Sahlins, perceber “as esferas da produção e do consumo” como “espaços privilegiados de produção simbólica”. É por concordarmos com tais pressupostos, que procuramos compreender este processo para além das variáveis de natureza econômica, procurando perceber na produção da *mercadoria-símbolo-significante* seu impacto em termos de variáveis sócio-culturais.

Mas a questão permanece. Como abordar tal realidade dentro do campo teórico-metodológico da antropologia? Pois, ao mesmo tempo em que observamos o contexto mais amplo, no qual emerge e se consolida a política cultural brasileira, nosso foco se dirige ao surgimento e desenvolvimento do marketing cultural e nele o patrocínio e produção de determinadas mercadorias que se distinguem das mercadorias da indústria cultural. Dentro deste cenário, tomando como estudo de caso o CCBB Rio, nos ocupamos de compreender como se constrói e se estrutura o marketing cultural desta instituição, do lado de quem a produz e, do lado oposto, de quem o consome, buscando uma noção de totalidade do objeto investigado. Se, por um lado, observamos sua inserção no mercado, o que envolve troca e reciprocidade, por outro lado, examinamos a receptividade entre aqueles que consomem tais

---

CHANLAT, Jean -François. *As Ciências Sociais e o Management: Reconciliando o econômico e o social* (1997), SAHLINS, Marshall, *Cultura e Razão Prática* (2003).

<sup>6</sup> RUBEN, Guilherme; SERVA, Maurício; CASTRO, Marco Luiz de. Resíduos e complementaridade: das relações entre a teoria da administração e a antropologia (1996), pp. 77 e 78. É dentro desta mesma concepção teórica, que François Chanlat destaca as “dimensões esquecidas nas organizações”, indicando, como saída, uma abertura disciplinar, junto às ciências humanas, primordialmente a antropologia; o retorno de dimensões fundamentais, humanas e sociais, do ator e do sujeito, da afetividade, da experiência vivida, do simbólico, da história e da ética. A partir de críticas como estas é que surge a necessidade de uma abordagem do intrincado grau de complexidade do humano, ou seja, de um enfoque prioritário do homem em suas diversas esfera de atuação, no trabalho, na organização, na comunidade... o homem por inteiro, não apenas o homem que interessa ao cálculo da rentabilidade. Eis o desafio. Sendo a organização uma realidade essencialmente humana, o objeto encontra-se no sujeito e com o sujeito. CHANLAT, Jean -François. *As Ciências Sociais e o Management: Reconciliando o econômico e o social*, (1997).

<sup>7</sup> SAHLINS, Marshall. *Cultura e Razão Prática*, Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed. 2003, p. 7.

<sup>8</sup> Idem, ibidem, p. 8.

<sup>9</sup> JAIME Junior, Pedro. Etnomarketing: antropologia, cultura e consumo, in RAE - Revista de Administração de Empresas (2001), p.71.

produções e entre os que a divulgam na mídia.

Portanto, de um lado está a produção, a mercadoria, a troca, a reciprocidade, o que denominamos de marketing cultural e, sob este ponto de vista, a instituição, o CCBB Rio, o Banco do Brasil, o mercado, o patrocínio, o Estado, a política cultural. E, de um outro lado, o consumo, o freqüentador, o visitante, o consumidor, a divulgação, a mídia, o retorno de marketing da empresa. Assim, o objeto ora examinado, por sua complexidade, é abordado sob uma dupla perspectiva. A da produção, inserida que está no mercado, e por este motivo, autores como Marx, Mauss, Sahllins, Appadurai, Stalybrass, são aqui revisitados, para compreendermos de que mercadoria se trata e como ela é produzida no marketing cultural. Por outro lado, nos ocupamos também do consumo, e por isto revisitamos autores como Mary Douglas, Nestor Canclini e Mike Featherstone, para compreender como se dá a apropriação, o consumo e a receptividade desta mercadoria posta à disposição da sociedade carioca contemporânea. Para além da antropologia das organizações, e mesmo da antropologia do consumo<sup>10</sup>, o problema aqui examinado não é apenas sobre a presença de dimensões culturais e simbólicas no universo do consumo e da produção – o que, de resto, parece já estar bem assentado –, ou o que pode ser chamado de variáveis culturais, mas, principalmente, sua interferência nas decisões de marketing. Vários autores chamam a atenção para a importante mudança no contexto contemporâneo, no qual se percebe uma reestruturação na organização da atividade econômica, qual seja, a passagem do consumo de massa para uma cultura do consumo marcada pela existência de diversos estilos de vida e microidentidades<sup>11</sup>, forçando empresas, em certo sentido, a pensarem estratégias de segmentação de mercado, para além das tradicionais classificações por região geográfica e renda. A ênfase dada, recentemente, à presença de dimensões simbólicas no comportamento do consumidor, reforça a necessidade das “empresas atentarem para a variável cultural na elaboração de suas estratégias de marketing, sob pena de incorrerem em grandes fracassos mercadológicos”<sup>12</sup>. Frente a estas questões, este panorama, portanto, nos parecia carecer de uma melhor investigação, nos moldes que propomos e realizamos.

---

<sup>10</sup> Nesta linha de pesquisa, denominada de antropologia do consumo, cabe registrar que algumas pistas foram deixadas por Philippe Laburthe-Tolra e Jean-Pierre Warnier, os quais consideram o trabalho de Edward T Hall – *A dimensão oculta* –, como marco fundador da Antropologia do Consumo. Hall inaugura, entretanto, uma abordagem antropológica dos domínios do consumo relativos ao espaço. Os franceses também citam Douglas e Isherwood. Este subcampo, todavia, retoma raízes remotas em autores clássicos: Marcel Mauss e André Leroi-Gourhan, além de autores da sociologia, como Marx, Weber, Simmel, Veblen e Norbert Elias, Bourdieu e Baudrillard. Apesar de um bom mapeamento, os franceses Laburthe e Warnier não destacam a contribuição de Marshall Sahllins “cujas idéias parecem oportunas para compreenderem-se as evidências empíricas da presença de dimensões simbólicas (...) no campo da administração mercadológica”, in JAIME Junior, Pedro, *Etnomarketing: antropologia, cultura e consumo* (2001), p. 70. No Brasil, podemos citar autores como Everardo Rocha, que tem vários artigos publicados sob este tema, inclusive um que diz respeito à cultura organizacional

Diante deste “todo complexo”, o marketing cultural, é que procuramos abordá-lo de modo a compreendê-lo em todas as suas sutilezas, pois, como afirma Livia Barbosa “não podemos esquecer que as ações de marketing têm implicações sociais e éticas”<sup>13</sup>. Mas uma questão ainda ficou por ser esclarecida, a questão metodológica. Como abordar este objeto? A definição do objeto, em si, já nos traz esta indagação.

## O Objeto

É nesse plano que se insere a política cultural do país, materializada através das leis de incentivo à cultura, que instituiu o marketing cultural, e com isso inaugura uma nova relação entre Estado e mercado, em cuja cena surge o objeto que examinamos como estudo de caso, o Centro Cultural Banco do Brasil Rio de Janeiro, mantido por uma das maiores instituições do nosso sistema financeiro, o Banco do Brasil. Instituição esta que, apesar de pública, vem ao longo dos últimos vinte anos transformando sua atuação no mercado, ao satisfazer as redefinições das políticas financeiras do país, tornando-se um banco múltiplo, que, com suas subsidiárias e coligadas, transformou-se em um conglomerado, o que implicou em um nível de competição semelhante às instituições financeiras privadas. A partir da reforma bancária, realizada em meados da década de 80, seu papel de agente de fomento à agricultura e seus micros, pequenos e médios produtores, assim como aos micros, pequenos e médios empresários, se modifica, e neste contexto se dá a introdução da política de marketing cultural, materializada, inicialmente, no Centro Cultural Banco do Brasil, no Rio de Janeiro. O CCBB Rio vem, portanto, integrar um tipo específico de preocupação do Banco do Brasil, a questão cultural, cujo objetivo apontado é a produção da arte e cultura nacional, aliado a uma estratégia de marketing, que surge de modo tímido e sem consenso entre os seus criadores<sup>14</sup>,

---

do objeto de estudo deste projeto, “Clientes e brasileiros: notas para um estudo da cultura do Banco do Brasil”; bem como Roberto DaMatta um dos pioneiros na preocupação com esta área de pesquisa, entendendo a publicidade, o consumo e a comunicação como temas marcantes na vida social do nosso tempo, são indispensáveis para compreensão de questões pertinentes a esta preocupação.

<sup>11</sup> Sobre o assunto, fragmentação das identidades em um contexto pós-moderno, ver notadamente HALL, Stuart. *Identidade Cultural na pós-modernidade* (1997), e FEATHERSTONE, Mike. *Cultura de consumo e pós-modernismo*, (1995).

<sup>12</sup> In JAIME, citado, p.69.

<sup>13</sup> BARBOSA Livia Neves de Holanda. *Marketing etnográfico: colocando a etnografia em seu devido lugar* (2003b), p. 104.

<sup>14</sup> “Segundo Lemos (1994), existia, entretanto, uma divergência de pontos de vista. Da parte da presidência do Banco como um mecenas das artes e do saber, assim como da importância do empreendimento ligada ao compromisso do Banco com a tradição. Outros, por sua vez, já delineavam o objetivo do empreendimento com a filosofia do marketing de empresa. Foi desse modo, com base na visão do grupo de assessores que vislumbravam

mas que vai, ao longo dos anos, sendo consolidada, reafirmada e expandida, e, por isto mesmo, da mesma forma que o próprio Banco do Brasil, também seu Centro Cultural ver-se-á redesenhado em seus propósitos, submetendo-se a uma mesma *mercado-lógica*.

A trajetória do CCBB Rio nos dá uma noção do retorno do alto investimento nele realizado, o que pode ser medido não só por vários argumentos que a própria empresa levanta, mas também pela reedição desta política, no tocante à inauguração de dois outros centros, em São Paulo e Brasília, um terceiro a ser inaugurado no Recife, e um quarto em Belo Horizonte, ainda sem data definida. Os dados que dão sustentação aos argumentos da validade desta política se manifestam na repercussão espontânea na mídia, na oportunidade e realização de grandes negócios, na propagação de uma imagem positiva da empresa que o mantém. O investimento em cultura, neste contexto, não é gratuito, o que aparece na justificativa aos acionistas: “faz parte da estratégia de fidelizar clientes, realizar novos negócios, divulgar a marca BB como empresa cidadã e apoiar a cultura brasileira”<sup>15</sup>. Ou ainda “a conquista de novos clientes, que permanecerão por mais tempo na empresa, trazendo suas futuras famílias”<sup>16</sup>. Em outras palavras, patrocínio cultural é bom para agregar valor à imagem da empresa, repercutindo na sociedade como um todo. Eis aqui o nosso problema: que noção e uso de cultura é esta que se encontra contemplada nas atividades desenvolvidas pelo CCBB Rio? Que tipo de marketing é praticado? A que política cultural está atrelado? O que está em jogo neste tipo de política cultural?

Frente a esta realidade, a questão fundamental continua a percutir: como realizar um estudo antropológico em uma cena contemporânea, que aponta para uma macro realidade? A política de marketing cultural de uma das maiores instituições financeiras do país, inserida na política de cultura adotada pelo Estado? Como observar e compreender esta gigantesca estrutura que produz um tipo específico de mercadoria, que reverte de maneira positiva para o patrocinador através de “ganhos de imagem”, ao mesmo tempo em que cria um determinado vínculo com clientes, consumidores e com o próprio mercado? Como abordar este objeto? Qual o caminho, qual o método? As dificuldades de abordá-lo, desde o início, não se fizeram presente apenas em nossa imaginação, em nossa preocupação, portanto. Elas permearam todo o trabalho de coleta de dados, ao longo do período em que a pesquisa de campo se

---

uma grande oportunidade de projeção da imagem do Banco com as atividades culturais, que se direcionou a iniciativa”, in PRAZERES Luciana Martins. Iniciativas culturais, espaços de desenvolvimento: os casos do Centro Cultural Banco do Brasil e do Ecomuseu do Quarteirão Cultural do Matadouro. Rio de Janeiro: (1996).

<sup>15</sup> Muito além da cultura, in Revista BB.Com.Você - Ano 2, nº 7, MAR/ABR 2001, pp. 16 a 19.

<sup>16</sup> Idem, ibidem.

desenvolveu no tempo de permanência no Rio de Janeiro, em contato contínuo com a instituição CCBB Rio.

Se de início a instituição, sua estrutura, seus espaços, suas produções culturais, se mostravam grandiosas, e, por este motivo assustavam quanto à forma de melhor conhecê-la, investigá-la, compreendê-la, reafirmando o eterno desafio diante do campo, o contato com toda a documentação, relatórios, pesquisas, manuais, planejamentos e outros materiais, foram de fundamental importância. O contato com funcionários da instituição, as conversas de corredores, nas salas de recepção, nos eventos institucionais, e nas entrevistas não foram menos importantes. E, da mesma forma, as longas horas dedicadas à observação, à visitação dos espaços e dos eventos, a aproximação dos frequentadores, visitantes, produtores, atores, arte-educadores, etc., foram imprescindíveis. Todavia, algumas situações vivenciadas apontavam para a dificuldade de apreensão daquele objeto, primordialmente os contatos com funcionários da instituição. Apesar de ter sido sempre muito bem recebida, sinalizavam para uma distância a ser mantida, e novamente o desafio do campo... Do contrário, o contato com os frequentadores entrevistados foi bastante ameno, mesmo com as dificuldades na abordagem, a começar pelo “sotaque nordestino”, o que se transformava, às vezes, em um deleite para os aficionados pelo nordeste, não raro após a entrevista ouvia “mas que sotaque delicioso”. Todavia, o desafio também aqui se apresentava. Não só o volume de frequentadores, mas, sobretudo, o tipo de atividade ali praticada, um lugar de passagem, sinalizava para outra questão: como construir uma inteligibilidade destes sujeitos, a partir de um contato de certo modo fragmentado?

Do ponto de vista institucional, o fato de ser funcionária do Banco do Brasil, no contato com “colegas” da instituição, ao contrário do que pudesse parecer em um primeiro momento, não foi, por este motivo, um elo facilitador. Muitas vezes se mostrou o contrário, uma dificuldade a ser vencida. O Banco do Brasil tem uma estrutura extremamente hierarquizada, além de gigantesca. A necessidade de dominar, de abarcar todos os dados disponíveis sobre esta realidade, num primeiro momento, e de investigar, anotar, observar, entrar em contato com aqueles que compunham o cenário institucional, se viu diante de um silencioso, e por vezes explícito: “mantenha a devida distância”. Isto somado ao aspecto da “grandiosa” estrutura daquela instituição, das redes de relacionamentos estabelecidas entre os indivíduos, de questões políticas sempre presentes de modo peculiar, também compunham um cenário de difícil apreensão. A estrutura organizacional do Banco do Brasil também colaborou no aumento das dificuldades, não só por sua hierarquização, mas, sobretudo, pela fragmentação de sua estrutura. Apesar de o CCBB executar o patrocínio cultural do Banco do



Brasil no Rio de Janeiro, ele está diretamente vinculado à Diretoria de Marketing e Comunicação (Dimac) daquela instituição, que se encontra em Brasília, lugar onde se concentra o poder de decisão, e onde as políticas de patrocínio são definidas. Este dificultador, entretanto, foi amenizado por se tratar de uma estrutura recente (a Dimac), e a política desenvolvida pelo CCBB ser anterior a ela. A relação, portanto, que se estabelece entre ambas, no discurso institucional, diz respeito ao seu *modus operandi*, o que lhe garante certa autonomia e, por este motivo, apesar desta estrutura fragmentada, as dificuldades dela decorrente foram vencidas e amenizadas com algumas visitas a Brasília e com o permanente contato com o CCBB Rio.

Este é o objeto que, cercado de certa complexidade, nos apresentava, a todo o momento, a reflexão sobre a melhor forma de decifrá-lo, compreendê-lo, diante das diversas possibilidades de percebê-lo como parte de uma questão maior – a política de cultura vigente no país –, o que implicava numa definição metodológica. E, por isto, nos mostrava a necessidade de andar um pouco na contramão, não só do ponto de vista de um objeto constituído num contexto macro, mas no estabelecer um caminho para abordá-lo, o que implicava na definição de um método. E, este, fugindo à tradição antropológica fincada no repertório mais convencional e legitimador do campo da antropologia no Brasil, nos colocava diante de uma nova constituição do campo. O que, portanto, pré-dispunha a uma abordagem diferenciada da metodologia historicamente estabelecida nesse campo disciplinar.

## **O Método**

A etnografia, marca registrada do campo antropológico, não se mostrava, neste contexto, algo possível de se realizar, apesar da proposta constar do projeto inicial da pesquisa que contemplava o consumo das mercadorias produzidas pelo CCBB Rio, sem, no entanto, se resumir a ele. Além do olhar sobre o que pensam e como vêem a política de marketing cultural do Banco do Brasil, entre freqüentadores daquela instituição, a pesquisa vislumbrava um olhar complementar sobre a instituição que produz estas mercadorias, e sobre as próprias mercadorias, cuja noção de conjunto nos daria uma visão mais abrangente da realidade examinada. A nossa abordagem metodológica, portanto, se encaminhou não só pelos motivos expostos, mas também por algumas dificuldades que se colocava no campo, como veremos a seguir. Apesar disto, realizamos observações participantes, entrevista em profundidade com

diversos atores sociais, pesquisa e coleta de dados históricos de diversas naturezas: qualitativo e quantitativo, o que envolveu o uso de fontes primárias e secundárias.

A coleta de dados se desenvolveu no período de julho a dezembro de 2004 e se dividiu em duas etapas. Uma primeira, junto ao Arquivo Histórico e Memória do CCBB e à biblioteca, situadas no sexto e quinto andares, respectivamente, daquela instituição, na qual se buscou conhecer dados históricos desde sua fundação, em 1989. No Arquivo Histórico, que conta com documentos da fundação do Banco do Brasil e documentos do CCBB, e, a Memória do CCBB com registro dos eventos do CCBB Rio, em áudio e vídeo, os quais estão disponíveis para consulta para qualquer visitante, nossa atenção se dirigiu, prioritariamente, para os dados sobre o CCBB. Entre estes valorizamos os Planos de Atividades e Relatórios de Atividades do Centro Cultural, assim como as pesquisas realizadas pelo CCBB quanto à opinião, *recall* de patrocinador e perfil dos visitantes, além de monografias, artigos e publicações institucionais sobre o CCBB. Os Relatórios Anuais do Banco do Brasil e seu Balanço Social também foram priorizados. Os dados da programação e conteúdo dos projetos patrocinados, todavia, não foram examinados em virtude de demandar um tipo de preocupação e trabalho que se encontravam fora de nosso alcance e objetivo.

Na segunda etapa da pesquisa, nos ocupamos em realizar entrevistas com freqüentadores do Centro Cultural, ao mesmo tempo em que realizamos observações participantes, com uma freqüência assídua ao Centro e, sobretudo, aos eventos que ocorreram naquele segundo semestre. Este foi um dos aspectos que nos parecia inviabilizar a proposta metodológica de uma clássica etnografia. Isto não só pelo objetivo do que pretendíamos compreender, mas, sobretudo, pelo objeto em si. Como abarcar realidades distintas e simultâneas de um universo não só diverso, mas gigantesco. Que espaços priorizar? As salas de cinema, os teatros, a biblioteca, a videoteca, as salas de exposição, o foyer, o cafezinho, a livraria, o restaurante... Como interagir com os freqüentadores nestes ambientes? Como cercar esta realidade de um ponto de vista micro? O desafio novamente se apresentava...

A nossa amostragem de freqüentadores do Centro, se constituiu de trinta e duas entrevistas, as quais foram realizadas de modo aleatório. O local de abordagem a estes atores sociais se deu, sempre, no *foyer* do Centro, nos parques bancos espalhados naquela área, diante da livraria, no cafezinho, nas escadarias do teatro, nas filas de espera dos eventos e nas filas da bilheteria para compra de ingressos, ou para pegar uma senha de acesso aos diversos eventos em cartaz. Foram entrevistados dezesseis homens e dezesseis mulheres, entre estudantes, aposentados, professores, profissionais liberais, bancários, funcionários públicos, desempregados, empregados de empresas privadas, etc. Em cada abordagem procuramos

estabelecer um diálogo sobre as noções e categorias que a cultura e o marketing cultural adquiriam no universo conceitual dos entrevistados, assim como a política cultural, o papel das empresas e do mercado nesta política, o desempenho do CCBB Rio, a frequência àquele Centro e a percepção dos eventos ali patrocinados.

As entrevistas, no entanto, procuraram explorar não apenas esse viés não-institucional, do consumidor, visitante, freqüentador, mas também o ponto de vista institucional – dezoito funcionários da área administrativa do CCBB Rio, dois funcionários do CCBB Brasília, o assessor do CCBB Recife, e um funcionário da Dimac, entre assessores, gerentes e diretor, foram igualmente entrevistados. Além destes, outro grupo compunha o que denominamos de área institucional, apesar de não serem funcionários do CCBB, entre os quais, o primeiro administrador do CCBB Rio, funcionário aposentado daquele banco; três arte-educadores, contratados do CCBB Rio, componentes do Programa Educativo; os consultores do Programa Educativo do CCBB Rio; e o ator, diretor e produtor cultural Sérgio Brito, que participou como colaborador nos primeiros momentos de instalação daquele CCBB. Por uma questão ética, por um compromisso firmado com todos (as) os (as) entrevistados (as) do campo institucional, e procurando preservar e proteger a liberdade de expressão de suas idéias e pensamento, seus nomes foram suprimidos das falas destacadas na nossa análise. Este cuidado, contudo, não foi considerado necessário com os freqüentadores, os quais foram identificados com o primeiro nome e apenas um sobrenome, por se tratar de pessoas anônimas, cuja identificação não representa nenhum tipo de risco para eles.

Outrossim, realizamos o acompanhamento do desempenho do CCBB Rio na mídia, prioritariamente na imprensa, não só durante o transcorrer das duas etapas, mas também durante o período à fase de escrita da primeira versão deste trabalho, em 2005. A execução, todavia, de todo este instrumental metodológico, não foi poupada de dificuldades, dúvidas e angústias, e porque não dizer do (re) conhecido *antropological blues*. Por se tratar de um departamento de uma instituição financeira, o CCBB, da mesma forma que o próprio Banco do Brasil, mantém severas restrições aos acessos não só às informações, mas também aos espaços destinados à administração do Centro. Como agências bancárias, o CCBB mantém criterioso e cuidadoso serviço de vigilância, não só para cumprir os requisitos internacionais museológicos, para guarda e permanência das obras ali expostas, mas também na própria estrutura administrativa, de modo que para entrar em contato com os funcionários daquela instituição exige-se todo um protocolo a ser seguido. No quarto andar, onde se encontram instalados, está a recepção para atendimento e encaminhamento de contatos com os gerentes e assessores da instituição. Os atendimentos são feitos em salas do mesmo andar, mas fora do

ambiente do trabalho administrativo. Como funcionária, o acesso à ala do administrativo, durante o período da coleta de dados, se deu em apenas três momentos. Duas vezes para realizar entrevistas, e uma terceira para pegar um material solicitado. Nos demais contatos, todo o atendimento se deu na sala de recepção e nas salas de reunião.

O fato de ser funcionária não me fez estabelecer vínculos mais estreitos (com exceção de dois funcionários), tampouco veio a me beneficiar com um tratamento diferenciado, nem mesmo no sentido de poder circular livremente pelo ambiente administrativo. Não, ali era uma estrangeira. E em vários momentos isso me foi mostrado com muita clareza por alguns funcionários. Este fato me mantinha, de certo modo, afastada do vínculo primeiro com a instituição: o de funcionária, o que se mostrou importante para um olhar mais acurado e crítico diante do objeto com o qual passei a estabelecer um outro vínculo, o de pesquisadora, antropóloga, que se imbuía da atitude de compreender aquela realidade, e o contexto no qual estava inserida. Tal situação impunha, portanto, uma outra condição, a de eterna estrangeira, de “colega” sim, mas com restrições; de funcionária do Banco, mas não do CCBB. Esta dupla condição funcionária-pesquisadora, ou pesquisadora-funcionária, proporcionou, em muitos momentos, séria reflexão metodológica, ao mesmo tempo em que me lançava desafios a serem superados continuamente, no sentido de conquistar acesso às informações, ou transformar o conhecido em estranho. Desafios que mostravam que sua superação estava na condição *si ne qua non* de abarcar aquela nova realidade, a ser compreendida a partir da problematização e de estratégias metodológicas inerentes à pesquisa.

Contudo, apesar da condição de funcionária do Banco, e não-funcionária do CCBB, me encontrava em uma situação de certa forma privilegiada. Ao sair da base piramidal da estrutura hierárquica da empresa, em que me encontrava antes de ter o projeto de pesquisa selecionado pelo Programa de Formação Funcional da Universidade Corporativa do Banco do Brasil, passei a integrar a Diretoria de Marketing e Comunicação, como pesquisadora do Programa da Universidade Corporativa, o que me colocava, ao mesmo tempo, dentro e fora daquela estrutura. Antes de ter o projeto de pesquisa aprovado por uma comissão da Gestão de Pessoas do Banco do Brasil, fiz parte do quadro funcional de uma dependência administrativa daquela instituição em Recife (antigo Centro de Processamento de Dados – Cesec –, atual Gerel – Gerência Regional de Logística). Ao passar a fazer parte da Dimac, através do Programa da Universidade Corporativa, fui desligada das atividades funcionais e passei a me dedicar única e exclusivamente ao Programa de Pós-graduação em Antropologia (PPGA) da UFPE, durante cinco semestres. Após cumprir os créditos daquele programa, fui morar, junto com a família, no bairro de Botafogo, no Rio, por um semestre, ao longo do qual

freqüentei assiduamente o CCBB Rio, umas vezes mais, outras menos, na busca dos dados que me levou à análise e escrita do presente trabalho. No decorrer da pesquisa, passei curtos períodos em Brasília, na busca de dados e de entrevistas com funcionários envolvidos na política de marketing do Banco do Brasil. Estes momentos me levaram a conhecer a Dimac e lá manter contato com aqueles que poderiam fornecer informações: gerentes dos CCBB's, gerentes e assessores da Divisão de Cultura e o próprio diretor.

Apesar de curtos, estes momentos foram frutíferos, e, além de coletar dados complementares aos dados colhidos no CCBB Rio, realizei duas entrevistas, uma com o gerente de programação do CCBB Brasília e uma outra com o diretor de marketing e comunicação. O motivo de ter realizado poucas entrevistas se deu em virtude das mudanças ocorridas naquela diretoria, estabelecidas por fatos ligados à cena política brasileira, decorrente das denúncias do deputado Roberto Jefferson, quanto à existência de um esquema, via estatais, para pagamento do que ficou conhecido como “mensalão”. E que levaram ao afastamento de gerentes, assessores e do próprio diretor, à época, à frente da Diretoria de Marketing e Comunicação e do Gerente da Divisão de cultura. De modo que, se no primeiro contato priorizei a coleta de dados, deixando as entrevistas para um segundo momento, o cenário político “pós-mensalão”, “pós-valérioduto”, retirou da cena brasiliense gerentes, assessores e até o diretor, reduzindo o número de envolvidos com a realização e acompanhamento da política de marketing cultural do Banco do Brasil, em termos de diretoria. Alguns destes funcionários eram fontes importantes para um melhor conhecimento do que realiza a Dimac, quanto à política de marketing cultural do Banco do Brasil, com os quais deveria ter realizado entrevista, mas já não havia condição.

Após a coleta de dados, a análise e transformação de dados coletados em um corpo narrativo coerente, com sua descrição e interpretação, deparei-me com mais um desafio, a escrita, momento crucial em que o pesquisador se encontra afastado do campo, agora às voltas com o material recolhido e, diante de si, a conversão de fatos observados e testemunhados em narrativa. O resultado disso se encontra nas páginas a seguir, dividido em seis capítulos. O primeiro trata do contexto mais amplo, no qual está inserido o nosso objeto de estudo, qual seja a política cultural no Brasil, onde abordamos e procuramos dar especial relevo ao surgimento das leis de incentivo à cultura, do marketing cultural e do investimento de empresas públicas e privadas em patrocínio cultural. O segundo capítulo realiza uma aproximação entre o marketing cultural e o negócio da cultura, trazendo uma abordagem teórica do objeto examinado, partindo da noção de intermediário cultural e da produção do que denominamos de *mercadoria-símbolo-significante*, a lógica na qual esta mercadoria se

insere, sua valorização, e o marketing como mediador de trocas, estruturado através da reciprocidade. O terceiro e quarto capítulos se ocupam da descrição do objeto, sem a pretensão de realizar uma etnografia, cuja idéia é não só contextualizar, mas, sobretudo, mostrar a história, trajetória e funcionamento do CCBB Rio. O quinto capítulo se debruça sobre a política de marketing cultural do Banco do Brasil realizada através do CCBB, demonstrando como se desenvolve, o que é priorizado, os cuidados e acompanhamentos realizados, além dos retornos, para a empresa, de seu investimento. O sexto e último capítulo se ocupa das questões conceituais que perpassam essa política, através da concepção de dois conceitos fundamentais, cultura e marketing cultural, entre o institucional e o público freqüentador do CCBB Rio, a percepção deste público e da imprensa dos feitos do CCBB, e, por fim, o tipo de marketing praticado pelo CCBB, que buscamos compreender através da troca e reciprocidade.

**Capítulo 1**  
**Política Cultural no Brasil**

## 1. Política cultural no Brasil

Política cultural é, ainda, assunto pouco debatido nas academias, notadamente no âmbito das pesquisas antropológicas. Ainda é, além disso, assunto pouco freqüente nas agendas públicas da sociedade, seja nas esferas municipais, estaduais ou federais, o que se pode constatar pela relativa ausência de uma reflexão mais intensiva que inclua este tema no debate político<sup>1</sup>. Todavia, nos últimos anos (a partir de fins do século XX), o debate em torno do tema vem se intensificando, mesmo que de forma dispersa, em vários campos do conhecimento, da sociologia à administração, passando pela economia e comunicação<sup>2</sup>. Além disto, com o espaço virtual da internet, vem se expandindo, a cada dia, a existência de páginas onde não só se realizam debates sobre a política cultural brasileira – grande parte delas vinculadas aos programas de pós-graduação e revistas temáticas, nas áreas de comunicação, marketing, administração e economia – ou mesmo organizações que prestam serviços ou divulgam informações – particularmente na área de marketing, publicidade e propaganda<sup>3</sup>.

Com a expansão do marketing cultural, a mais recente face do capitalismo, se dá um incremento de temas e realidades sociais ainda por serem analisados, com mais profundidade, em seus diversos aspectos e cenários. Por isto, a análise de sua prática é ainda incipiente nos debates acadêmicos contemporâneos, especialmente nas Ciências Sociais<sup>4</sup>. O marketing cultural, destarte, será tratado aqui como um dos aspectos mais relevantes da atual política

---

<sup>1</sup> Sobre o assunto ver notadamente MACHADO, Mario Brockmann, *Notas Sobre Política Cultural no Brasil* (1984). José Álvaro Moisés, Secretário Nacional de Apoio à Cultura do Ministério da Cultura em 1998, comenta: “A cultura brasileira foi, pela primeira vez na história política do País, um importante personagem da campanha eleitoral de 1998. De fato o presidente reeleito, como seu principal adversário, fizeram referência explícita à cultura em seus programas de governo. Um dos temas centrais dessa referência - aliás, mencionado pelos dois candidatos - diz respeito à relação entre Estado e mercado. Quem deve financiar e/ou controlar a cultura: o Estado ou o mercado ? O tema tem sido recorrente também nos debates da comunidade cultural e, por isso, vale a pena retomá-lo aqui”. In O Estado de São Paulo, em 16 de novembro 1998 (Caderno 2). “A cultura brasileira foi, pela primeira vez na história política do País, um importante personagem da campanha eleitoral de 1998”, disponível em <http://www.minc.gov.br/textos/textos.htm>, visitado em 20.03.2006.

<sup>2</sup> Existe uma bibliografia organizada pelo Prof. Antonio Albino Canelas Rubim (PMPCS-UFBa), sobre políticas culturais no Brasil, “realizado originalmente como parte de um projeto de pesquisa intitulado Mapa Analítico dos Estudos de Políticas Culturais no Brasil, cuja primeira etapa aconteceu de março de 2003 a fevereiro de 2004”, disponível na página do Centro de Estudos Multidisciplinares em Cultura – CULT, in, <http://www.cult.ufba.br/publicacoes.html>, consultado em 21.03.2006. O prof. Albino apontou como “dificuldades” em realizá-la, “a dispersão dos estudos em diferentes áreas de conhecimento, dada a configuração eminentemente multidisciplinar do tema das políticas culturais”.

<sup>3</sup> Alguns destes estão citados em nossa bibliografia, em “Endereços Eletrônicos”.

<sup>4</sup> No tocante à antropologia, especificamente, enfoque deste trabalho, seus debates situam-se primordialmente no campo relativo às dinâmicas sócio-culturais, voltada para fenômenos localizados. Seja no que diz respeito aos estudos de família, organização social, parentesco, grupos étnicos, religião, gênero, imaginário, etc., seja no que diz respeito aos estudos de expressões das diversas manifestações culturais, em cuja perspectiva está o microcosmo.



cultural<sup>5</sup>, utilizado de forma cada vez mais crescente por empresas públicas e privadas, tendo como suporte o incentivo fiscal expresso na lei Rouanet. O que este capítulo se propõe a examinar é o surgimento e desenvolvimento das políticas públicas de cultura que possibilitaram a emergência e aplicação crescente do marketing cultural. Ou seja, de que forma as políticas públicas favoreceram não só o surgimento, mas o próprio desenvolvimento das ações empresariais de comunicação, através do patrocínio de expressões culturais, construindo, assim, em conjunto com o poder público, uma nova concepção de política na qual a lógica do mercado passa a reger a produção cultural no país<sup>6</sup>. Sob o ponto de vista desse novo corolário – a *mercado-lógica*, portanto –, o que se deu foi a paulatina transformação das expressões culturais em objeto de consumo, tratando-as como um tipo específico de mercadoria, cada vez mais comercializável, ao mesmo tempo em que “cultura” vem tornando-se, em ritmo acelerado, uma noção operacional por parte de técnicos ligados a empresas públicas e privadas, dentro de uma visão monolítica e homogênea. A reflexão sobre política cultural, em tempos atuais, não pode, portanto, deixar de lado a análise do envolvimento dos novos atores sociais neste cenário, seja o mercado, com sua lógica dominante, seja o Estado e sua política neoliberal, sejam os sujeitos envolvidos nas diversas operacionalizações das produções culturais: publicitários, designers, jornalistas, pessoal de marketing, etc., sejam, ainda, os consumidores.

Mas antes de falar sobre política cultural, no Brasil, em tempos recentes, façamos uma ligeira retrospectiva, no sentido de compreender o seu desenvolvimento e alguns dos debates a seu respeito. Há quem afirme que a inexistência de políticas culturais no Brasil, e a falta de sua continuidade seja um mito, e que em “grandes linhas o Estado brasileiro soube construir

---

<sup>5</sup>Entre os anos de 1996 a 2004 foram investidos R\$ 2.131.247.710,00 (até agosto de 2004) pelo governo federal no orçamento geral das entidades por ele mantidas (conforme tabelas divulgadas em Dados da Cultura, disponível em [http://www.cultura.gov.br/politicas/dados\\_da\\_cultura/index.html](http://www.cultura.gov.br/politicas/dados_da_cultura/index.html). Veja Tabelas de Orçamento Realizado por Unidade Orçamentária 1995 a 1999, e 2000 a 2004, disponíveis respectivamente em [http://www.cultura.gov.br/politicas/dados\\_da\\_cultura/index.php?p=512&more=1&c=1&tb=1&pb=1](http://www.cultura.gov.br/politicas/dados_da_cultura/index.php?p=512&more=1&c=1&tb=1&pb=1) e [http://www.cultura.gov.br/politicas/dados\\_da\\_cultura/index.php?p=514&more=1&c=1&tb=1&pb=1](http://www.cultura.gov.br/politicas/dados_da_cultura/index.php?p=514&more=1&c=1&tb=1&pb=1), atualizado pelo MinC em 05.11.2004, consultado em 09.03.2006). Ao mesmo tempo, R\$ 2.679.323.373,58 foi a soma dos recursos utilizados por empresas, através da renúncia fiscal, estabelecida pela lei Rouanet, para o mesmo período – 1996 a 2004 (segundo dados apresentado na tabela Consolidação da Captação por Área Cultural, disponível em

[http://www.cultura.gov.br/upload/Consolida%E7%E3o%20Capta%E7%E3o%20por%20%C1rea%20Atualizado%20290805\\_1125328201.pdf](http://www.cultura.gov.br/upload/Consolida%E7%E3o%20Capta%E7%E3o%20por%20%C1rea%20Atualizado%20290805_1125328201.pdf), atualizado pelo MinC em 29.08.2005, consultado em 09.03.2006. A tabela apresenta o valor de 2005, que retiramos –, na realização de produção cultural. Ou seja, o valor investido pelo governo, através da lei Rouanet, correspondeu a 125% (aproximadamente, uma vez que o ano de 2004 do orçamento realizado diz respeito até o mês de agosto) do que foi investido nos demais programas do governo federal, inclusive o Fundo Nacional de Cultura.

<sup>6</sup> A este respeito, é exemplar o texto do Ministro Francisco C. Weffort “Cultura é um bom negócio”, deste período, onde anuncia um novo tipo de financiamento à cultura, e conclama os empresários a participarem desta iniciativa. In Revista Fiesp, 16/09/96, disponível em <http://www.minc.gov.br/textos/textos.htm>, consultado em 20.03.2006.

políticas coerentes e de longo alcance, embora nem sempre fossem explicitadas como tais<sup>7</sup>”. No entanto, se examinarmos mais acuradamente esta realidade, veremos que a afirmativa é frágil. Ao observarmos, como foram tecidas, ao longo do tempo, as “políticas” públicas de cultura no Brasil e, mais precisamente, a política recente de nosso país, será necessário discordar desta percepção. Até 1807 – ainda sob o domínio colonial –, observa-se completa inexistência de qualquer iniciativa neste campo, devido às circunstâncias e relações existentes entre Brasil e Portugal, onde a desvalorização do *modus vivendi* local, bem como a perspectiva “salvacionista”, realizada através do “processo civilizatório<sup>8</sup>”, transformava o Brasil em uma extensão da Corte portuguesa, nutrindo-a com os recursos naturais da colônia. O que se desenvolvia, na verdade, era a centralidade das atividades (artísticas e educativas) na Corte e, em consequência disto, a ausência de algum tipo de organização política, isto é, um conjunto articulado e fundamentado de decisões, programas e instituições sistematicamente implementados, voltado para a colônia, por parte de seus dirigentes, especificamente para o desenvolvimento, fortalecimento e criação de expressões artístico-culturais. E por mais que aqui se constituísse algo “novo”, seu direcionamento se dava em torno de uma tentativa de reprodução da cultura européia<sup>9</sup>, com total desprezo para o que aqui se gerava, a partir do processo colonizador, advindo do contato entre grupos sociais distintos e de sua diversidade cultural.

As primeiras iniciativas de investimento e estabelecimento de instituições culturais e educacionais – longe de ser identificadas como uma política pública de cultura – por conseguinte, só pôde ser pensada a partir do momento em que aqui se formou o Estado-nação brasileiro. Embora isto só venha a acontecer com o processo de independência em 1822, a partir de 1808, período marcado pela chegada da família Real ao Brasil (fato este que irá transformar as relações entre a Corte e a colônia, com a transferência da coroa Portuguesa<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> Aqui nos referimos a Márcio de Souza, que ao escrever sobre a relação Estado - Cultura se preocupou com o tema da continuidade das políticas culturais. Em sua percepção, existiriam dois períodos “modeladores” de política cultural no Brasil, nos últimos 150 anos: um primeiro entre 1808 a 1929 – quando teria ocorrido um programa ousado que promoveu investimentos no campo cultural “em igualdade de condições com os demais segmentos da economia”; e um segundo que iria de 1937 até os dias atuais. SOUZA, Márcio de. *Fascínio e Repulsa: Estado, cultura e sociedade no Brasil* (2000), p. 16.

<sup>8</sup> Na perspectiva de RIBEIRO, Darcy. *O Povo Brasileiro: A Formação e o Sentido do Brasil* (1995).

<sup>9</sup> Ruben Oliven afirma: “O pensamento de nossa intelectualidade tem oscilado no que diz respeito a estas questões. Assim, em certos momentos nossa cultura é profundamente desvalorizada por nossas elites, tomando-se em seu lugar a cultura européia (ou mais recentemente a norte-americana) como modelo. Como reação, em outros momentos nota-se que certas manifestações da cultura brasileira passam a ser profundamente valorizadas, exaltando-se símbolos como Macunaíma, a figura do malandro, o carnaval, o samba, o futebol, etc.”, OLIVEN, Ruben George. *A relação Estado e cultura no Brasil: cortes ou continuidades?* (1984)p. 43.

<sup>10</sup> Martin Cezar Feijó afirma que a relação entre Estado e Cultura se tornará mais clara a partir da República, pelo fato de ter sido gerada no movimento abolicionista. Esta relação se torna mais efetiva com as transformações frente à inscrição do Brasil no capitalismo internacional. A realidade social brasileira, deste

para o Brasil), é que iremos perceber estes primeiros investimentos. Data deste período a fundação de órgãos estatais de cultura como a Biblioteca Nacional, a criação da Escola Real de Ciências, Artes e Ofícios – a partir da vinda da missão francesa, formada por artistas, artesãos e mestres-de-ofício, os quais vão implantar novas concepções estéticas, substituindo a arte de expressão litúrgica pelo laicismo francês. Outros acontecimentos serão também importantes, como o início da impressão e publicação de livros no Brasil, a presença do prelo regencial, a realização de exposições de artes plásticas, e, mais tarde, a fundação da Orquestra Filarmônica e da Ópera Nacional. São deste período, também, os primeiros contratos de escritores com editoras literárias para cessão de direitos autorais, o que sinaliza para um desenvolvimento de relações profissionais nesta área<sup>11</sup>.

Se aqui começa a se constituir, de alguma forma, a presença de instituições que possam representar iniciativas no campo da política cultural<sup>12</sup>, nossa compreensão é de que isto se deu de maneira não só rudimentar – do que se compreende por política –, mas extremamente oportunista, e voltada para interesses, ainda, da Corte portuguesa que aqui se estabelecia. Foge à nossa compreensão a concepção de que tudo o que ocorreu neste período possa ser denominado de “política cultural”, embora o alcance destas iniciativas permaneça até os dias atuais, uma vez que algumas delas são mantidas pelo governo federal<sup>13</sup> e advêm de sementes plantadas neste período. Mas chamar estas iniciativas de “política coerente”, talvez seja algo mais que um enorme equívoco, posto que não consegue esconder seus intuítos de propaganda governamental.

A partir da década de trinta do século XX, e até meados da década de quarenta, um novo período se estabelece no cenário cultural. Se até 1928 a cultura era entendida como fator de desenvolvimento social, cujas ações se dão a partir da missão francesa, este sonho irá desfazer-se com a crise do capitalismo de 1929. A partir de 1937 com o Estado Novo, período em que se consolida a estreita relação entre intelectuais e o Estado<sup>14</sup>, sistematiza-se um programa político com forte conotação nacionalista, centralizador e com a ambição de criar

---

momento, era formada por uma população rural miserável, ex-escravos marginalizados, classe média tímida e provinciana, e uma elite governante alheia a tudo isto. No plano cultural a ordem era o cosmopolitismo e a produção distante da nossa nação. A partir da posição adotada por alguns intelectuais que se rebelaram contra esta realidade, utilizando a literatura para denunciá-la e transformá-la, como Euclides da Cunha e Lima Barreto, é que esta relação se tornará mais clara. FEIJÓ, Martin César, 1987. Para uma visão mais detalhada e profunda desta realidade, ver SEVECENKO, Nicolau. *Literatura como Missão* (1985).

<sup>11</sup> Sobre a história do livro e mercado editorial no Brasil é interessante consultar HALLEWELL, Laurence. *O livro no Brasil* (1985).

<sup>12</sup> Na opinião de Márcio Souza, op. Cit. (2000).

<sup>13</sup> Como o caso Fundação Biblioteca Nacional, e algumas fundações e museus mantidos através do IPHAN, mesmo que ligadas à questão da preservação do patrimônio erguido no período abordado.

<sup>14</sup> Sobre o assunto, ver notadamente MICELI, Sergio (org) *Estado e cultura no Brasil* (1984).

um Brasil novo, reformado, racialmente mais branco, culturalmente ibérico. Mesmo antes, em 1930, mas já com esta intenção, criou-se o Ministério da Educação e Saúde Pública, no qual a cultura estava inserida. Após a passagem de três ministros – Francisco Campo, Belisário Pena e Washington Pires –, Gustavo Capanema assume o ministério cercado por personalidades como Mário de Andrade, Portinari e Carlos Drummond de Andrade<sup>15</sup>. O tipo de preocupação que se passou a ter com a cultura, no sentido de ser adotada uma política pública voltada para ela, esteve, contudo, condicionada pelas crises dos anos 30 e com a reformulação do Estado. Nos parece, por isto mesmo, conservadora, concebida sob um viés nacionalista, cujos objetivos eram a hegemonia de uma ideologia do regime, ao evidenciar sua perspectiva em fabricar um passado e moldar um futuro, se utilizando e privilegiando nossas raízes culturais ibéricas.

Neste período, surge o que poderíamos chamar de política pública de cultura, mesmo que em um primeiro momento estivesse ligada à educação e até à saúde<sup>16</sup> (período getulista). Havia não só uma preocupação com o desenvolvimento e criação de expressões artístico-culturais, mas sobretudo quanto ao fortalecimento e conservação de uma identidade cultural. Todavia imperou uma ampla utilização de agências de fomentos, em suas três esferas, municipal, estadual, e federal<sup>17</sup>, nas quais estavam presentes duas características: o clientelismo e o assistencialismo. A primeira, o clientelismo, que se restringia a atender, de forma passiva, as demandas da clientela da área artística em geral, cujas necessidades eram semelhantes na busca por recursos financeiros. A segunda, o assistencialismo, que visava apoiar atividades que encontravam dificuldades para sobreviver no campo da cultura (no mercado da indústria cultural, mesmo que neste momento a indústria cultural no Brasil se mostrasse incipiente), tais como teatro, ópera, dança, circo, música de concerto, “folclore em

---

<sup>15</sup> O período de Capanema é amplamente coberto por duas indispensáveis leituras: SCHWARTZMAN, Simon, BOMENY, Helena Maria Bousquet, COSTA, Vanda Maria Ribeiro. *Tempos de Capanema* (2000) e BOMENY, Helena (org.). *Constelação Capanema: intelectuais e políticas* (2001).

<sup>16</sup> No governo Getúlio Vargas, o Decreto nº 19.402, de 14 de novembro de 1930: "Cria o Ministério dos Negócios da Educação e Saúde Pública"; a Lei nº 378, de 13 de janeiro de 1937, altera a denominação para: "Ministério da Educação e Saúde"; em 1953, a Lei nº 1.920, de 25 de julho, altera a denominação para: "Ministério da Educação e Cultura". No governo de José Sarney, o Decreto nº 91.144, de 15 de março de 1985, cria o Ministério da Cultura, por desdobramento do Ministério da Educação e Cultura. Com o governo Fernando Collor a Lei nº 8.028, de 12 de abril de 1990, extingue o Ministério da Cultura e cria a Secretaria da Cultura da Presidência da República - SEC/PR. In, [http://www.minc.gov.br/merco\\_WEB/leis/ex-orgao.htm](http://www.minc.gov.br/merco_WEB/leis/ex-orgao.htm), acessado em 07.06.2005.

<sup>17</sup> Estas políticas eram implementadas por diversos órgãos com pouca ou nenhuma relação entre si. Se compararmos as diversas esferas - municipais, estaduais e federal -, haverá disparidades no que diz respeito à questão de orçamentos. E se analisarmos a pobreza destes orçamentos, poderemos observar a baixa prioridade dada a estas políticas nos planos governamentais da união e de seus estados, somando-se a isto a inexistência de diretrizes claras sobre os limites de intervenção do Estado, de uma ideologia que legitimasse e orientasse estas ações. Cf. MACHADO, Mario Brockmann, citado (1984).

geral”<sup>18</sup>. Quanto às instituições, estas mostraram uma característica específica e marcante até os dias atuais: o conservadorismo revelado através da política de conservação, restauração e preservação do passado. O Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico nacional (IPHAN)<sup>19</sup> é exemplar neste sentido. Este comportamento se estende a um período recente, meados da década de oitenta. E embora possamos tecer críticas quanto à sua forma e conteúdo, podemos afirmar que não guarda coerência alguma com o que se estabeleceu no momento anterior, quando da chegada da família Real ao Brasil<sup>20</sup>. Aqui, reafirmamos, podemos falar da existência de uma política cultural, mesmo que esta fosse concebida em conformidade com critérios que hoje consideramos ultrapassados.

Entre as décadas de 1930 e de 1980, todavia, devemos chamar a atenção para o fato de que não houve uma homogeneidade quanto às políticas implementadas. Por este motivo, destacamos três períodos dentro deste contexto, que se distinguem entre si (embora não dêem conta da realidade): entre 1945 e 1964 – intervalo democrático –, no qual ocorreram ações pontuais, com a ausência de políticas mais amplas, quando surgiram entidades como CPC<sup>21</sup> (Centro Popular de Cultura) e o ISEB<sup>22</sup> (Instituto Superior de Estudos Brasileiros); entre 1964 e 1968 com uma sistemática intervenção autoritária na cultura, ao mesmo tempo em que ocorre não só o aparecimento das grandes indústrias culturais, mas também a ampliação das instituições de cultura<sup>23</sup>; e, por fim, entre 1975 e 1985, onde a cultura passa a ser pensada de um ponto de vista mais sistemático, quando acontece a criação do Primeiro Plano Nacional de Cultura (1975), o primeiro Encontro Nacional de Cultura (1976) e do próprio Ministério da Cultura (1985). Durante todos estes períodos, uma característica marcante da relação do Estado com a cultura foi a questão da identidade nacional. O Estado sempre demonstrou sua preocupação com a definição do ser brasileiro e a preservação desta identidade, que envolve a

---

<sup>18</sup> Nas palavras de Mario Brockmann Machado, citado, mas que aqui compreendemos por cultura popular em geral. Este autor afirma que esta característica não se restringe ao caso brasileiro, mas é, de certa forma, universal, independente do tipo de sistema econômico da sociedade. Caberia aqui, portanto, uma indagação: como falar de assistencialismo a estas expressões culturais, e não de uma intrínseca insuficiência destas se manterem, exclusivamente, sob a lógica do mercado? A denominação “assistencialismo”, inferimos, é utilizada com relação à forma com a qual o Estado sempre lidou com os “produtores” – os criadores das manifestações – culturais, ao estabelecer um vínculo de dependência. O que nos leva a refletir que tipo de vínculo poderia ser estabelecido de modo a acolher e apoiar estas expressões culturais. Em nossa concepção, o desenvolvimento de políticas públicas que beneficiem estes “produtores”, sem torná-los dependentes, seria o ideal.

<sup>19</sup> Criado em 1937, sob a forma de Secretaria – SPHAN. Após sucessivas mudanças entre diretoria, instituto e secretaria – o que modificou seu nome, ao longo destas transformações – tem hoje a forma de Instituto.

<sup>20</sup> Como está posto na percepção de Márcio Souza, citado (2000).

<sup>21</sup> Sobre o assunto ver RIDENTI *Em busca do povo brasileiro: artistas da revolução, do CPC à era da tv* (2000) e ORTIZ, Renato. *Cultura Brasileira e Identidade Nacional* (1985).

<sup>22</sup> Ver TOLEDO, Caio Navarro de. *ISEB - Fábrica de ideologias* (1998), e também ORTIZ, Renato, citado (1985).

<sup>23</sup> Ver ORTIZ, Renato. *A moderna tradição brasileira* (1991).

especificidade e autenticidade do que é chamado de cultura brasileira. Esta característica, de certo modo, ao que parece, se estende até os dias atuais, mas a forma e o conteúdo de como o Estado implementa suas políticas em torno da questão vêm se modificando ao longo dos anos<sup>24</sup>.

Todavia, a partir de 1986, e até os dias atuais, algo de novo se realiza que não guarda vínculo algum com o que ocorreu anteriormente. Assim, podemos falar de um outro período – sobre o qual nos deteremos aqui –, marcado pelo surgimento das leis de incentivo fiscal. A ausência, portanto, de uma "política orgânica substantiva na área cultural"<sup>25</sup>, dá espaço para a existência de um projeto cultural que está, ainda hoje, em execução, isto é, a política do mercado, que é implementado não só pelo setor privado, mas, sobretudo, pelo setor público, consentido e estimulado pelo próprio Estado<sup>26</sup>. Trata-se de um mecanismo que se resume ao financiamento de projetos do setor cultural. Até 1994, apesar da ampliação das instituições participantes, e do financiamento instituído, percebemos que cultura não se tornou uma prioridade dos governos, nem tampouco foi levada a sério do ponto de vista de implementações de programas, projetos, ações, políticas enfim. Representativo do que aqui se afirma é o fato de que, em um período de dez anos, temos a passagem de dez dirigentes no Ministério e/ou Secretaria da Cultura (período de Collor), demonstrando não só o descaso, mas a instabilidade existente nesta área.

No período subsequente, a partir de 1995, teremos uma estabilidade no Ministério que não se traduz em articulações de políticas públicas em cultura, mas, outrossim, em um aprofundamento do que já havia se instalado em meados da década anterior: o financiamento da cultura através das leis de incentivo, e o conseqüente aprofundamento das relações entre Estado e mercado. Nos anos recentes, com o governo Lula para ser mais preciso, observa-se certo avanço, em relação aos governos anteriores, no sentido de que começa a existir uma visão de política pública para este campo. O que se torna perceptível, a partir de uma série de elementos: a) a implantação de um Sistema Nacional de Cultura; b) a elaboração de um Plano Nacional de Cultura; c) a instalação de Câmaras Setoriais que procuram debater com os diversos atores sociais envolvidos no setor (ainda que a realização destas discussões encontre grandes dificuldades); d) a preocupação com a coleta de dados produzidos pelo setor – embora careçam de análises qualitativas e se mostrem insuficientes para a implementação de

---

<sup>24</sup> Sobre o debate ver CHAUÍ, Marilena. *Cultura e democracia* (1989), OLIVEN, Ruben, citado (1984) e ORTIZ, Renato. *Cultura Brasileira e Identidade Nacional* (1985).

<sup>25</sup> MACHADO, Mario Brockmann. *Notas Sobre Política Cultural no Brasil* (1984).

<sup>26</sup> Como é o caso não só do patrocínio cultural, por parte das empresas públicas, assim como a própria lógica da isenção fiscal ao transformar recursos públicos em promoção "cultural" de diversas empresas.

políticas eficazes; e) a criação de uma Secretaria de Políticas Culturais, que deveria estar preocupada com a formulação de políticas, entretanto ela não funciona<sup>27</sup>; f) uma maior abertura para expressões culturais não privilegiadas em outros governos – “as culturas populares”, os jogos eletrônicos, a cultura digital; a criação dos Fóruns de Cultura; g) a criação da ANCINAV. De todo modo, ainda há um longo caminho a ser trilhado, no sentido de se pensar e executar políticas públicas voltadas para cultura no Brasil, principalmente no que diz respeito à forma como hoje ela é discutida, em sua associação à economia – mesmo que haja uma boa compreensão da relação entre estes dois campos –, cuja concepção pode ampliar a atual política cultural, envolvendo não só criadores, produtores, mercado, Estado, mas também os consumidores. Pensar não só a produção, mas, sobretudo, a distribuição, a circulação e o consumo. Isto de alguma forma é realizado hoje, mas de modo a entregar ao mercado a regulação das necessidades e do próprio consumo, das decisões de financiamento, ao mesmo tempo em que o Estado se exime de acompanhar, regular, e modificar aquilo que está distorcido, ampliando a visão sobre o tipo de política praticada, a quem atende, quem tem acesso, etc,. Apesar das mudanças implementadas em período recente apontarem para uma maior visão quanto a estas políticas, no campo da cultura, no sentido não só de conservar e proteger, mas, apoiar, estimular, sistematizar e desenvolver, a sua implementação se mostra bastante incipiente. As dificuldades se apresentam quanto ao fato de levar em consideração não só os dados coletados, mas sua análise e sistematização, assim como os debates realizados com a sociedade mais ampla, os atores sociais envolvidos, corrigindo distorções, regulando a participação do mercado, ampliando o acesso ao financiamento e aos bens produzidos, assim como à produção, distribuição e circulação destes bens.

Este é o quadro, de modo bastante sintético, da política cultural no Brasil; todavia, o nosso interesse se prende ao período em se desenvolvem as políticas de incentivo à cultura, em âmbito nacional. A preocupação com a validade e o alcance destas políticas deveria estar presente entre aqueles que a executam e entre os políticos que a tornam possível. Contudo, isto não é uma preocupação permanente. Se ela envolve diversos atores sociais – o Estado, o mercado ou empresários, os produtores culturais, os criadores e artistas em geral e os profissionais que atuam como intermediários entre produtores, criadores e empresários (publicitários, designers, pessoal de marketing, etc.) e a sociedade como um todo (na condição de consumidores), as decisões de sua execução se concentram, basicamente, na mão de dois

---

<sup>27</sup> Aqui nos referimos ao depoimento do Profº Albino Rubim sobre “Dilemas e Desafios das Políticas Culturais”, em seminário realizado pelo PPGS-UFPe, em novembro de 2005, quando abordou sua experiência com esta Secretaria.

destes atores: o Estado e o mercado. Os objetivos que norteiam cada um deles, porém, a despeito de complementares, são distintos. Distintas também são as formas através das quais materializam estes investimentos: política cultural para o Estado e marketing para as empresas. Do ponto de vista dos empresários – aqueles que investem no setor cultural –, a preocupação se dá na obtenção do retorno de imagem para sua empresa, sua marca, seus produtos, na comunicação que realizam. E, por isto mesmo, este investimento é mensurado, seja através do acompanhamento do seu desempenho no mercado, seja através de pesquisas de retorno de imagem. Os resultados das pesquisas – que possivelmente apontam para um investimento positivo – resultam na permanência e expansão das políticas de marketing cultural<sup>28</sup>. O Estado, por sua vez, não realiza um acompanhamento tão regular e este, quando passa a existir, não se reflete em ajustes ou mudanças no direcionamento das políticas vigentes. Neste caso, em específico, identificamos dois momentos em que esse tipo de preocupação se transforma em ações e que são exemplares para nossa reflexão. Em ambos, a realização de pesquisas irá medir a produção e o consumo de produtos culturais, bem como analisar o mercado cultural brasileiro. Estas pesquisas foram realizadas em momentos distintos, a primeira em 1987 e a segunda em 1998, e trouxeram como questão central o que ficou definido como “a economia da cultura”<sup>29</sup>. Mas o que é economia da cultura? Como se desdobra esta reflexão que irá subsidiar, de certa forma, as políticas de cultura no país, no que tange à perpetuação das leis de incentivo?

### **1.1. A economia da cultura**

Campo de conhecimento pouco explorado, a economia da cultura se propõe a refletir sobre a dimensão econômica do processo produtivo das atividades culturais. Os dois estudos mais abrangentes, realizados no Brasil, se prendem à indústria cultural. Em ambos os casos a presença do Estado foi determinante para sua realização. Em 1987, o projeto *A indústria cultural no quadro da economia brasileira* foi desenvolvido pela Fundação João Pinheiro, em convênio com o Ministério de Cultura, através da Secretaria de Apoio Cultural (SEAP) e do

---

<sup>28</sup> No caso do CCB Rio a mensuração é realizada através da mídia espontânea, que é o retorno de imagem para a empresa Banco do Brasil, como iremos observar no quarto capítulo, a partir da análise da política de marketing cultural do Banco do Brasil. Ao mesmo tempo observa-se que, a cada ano, aumenta o número de empresas investidoras, bem como os valores investidos através da renúncia fiscal, o que nos leva à conclusão de que é um investimento que tem “retorno” para as empresas.

<sup>29</sup> Neste capítulo veremos o desdobramento da política pública em cultura, e no capítulo terceiro veremos o desdobramento da política empresarial, através do estudo de caso do CCB Rio.



Instituto de Promoção Cultural (IPC) e, em 1998 (onze anos após o primeiro estudo), o mesmo Instituto realizou a pesquisa *Diagnóstico dos Investimentos na Cultura no Brasil*<sup>30</sup>, também por encomenda do Ministério da Cultura, agora através da Secretaria de Apoio à Cultura, cujo objetivo foi avaliar o impacto dos investimentos públicos e privados em cultura, na economia brasileira, no período entre 1985 e 1995<sup>31</sup>.

O interesse na realização destes estudos parece caminhar na mesma direção da intenção primeira do economista Celso Furtado, quando Ministro da Cultura<sup>32</sup>, para quem, naquele momento, tratava-se de um campo conceitual pouco explorado, em razão da dificuldade de interação entre fins e meios dos processos sócio-culturais<sup>33</sup>. Primeiro ministro a se preocupar com um tema, cujo conhecimento se fazia – no seu entendimento – necessário à implementação de políticas públicas de cultura, seu objetivo era realizar um estudo sobre a cultura a partir do seu *processo produtivo*. É assim que, em 1988, o Ministério publica a *Economia da Cultura*, com a metodologia e principais resultados da pesquisa *A indústria Cultural no Quadro da Economia Brasileira*.

Alguns aspectos deste primeiro estudo se mostram pertinentes a esta reflexão. Sua perspectiva prende-se às conseqüências e impacto do desenvolvimento tecnológico na esfera da cultura, partindo do pressuposto de que além de diversificar as formas de expressão, ampliou e intensificou a difusão da arte-cultura e consequentemente o seu mercado consumidor<sup>34</sup>, ao mesmo tempo em que a dominação cultural assume novas formas e proporções, onde prevalece o poder financeiro. É neste ambiente que as reflexões econômicas do processo produtivo da cultura devem levar em consideração os meios e os fins de sua produção. Mas, em se tratando de cultura, é nesta relação que reside a maior dificuldade para se penetrar neste campo conceitual. Concebendo a cultura como um sistema de valores – em sua versão tradicional –, ela estaria circunscrita à esfera dos fins, o que escaparia ao cálculo econômico. Entretanto, no cenário da “evolução tecnológica dos suportes” as relações entre meios e fins tendem a se alternar, dependendo do tipo de produção, permitindo a realização

<sup>30</sup> A publicação deste projeto “A Economia da Cultura” está disponível no site <http://www.minc.gov.br/textos/tm01.htm#A3>; na íntegra, bem como por tópicos, no endereço [http://www.cultura.gov.br/politicas/dados\\_da\\_cultura/economia\\_da\\_cultura/index.php](http://www.cultura.gov.br/politicas/dados_da_cultura/economia_da_cultura/index.php). Ambos visitados em 22.06.2005.

<sup>31</sup> Embora a pesquisa apresente dados que se expandem até 1997, no tópico: “O investimento em cultura por empresas públicas e privadas 1990-1997”.

<sup>32</sup> Entre 1986 e 1988, no governo José Sarney

<sup>33</sup> In, Fundação João Pinheiro (1988), p. 5.

<sup>34</sup> Como afirma Celso Furtado, “O teatro se desdobrou no cinema, na rádio-novela, na tele-novela; o concerto ao vivo no disco, na cassete, no compact-laser”. E isto traz como conseqüência o surgimento da cultura de massa que, em sua perspectiva, é “uniformizadora dos gostos e transformadora de populações inteiras em passivos consumidores de produtos culturais fabricados em grande escala”, perspectiva esta criticada pelos economistas da Fundação João Pinheiro. Fundação João Pinheiro (1988), pp. 5 e 6.

deste tipo de estudo. A intenção, naquele momento, era mostrar a importância de uma pesquisa econômica para a formulação de políticas públicas, pois “as atividades culturais incluem-se entre aquelas cuja demanda apresenta uma elevada elasticidade-renda, sendo ao mesmo tempo fortes criadoras de emprego e fracas consumidoras de divisas”<sup>35</sup>. A elaboração de programas e políticas públicas para o setor, deveria, nesta perspectiva, levar em consideração as dimensões econômicas da produção cultural de massa, sob quatro aspectos considerados fundamentais: a ampliação do mercado de bens de consumo, a universalização de valores sociais hegemônicos, a concentração do capital, e mercados culturais versus concentração de renda. O que se tinha em mente era a transformação do papel do Estado, com vistas a uma política social de expansão de mercados, pensando sua produção, distribuição, circulação e consumo. Desta forma, o Estado deixaria de apenas financiar e policiar, e passaria a regular e fiscalizar, sem, no entanto, executar interesses de dominação e controle ideológico<sup>36</sup>.

Para os envolvidos com o estudo proposto, pensar a cultura, portanto, como processo produtivo seria penetrar no campo da relação entre fins e meios, dentro de uma lógica empresarial. Mas isto não se fez sem dificuldades. José Osvaldo Guimarães Lasmar, integrante da equipe econômica da Fundação João Pinheiro, traçou, objetivamente, as dificuldades encontradas pelos economistas para a abordagem de uma economia da cultura. Para além das dificuldades conceituais, uma vez que os estudos sobre indústria cultural estavam centrados em problemas estéticos e políticos, existia a precariedade de informações estatísticas sobre produção e consumo de bens culturais no Brasil. Ambos os problemas dificultaram, mas não inviabilizaram o levantamento das questões a serem analisadas. Por este motivo realizaram uma discussão conceitual sobre cultura de massa e indústria cultural, pensando sobre seu sentido e alcance para uma análise econômica da produção cultural.

Partindo da noção de que o fato cultural, neste contexto, é um fato industrial, levaram em consideração as discussões da sociologia da cultura, da crítica literária e da teoria da comunicação. O primeiro passo seria rever conceitos. Retomando alguns teóricos, criticaram, de início, a classificação hierarquizada de Dwight Mac Donald, dos mercados e produtos, os quais, na concepção daquele autor, foram distintos entre “superior” e “inferior”. A crítica, aqui, se prendia à rigidez da concepção, e em contraposição a ela adotaram a visão de

---

<sup>35</sup> Fundação João Pinheiro (1988), p. 6.

<sup>36</sup> Renato Ortiz, em *A moderna tradição brasileira* (1991), trata da questão da cultura brasileira a partir do surgimento da indústria cultural, seu desenvolvimento e consolidação, em meados dos anos 60, realizando uma comparação deste período com dois outros momentos: anterior – os anos 40 e 50 –, e posterior –final dos anos 60 e início dos anos 70.

Teixeira Coelho sobre as manifestações culturais, as quais “atravessam as classes sociais com uma intensidade e uma frequência maiores do que se costuma pensar e a passagem de um produto cultural, de uma categoria inferior para outra superior, é apenas uma questão de tempo”<sup>37</sup>. De outro modo, a partir da contribuição de Carlos Eduardo Lins da Silva, a associação entre “cultura inferior” e “cultura industrializada” é questionada, uma vez que, para este autor, a cultura é produzida socialmente, sofrendo os efeitos do que acontece na formação social. Portanto, se todos os demais produtos são industrializados, os bens culturais não poderiam escapar a esta lógica. Contestando ainda Dwight, a concepção de Edgar Morin de cultura de massa, ou *terceira cultura*, foi bem vinda. Para Morin a *terceira cultura* convive e concorre com as demais culturas – clássicas e nacionais –, entretanto sua definição de indústria cultural em nada acrescenta às clássicas definições, ou seja, o produto cultural segue as normas de fabricação industrial, destinada a uma massa social.

Após revisar conceitos, passaram à análise do processo econômico da produção cultural, no exame de sua dinâmica interna, para além das análises sociológicas da indústria cultural como instrumento de dominação de classe, degradação do gosto popular ou de alienação, o que levou à superação de conceitos-fetice como “cultura de massa”. Neste sentido, caracterizaram a economia das indústrias culturais, distinguindo-a em dois tipos a partir de seus produtos: os meios de comunicação de massa, ou indústria dos meios da informação – que incluíam a imprensa, rádio e TV –, e as indústrias culturais, ou de mensagem – edição de livros, a indústria fonográfica e do cinema. Os meios de comunicação de massa foram percebidos através de seus produtos *perecíveis*, de sua indústria concentrada e de sua situação em mercados duplos. Seus consumidores divididos entre primários – leitores, ouvintes, telespectadores – e secundários – anunciantes, cuja entrada no mercado teria barreiras (custo, renda dos consumidores, cultura, tempo de lazer, controle político do Estado). Já a indústria cultural – fonográfica, cinematográfica e editorial – deveria ser analisada a partir da produção e difusão, de acordo com suas cinco fases: criação, edição-reprodução, reprodução-fabricação, distribuição e comercialização. A análise de cada uma destas fases se tornaria imprescindível para um estudo de sua economia. Foi a partir dos dados existentes – referentes às décadas de 50 a 80, apesar da precariedade –, que a equipe realizou sua análise.

De um ponto de vista histórico, analisaram, ainda, a forma de organização adotada na indústria cultural brasileira, cujo modelo – econômico e político – reproduzia as

---

<sup>37</sup> In, Fundação João Pinheiro (1988), p. 14.

determinações básicas do sistema social vigente, segundo a lógica da exclusão social e da concentração de renda, ou seja, a elitização da produção e consequentemente do consumo. Esta análise diagnosticou que entre os anos 30 e 55, com a associação entre o setor produtor de bens de consumo e o setor leve de bens de produção, houve um ensaio de um projeto de articulação social, no qual os salários faziam parte do custo de produção e do mercado consumidor. A partir dos anos 50 a consolidação do modelo de crescimento econômico passou a se basear na expansão da indústria de bens de consumo duráveis, com duas funções básicas: ampliar o mercado de bens de consumo e universalizar valores das classes dominantes. Entre os anos 55 e 60, a política desenvolvimentista assentou as bases da internacionalização da economia brasileira levando a um novo padrão de acumulação, dependente de um mercado consumidor formado por camadas de renda mais alta que a média. Diante deste cenário o questionamento passou a ser a possibilidade de se falar de uma “cultura de massa sem massa”. Esta questão, para ser respondida, necessitaria de um exame mais aprofundado, o que não ocorreu naquele momento, mas, de qualquer forma, apontava para um diálogo com a teoria da dependência, que se mostrava, então, insuficiente para responder à questão, pois simplificava as formas de inserção dos países periféricos na economia internacional, além de demonstrar pouco interesse na relação de dominação, e mais interesse no constrangimento imposto por esta situação ao desenvolvimento pleno de nossa indústria cultural.

Tanto a análise conceitual quanto a histórica, bem como suas críticas, apontavam para a necessidade de “uma intervenção pública” da produção cultural no país, “de médio e longo prazo, tendo em vista uma maior autonomia e articulação interna”. Mas, como pensar a cultura industrializada de um ponto de vista econômico? Significava pensar a produção cultural submetida às leis da produção e circulação de mercadorias<sup>38</sup>, levando-se em consideração o caráter empresarial – capitalista – para compreender o motivo da função

---

<sup>38</sup> A citação que se segue é bastante pertinente para o que está posto: “quando tratamos de bens culturais (...) não estamos tratando de produtos culturais que são também mercadorias, mas de produtos que o são integralmente: ‘A diferença entre os dois casos é fundamental. À primeira categoria pertencem as obras culturais e artísticas, cujas regras de concepção e elaboração distinguem-se da lógica do sistema social, embora sejam eventualmente objeto de compra e venda no mercado. Este grupo, portanto, inclui boa parte do patrimônio artístico e cultural que preexiste à era da indústria cultural e continua a existir à sua margem, embora, segundo Adorno, esteja contaminado pela lógica da mercadoria e do lucro a partir do momento em que começa a assegurar a sobrevivência de seus criadores no mercado. À segunda categoria pertencem os produtos típicos da indústria cultural. Aqui a distinção entre a lógica da obra e a lógica do sistema é dissolvida pelo primado do efeito, pela busca de fórmulas de sucesso comercial; o produto é concebido como mercadoria com vistas ao lucro’”. GOLDENSTEIN, apud Fundação João Pinheiro (1988), p. 22. Renato Ortiz, citado (1991), realiza uma boa discussão, em torno do tema. No próximo capítulo faremos uma reflexão sobre mercado, mercadoria e bens culturais, levando em consideração os autores Marcel Mauss, Karl Marx, Marshal Sahlins e Appadurai, aprofundando o debate sobre o tipo específico de “mercadoria” que tratamos aqui: as expressões culturais produzidas a partir do marketing cultural.

primeira da indústria cultural: não alargar mercados, mas constituir uma frente de acumulação e valorização do capital<sup>39</sup>, no caso da indústria cultural brasileira. Embora servisse a interesses ideológicos, do capitalismo central sobre os países periféricos, ou mesmo do processo de dominação das elites locais dominantes, na indústria cultural havia espaço para contradições, que se expressavam no produto final, caracterizando a autonomia relativa do processo de produção cultural<sup>40</sup>.

Estas reflexões nos levaram a conclusão de que, o tipo de preocupação que originou o referido estudo se consubstanciou em reflexões e diagnósticos, mas, ao que também se propunha – avaliar e rever as políticas públicas em vigor –, não parece ter avançado neste sentido. Isto se torna perceptível pelo fato de que, naquele momento – 1988 –, a política de incentivo fiscal em vigor, a Lei Sarney, continuou em pleno funcionamento, sem nenhuma modificação, até sua extinção, em 1990 (mas por outras razões e contexto político). O momento daquele estudo, portanto, se deu durante a evolução daquela política. Após o estudo da economia da cultura nada se modifica. No governo seguinte, o que irá ocorrer é a extinção do que já existia. A supressão não só das políticas implantadas, mas do próprio ministério. Neoliberalismo e a política do Estado mínimo continuaram com a era Collor.

O cenário político e econômico dos anos oitenta e noventa nos revelam porque a preocupação com cultura, sob este ponto de vista – o da economia –, se faz presente. Os anos oitenta foram marcados por uma adaptação à nova ordem mundial: restrições das condições internacionais com o declínio das taxas de crescimento e dos fluxos financeiros. Ao mesmo tempo, experimentamos um agravamento de nossa fragilidade fiscal, com o FMI condicionando ajustes para garantir recursos externos. Some-se a isto o retorno do Brasil à democracia, o que ocorreu com o governo Sarney, marcado por forte tensão entre continuidade e mudança, cuja participação das elites empresariais do comércio e da indústria será cada vez maior, clamando por um antiestatismo, questionando o modelo econômico consagrado em décadas anteriores. Diante deste cenário, surge uma postura pelo neoliberalismo. Os anos noventa irão aprofundar esta realidade. Embora o contexto

---

<sup>39</sup> Quanto à concentração de capital, classifica-o em três tipos: vertical – a empresa controla diversas fases da produção de um mesmo produto –, horizontal – a empresa participa de vários empreendimentos do mesmo ramo de produção – ou diagonal – associação entre capitais de outros ramos de produção da indústria cultural. Cita a obra de Armand Mattelart, *La cultura como empresa multinacional* (1974), a qual demonstra a vinculação entre a indústria eletrônica, aeroespacial, comunicação de massas e grupos bancários. Este autor analisa o desenvolvimento de novas forças produtivas, em particular da tecnologia da comunicação, nas décadas de 60 e 70, na sociedade americana, percebendo que grandes monopólios produtores de tecnologia se voltam para a indústria bélica e de comunicação.

<sup>40</sup> Como exemplo, foi citado a produção e venda de livros e filmes com conteúdos políticos e sociais. Fundação João Pinheiro (1988), p. 22.

internacional demonstre um aumento dos fluxos financeiros e disponibilidade de capitais, a conjuntura nacional irá reafirmar a supremacia do neoliberalismo, onde a percepção de reformas sociais apontava para o aumento dos custos das atividades empresariais, o que representava um mal a ser evitado. A nova configuração de forças políticas se caracteriza por uma estruturação em torno de um movimento de ruptura com a antiga ordem, com vista à implantação de um novo modelo econômico centrado no mercado. Esta ruptura será concretizada com o governo Collor, sendo aprofundada no governo Fernando Henrique Cardoso<sup>41</sup>.

É neste contexto que – depois de mais de uma década – se dará uma nova investida do Ministério da Cultura, no campo do conhecimento da economia da cultura. A nova pesquisa teve como objetivo não mais defender a validade de um estudo neste campo do conhecimento, mas avaliar o impacto dos investimentos públicos e privados em cultura, na economia brasileira, no período entre 1985 e 1995, primordialmente através das leis de incentivo. Os resultados da pesquisa *Diagnóstico dos Investimentos na Cultura no Brasil* foram divulgados no Encontro do Conselho de Cultura da Associação Comercial do Rio de Janeiro, em agosto daquele último ano<sup>42</sup>.

Este novo diagnóstico, a exemplo do anterior, também não resultou em ações no tocante às políticas públicas em cultura. Pelo menos num primeiro momento, uma vez que, de 1988, até o início do governo Lula, vem ocorrendo uma reedição da política já existente: financiamento de expressões culturais através das leis de incentivo à cultura<sup>43</sup>. E isto não se restringe à esfera federal. A mesma política se instaurou também nas esferas estadual e municipal. Se a questão primordial dos estudos da produção cultural, sob o ponto de vista econômico, era estabelecer políticas públicas, a partir da alteração do papel do Estado, que além de financiador precisa assumir as funções de regulador e fiscalizador, ao mesmo tempo em que garantisse a democratização do acesso aos bens culturais, então é preciso admitir que este estudo pouco ou nada realizou<sup>44</sup>, a não ser o aprofundamento do que já estava em vigor:

---

<sup>41</sup> Conforme Eli Diniz, *Globalização, reformas econômicas e elites empresariais: Brasil anos 1990* (2004).

<sup>42</sup> Este fato é exemplar para o que Eli Diniz chama a atenção acerca da característica da economia brasileira da década de 80: “idealização do mercado como propulsor das mudanças em direção a uma nova ordem”. DINIZ, Eli, obra citada (2004), p. 12.

<sup>43</sup> Embora o governo de Luiz Inácio Lula da Silva venha indicando não só a necessidade, mas prometendo mudanças nas leis de incentivo, isto ainda não ocorreu.

<sup>44</sup> Luiz Carlos Prestes Filho afirma: “A cultura não é considerada atividade econômica no país. Em consequência, não há uma política estratégica do ponto de vista econômico no plano plurianual voltado para a cultura. E é este plano que define as necessidades de consumo da população. É preciso do planejamento governamental para que se chegue a algum lugar”. In [http://www.mbc.org.br/entrevistas/entrevista\\_luiz\\_prestes.asp](http://www.mbc.org.br/entrevistas/entrevista_luiz_prestes.asp). Visitado em 23.06.2005. Para uma melhor compreensão do papel das leis de incentivo ver a análise de OLIVIERI Cristiane Garcia. *O incentivo fiscal federal à cultura e o Fundo Nacional de Cultura como política cultural do Estado*:

uma política voltada apenas para o financiamento da cultura, impregnada de distorções como veremos a seguir. Esta pesquisa, porém, procurou demonstrar, através de dados numéricos, agora mais sistematizados, uma análise de aspectos quantitativos mais relevantes, ao associar, aos valores investidos na área cultural, a quantidade de empregos (diretos e indiretos) criados com tal investimento. Revelou que, para cada milhão de reais gastos no setor, são gerados 160 postos de trabalho. Este é um dos aspectos destacado pela pesquisa, tratado como *a face social da cultura*. E, para reforçar este aspecto, analisou a quantidade de empregos existentes na produção cultural em todos os seus setores, quer sejam públicos, privados, ou autônomos, estabelecendo uma comparação com as demais áreas: a produção industrial de equipamentos e material elétrico/eletrônico, a indústria automobilística (autopeças e fabricação veículos), serviços industriais de utilidade pública (água, luz, esgotos). Esta comparação demonstrou que o volume de empregos gerados pela área cultural conseguia superar o volume de empregos gerados pelos vários setores relacionados<sup>45</sup>.

Um outro dado levantado pela pesquisa diz respeito ao volume de investimentos realizados na produção cultural, os quais foram relacionados aos novos postos de trabalho gerados a cada ano<sup>46</sup>. Dentro da mesma lógica quantitativa, se realizou a medição do *PIB da cultura* – “valor adicionado à economia pelas atividades específicas da área cultural”, cujo levantamento demonstrou seu crescimento ao longo dos anos: se em 1994 o conjunto das atividades da área representou 0,8% da economia brasileira, em 1997 esse valor correspondeu a, aproximadamente, 1%<sup>47</sup>. Outros levantamentos realizados dizem respeito aos gastos

---

*Usos da Lei Rouanet (1996 – 2000)*, (2003), na qual demonstra a concentração dos investimentos na região sul do país, bem como a existência de “filtros” em que se traduzem a burocracia para determinados produtores culturais, ao dificultar a realização de seus projetos. Estes produtores são aqueles menos habilitados em algumas competências – conhecimento da escrita, organização, planejamento, posse de determinados documentos –, bem como o tipo de projetos apresentados, que são de pouco apelo comercial, de pouco interesse para empresários, ou não adequados aos seus interesses mercadológicos.

<sup>45</sup> “Em 1994 existiam 510 mil empregos na produção cultural em todos os seus setores, sendo, 76,7% - 391 mil, no setor privado; 13,6% - 69 mil, autônomos; 9,7% - 49 mil, na administração pública/União, Estados e municípios. Em comparação com as demais áreas, 90% maior que a quantidade de empregos em fabricação de equipamentos e material elétrico/eletrônico; 53% superior à indústria automobilística/autopeças e fabricação de outros veículos; 78% superior aos serviços industriais de utilidade pública (água, luz, esgotos)”, in Fundação João Pinheiro.

<sup>46</sup> A realização dos cálculos de empregos gerados é, entretanto, algo discutível, uma vez que eles são cumulativos ao longo dos anos. Segundo sua linha de raciocínio, se, em 10 anos o Brasil investisse 10 milhões, geraria 160 empregos ao ano, o que, somados, daria 1600 postos de trabalho “novos”. Mas, será que estes postos de trabalho não empregariam as mesmas pessoas nos mesmos postos, a cada ano? Ou seja, não haveria a geração de novos postos de trabalho, mas a perpetuação dos já existentes. E, neste caso, este cálculo não seria um tanto ilusório?

<sup>47</sup> Não existem dados atualizados sobre o PIB da cultura, o que demonstra, de certo modo, que o empenho em realizar diagnósticos mais precisos quanto à economia da cultura, não é realizado. Até o presente momento, ano de 2006, o governo brasileiro continua trabalhando com dados estatísticos de 1997, com relação ao PIB da Cultura, mesmo que “A pedido do ministro Gilberto Gil, o IBGE sai a campo para avaliar o peso da Cultura no Produto Interno Bruto. O instituto incluiu uma série de questões sobre o tema na Pesquisa de Informações

públicos com cultura, medidos em termo de distribuição per capita, e seu crescimento percentual anual, assim como os valores investidos por empresas públicas e privadas, através das leis de incentivo, ao mesmo tempo em que selecionou uma amostra de 111 empresas financeiras e não-financeiras para aplicação de questionário e verificação de seus comportamentos quanto ao tipo de investimento.

Sobre esta amostra, as conclusões revelam aspectos importantes. O primeiro é que as empresas que mais investiram em cultura, no período, são públicas. As empresas privadas preferiam investir em outras áreas que não a cultural, diversificando mais as áreas de atuação. O segundo aspecto é quanto ao ganho realizado pelas empresas, percebido como a valorização da imagem institucional e da marca da empresa, ou seja, não era a questão financeira – imediata – que estava em jogo<sup>48</sup>.

Depois destes estudos, produzidos por iniciativa do próprio Ministério, outras duas pesquisas foram realizadas dentro desta área de conhecimento. Eles tratam de aspectos econômicos de “cadeias produtivas da cultura”, entretanto, de maneira menos abrangente. O primeiro deles foi realizado entre 2002 e 2003 pelo economista Luiz Carlos Prestes Filho, que coordenou uma equipe de cinco pesquisadores na *Incubadora Cultural Gênese*, da PUC -Rio, em convênio com o Ministério da Cultura, na realização de pesquisa sobre *A Cadeia Produtiva da Economia da Música*<sup>49</sup>. O segundo estudo, nesta mesma linha, foi publicado como *e-book*, em 2005: *A Economia da Cadeia Produtiva do Livro*, de Fábio Sá Earp e George Komis. A publicação se realizou a partir de uma encomenda e financiamento do BNDES, a um grupo de pesquisa do Instituto de Economia da UFRJ, cuja pesquisa foi realizada e publicada em 2004, e reuniu informações sobre a “economia da cadeia produtiva do livro no Brasil e no exterior”, em uma perspectiva comparada. Como resultado aponta para

---

Básicas Municipais 2005, já em andamento. Os dados sobre a infra-estrutura de cinemas, teatros, museus e casas de espetáculos nos mais de 5 mil municípios brasileiros ajudarão a mapear o consumo de bens culturais. A criação de um levantamento específico, porém, ainda está sendo analisada. O orçamento anda curto, e há quem defenda a simples ampliação da Pesquisa de Orçamento Familiar (POF) e da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad).”, in “O PIB da Cultura”, *Jornal do Brasil* – RJ, 23.06.2005, disponível em [http://www.cultura.gov.br/noticias/na\\_midia/index.php?p=10582&more=1&c=1&pb=1](http://www.cultura.gov.br/noticias/na_midia/index.php?p=10582&more=1&c=1&pb=1), consultado em 15.03.2006.

<sup>48</sup> Este é um aspecto que se mostra particularmente importante para nossa análise, o que será tratado no próximo capítulo.

<sup>49</sup> O atual Ministro da Cultura, Gilberto Gil, na mesma linha que Celso Furtado, preocupa-se com “o quanto a atividade contribui para a economia do Estado. ‘Pela primeira vez vamos quantificar o setor e ter bases para estabelecer políticas’, comentou”. In, <http://www.estadao.com.br/print/2003/jun/23/248.htm>, visitado em 23.06.2005. O estudo foi publicado em novembro de 2004, pelo Sebrae Rio de Janeiro (Sebrae/RJ) em parceria com o Governo do Rio de Janeiro (a qual não foi comercializada), “abrange o potencial da cadeia produtiva da economia da música e sua estrutura. Apresenta: estratégia das gravadoras; bases de informação utilizadas; forças de trabalho e salários; propriedade intelectual na música (direitos autorais); tributação”. In, <http://www.sebraerj.com.br/data/Pages/SEBRAE94700408ITEMID34E128C4C1B442ABB770B9A31A32BB43ID34E128C4C1B442ABB770B9A31A32BB43PTBRIE.htm>, visitado em 20.03.2005.



uma deficiência na produção de dados estatísticos relativos ao conjunto da cadeia produtiva do livro e para a necessidade de continuidade de esforços de pesquisa nesse domínio. A justificativa do estudo se deu pela ausência de análises econômicas, sobre o tema, em bases estatísticas, cuja consequência é o desconhecimento da real dimensão da crise que afeta a venda de livros no Brasil (além da ausência de dados comparativos entre a realidade local e demais países). Sua finalidade, além do diagnóstico, foi “apresentar propostas de políticas voltadas para o fomento de atividades ligadas à produção, distribuição e consumo de livros no país”,<sup>50</sup>.

Por fim, um último estudo, publicado recentemente, através de uma parceria entre Sebrae-RJ, governo do Estado do Rio de Janeiro e a Associação Comercial do Rio de Janeiro, *A Economia do Carnaval*, também coordenado por Luis Carlos Prestes Filho e por Carlos Monte, pesquisador e diretor cultural da escola de samba Portela, cuja intenção também se resume à formulação de “projetos” e proposição de “políticas públicas focadas no desenvolvimento desse setor”<sup>51</sup>. O estudo se ateve aos focos estratégicos na região de Madureira, na Zona Norte carioca, onde estão localizadas várias escolas de samba e diversas atividades relacionadas ao carnaval, além do município de Pirai, na região do médio Paraíba, onde se preserva o carnaval de rua. Os pesquisadores realizaram estudo interligando cada um dos elos da atividade econômica: as etapas de produção, distribuição, comercialização e consumo.

O que se pode concluir quanto à contribuição destes estudos para as políticas públicas de cultura é a tentativa de instrumentalizar, com dados precisos e estatísticos, a realização de um maior e melhor planejamento de estratégias que subsidiem políticas mais amplas, com previsões de recursos no plano plurianual do país, com redefinição, inclusive, do papel do Estado. Entretanto, se os dados permitem, de alguma forma, dar visibilidade à importância e relevância do desenvolvimento e crescimento que a produção cultural pode realizar na economia do país, as ações governamentais não se utilizam destas informações, mesmo que tenham contribuído para gerá-las. Ou seja, o aproveitamento das informações reveladas pela

---

<sup>50</sup> O *e-book* está disponível no site <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/ebook/ebook.pdf>, visitado em 23.06.2005.

<sup>51</sup> A perspectiva é de que o trabalho “fornecerá subsídios para avaliação da importância do Carnaval, favorecendo a atuação dos produtores culturais e facilitando o entendimento do ciclo econômico que a festa movimenta. Os resultados da pesquisa deverão orientar futuras ações do Sebrae carioca para apoio à cadeia produtiva do setor”. Uma vez que “O maior Carnaval do planeta é também uma indústria que estimula o turismo, movimenta cerca de R\$ 1 bilhão em negócios e gera mais de 300 mil postos de trabalho por ano. Apesar disso, estima-se que 80% da matéria-prima para o Carnaval carioca venham de outros estados, especialmente São Paulo”. In, Agência Sebrae de Notícias, disponível em <http://asn.interjornal.com.br/site/noticia.kmf?noticia=4263178&canal=207&total=260&indice=0>, consultado em 20.03.2006.

pesquisa se mostra aquém do que poderia ser realizado. De todo modo, elas ajudam o mercado a se interessar pelos números demonstrados, o que se torna perceptível através do aumento do número de empresas investidoras em cultura a cada exercício fiscal, e o governo a perceber a fonte de possibilidades de desenvolvimento sócio-econômico do nosso país a partir do investimento na produção cultural.

No atual governo, o aproveitamento das informações geradas pode ser percebido nas tentativas de desfazer algumas distorções existentes na sua política, principalmente no tocante à desigualdade de distribuição dos recursos, entre as regiões, tornando-a mais equitativa<sup>52</sup>. Todavia, não há indícios de uma reformulação da política cultural praticada, centrada que está nas leis do incentivo. Esta política – como alguns autores já demonstraram –, continua a manter algumas distorções. Uma delas é a presença de *filtros invisíveis*, principalmente na burocracia, que dificultam o acesso aos recursos por parte de produtores e produções. Da mesma forma, o processo decisório quanto ao que produzir permanece como exclusividade do mercado, deixando ao Estado o papel de financiador e fiscalizador do dinheiro gasto.

## 1.2. Surgimento das leis de incentivo à cultura

As leis de incentivo à cultura, ou leis da renúncia fiscal, surgem no Brasil em virtude da realidade econômica do país e deste setor. De um lado, o mercado cultural brasileiro, financeiramente frágil<sup>53</sup>, no sentido de não se auto-financiar – uma vez que a possibilidade da receita direta custear a produção cultural, não existe. De outro lado, sua face excludente – deixando de fora um enorme número de consumidores e manifestações artísticas, como por exemplo, a ópera, a música de concerto, os livros de poesia, as manifestações da cultura popular, entre outros – cujo subsídio se faz necessário<sup>54</sup> através da intervenção do Estado. E

---

<sup>52</sup> No entanto elas continuam a persistir, embora mais atenuadas. O estabelecimento de um Sistema Nacional de Cultura, do Plano Nacional de Cultura, os Conselhos de Políticas Culturais, os Colegiados Setoriais da Cultura, e as Conferências de Cultura, envolvendo os entes federados: União, Estados e Municípios, são parte das estratégias adotadas para pensar um novo tipo de política cultural. Entretanto, até o momento ela se mostra insuficiente.

<sup>53</sup> Apresentando raras exceções, como a música popular brasileira, que permite que o artista e os profissionais ligados à MPB vivam das receitas auferidas com a comercialização de seus trabalhos, inclusive no exterior, cf. OLIVIERI, Cristiane Garcia, *O incentivo fiscal federal à cultura e o Fundo Nacional de Cultura como política cultural do Estado: Usos da Lei Rouanet - 1996 – 2000*, (2002), p. 22.

<sup>54</sup> Olivieri esclarece que o universo de consumidores regulares de cultura correspondia, em 1992, a 5% da população economicamente ativa e a 2% da população total, ou seja, pessoas que recebiam acima de 20 salários mínimos. Idem, pp 14 e 15.

de outro lado, ainda, a necessidade do Estado buscar saídas para o financiamento da produção cultural<sup>55</sup>.

Diferentemente de outros países<sup>56</sup>, no Brasil não existiu uma tradição de financiamento das artes pelo poder privado, salvo raras exceções: cidadãos apaixonados pela arte, ou mesmo visionários, que figuram como os primeiros mecenas brasileiros. Entre estes estão o jornalista Assis Chateaubriand<sup>57</sup>, o industrial Francisco Matarazzo<sup>58</sup>, o empresário carioca Raimundo Castro Maia<sup>59</sup>, cada um com histórias particulares e peculiares<sup>60</sup>. Pode-se

---

<sup>55</sup> Em 1996 Francisco Weffort assinala a necessidade de “criação de um sistema de financiamento de cultura no País”, cujo princípio básico seria “o de que não cabe ao Estado (neste caso, o Governo Federal) dirigir a cultura, mas criar condições para que esta se desenvolva”, Revista Fiesp – *Quatro objetivos da cultura* –, 05.03.1998, In <http://www.minc.gov.br/textos/textos.htm>, visitado em 24.03.2006.

<sup>56</sup> O Caso americano é exemplar, neste sentido: “Na verdade, nos séculos XVIII e XIX, o apoio a instituições para divulgar a arte veio de cidadãos de classes abastadas, principalmente das cidades de Filadélfia, Nova Iorque e Boston.” In, OLIVIERI, Cristiane Garcia 2002, p. 39. A primeira lei americana de incentivo à cultura data da década de 20. É fruto de uma época na qual a sociedade americana entendeu que as artes estariam melhor apoiadas pela filantropia privada e pelo sistema de mercado, restando ao Estado contribuir basicamente com a renúncia a parte dos impostos. Embora o modelo americano tenha mantido grande ênfase no mercado e no apoio privado, a partir, principalmente, dos anos 60, iniciou-se um aumento da participação dos governos das três esferas, através de fundos impulsionados. Em 1965 criam a agência National Endowment the Arts. op. cit. p. 39/40.

<sup>57</sup> Fundador do MASP, em São Paulo, e colecionador de obras de arte. Sobre sua contribuição no campo da cultura brasileiro consulte MORAIS, Fernando. *Chatô, o Rei do Brasil* (1999).

<sup>58</sup> “Internacionalmente conhecido por suas iniciativas no campo artístico-cultural, tornou-se colecionador de obras de arte e livros. Estabeleceu na Europa contatos voltados especialmente para intercâmbios em entidades culturais, nacionais e estrangeiras. [...] Com grande tenacidade, reuniu em torno de si um grupo de pessoas para a fundação do Museu de Arte Moderna MAM SP (1947); criou o Teatro Brasileiro de Comédia (1948); constituiu a Companhia Vera Cruz (1949), incentivando a indústria cinematográfica nacional; atuou diversas vezes como Comissário do Brasil na Bienal de Veneza (de 1950 a 1975); fundou a Bienal de São Paulo (1951). Mais tarde, contribuiu para a fundação do Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo (1963)”. AJZENBERG, Elza. *Francisco Matarazzo Sobrinho - A Constituição do MAC USP* (2006). Sobre o industrial consulte também ALMEIDA, Fernando Azevedo de. *O Franciscano Ciccillo* (1976).

<sup>59</sup> Raimundo Castro Maia, empresário que investia parte de sua fortuna em obras de arte, e contava com a participação de figuras importantes da Capital da República como Rodrigo de Mello Franco, Paulo Bittencourt, Niomar Moniz Sodré. Roberto Marinho, Josias Leão, Marques Rebelo e Borges da Fonseca. Apreciador da Arte Moderna, fez parte do grupo da elite carioca que funda o MAM do Rio de Janeiro, e, enquanto a sua sede definitiva não era inaugurada participava do esforço para conseguir um espaço para abrigar o referido Museu: “Sua iniciativa é recompensada na medida em que consegue que o Banco Boavista, na figura de seu presidente Tomás Oscar Pinto da Cunha, o Barão de Saavedra, ceda algumas salas em seu novo edifício. Assim, começa a se desenhar o que seria o espaço do Museu [MAM do Rio de Janeiro] nessa primeira fase de vida”. Dentre os membros que compõem esta elite, Maurício Parada identifica quatro grupos que expressam muito claramente sua composição da elite: “no primeiro grupo estão os grandes advogados e burocratas de alto escalão; o segundo seria composto pelos donos dos grandes jornais; o terceiro seria o grupo dos industriais; e o último seria formado por banqueiros”. Neste momento podemos perceber que o envolvimento com a arte e a cultura está circunscrita a indivíduos e não às suas empresas, indústrias ou instituições. Os interesses aqui existentes são diversos dos interesses que norteiam o atual marketing cultural. “O Museu de Arte Moderna ganha importância não apenas pela sua evidente atuação como agente cultural, mas também por ter uma dimensão política e simbólica. Ao criar para si uma identidade moderna esse grupo de banqueiros, capitães de indústrias, donos de jornais, burocratas e intelectuais pretendem reunir um capital cultural e simbólico cujos ganhos se realizam na medida em que se tornam capazes de interferir no processo de modernização. Consequentemente, transformam-se em um interlocutor reconhecido, tanto pelo Estado como por outros grupos que também produzem um discurso moderno, integrados ao esforço do desenvolvimento e podendo legitimamente usufruir de seus benefícios”. In, PARADA, Mauricio B. A. *A fundação do Museu de Arte Moderna do Rio de Janeiro: a elite carioca e as imagens da modernidade no Brasil dos anos 50* (2006).

ainda contabilizar ações isoladas de empresas nacionais, muitas vezes motivadas pela paixão de um executivo de destaque e poder<sup>61</sup>. Esta prática, característica do mecenato<sup>62</sup>, se realizava aqui de modo bastante pontual. Esta realidade irá, todavia, se modificar através da concessão de benefícios fiscais à cultura, a partir da Lei Sarney em 1986<sup>63</sup>, cujo objetivo era estabelecer a parceria entre Estado e poder privado, como estímulo ao desenvolvimento da cultura, através da disponibilização de mais verbas para custeio das produções culturais, repassando ao mercado a escolha da atividade cultural que seria patrocinada. À semelhança do que ocorreu em tempos e contextos diferentes, a concessão de benefícios fiscais federais para as empresas que investissem em cultura foi denominada mecenato.

A criação do Ministério da Cultura, em 1985, e seu desvencilhamento do Ministério da Educação, apesar de representar um avanço ao tornar-se específico para a cultura, o tratamento que lhe foi dado demonstra total falta de prestígio e representa a forma como o governo federal lidava com a questão cultural no país. Entre 1985 e 1993 foram nomeados nove ministros para o cargo, correspondendo a um ministro para cada ano. Além disto, um outro agravante vai sinalizar para a falta de interesse sobre o assunto. Fernando Collor de Melo extinguiu todas as instituições culturais vinculadas ao Governo Federal e transformou o Ministério da Cultura em uma secretaria diretamente vinculada à Presidência da República, em março de 1990. Esta situação foi revertida ainda em seu governo, no final de 1992. Todavia, a Lei Rouanet, que veio substituir a extinta Lei Sarney, só passou a vigorar em 1995, no governo Fernando Henrique Cardoso, com Francisco Weffort no ministério, através de um decreto<sup>64</sup> que instituiu o Programa Nacional de Apoio à Cultura (PRONAC), implementando a concessão de Incentivo Fiscal aos contribuintes de Imposto de Renda que custeassem projetos culturais, através de patrocínio e de doação, ambas as modalidades denominadas *mecenato*. Dentro do PRONAC foram ainda criados o Fundo Nacional de Cultura (FNC), com o propósito de financiar 80% dos projetos previamente aprovados pelo Ministério da Cultura<sup>65</sup>, cuja finalidade envolve a produção das expressões culturais com mais dificuldades

---

<sup>60</sup> DURAND, José Carlos. *Política e gestão cultural: Brasil, USA e Europa* (2000), trata do assunto. O eixo Rio-São Paulo se sobressai em atitudes deste tipo.

<sup>61</sup> Nos Lembra OLIVIERI, citada (2002), pp 24 e 25, o que vai ser, de certo modo, o caso do CCBB Rio, como será demonstrado no capítulo 3.

<sup>62</sup> Mas adiante veremos como este conceito surgiu e se desenvolveu ao longo dos tempos, e como é utilizado no marketing cultural.

<sup>63</sup> Lei nº 7.505 - de 02 de julho de 1986, publicada no Diário Oficial da União, de 02/07/1986 e republicada em 04/07/1986. "Dispõe sobre benefícios fiscais na área do imposto de renda concedidos a operações de caráter cultural ou artístico".

<sup>64</sup> Decreto nº 1.494, de 17.05.95 que regulamentou a Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991, e estabeleceu a sistemática de execução do Programa Nacional de Apoio a Cultura - PRONAC, e deu outras providências.

<sup>65</sup> O Fundo Nacional de Cultura (FNC) disponibiliza este percentual (80%), a fundo perdido, para projetos culturais apresentados por entidades públicas e privadas sem fins lucrativos, onde o proponente arca com os 20%

de se colocarem no mercado através do patrocínio, e o FICART (Fundo de Investimento Cultural e Artístico) que previa a formação de fundos de investimento em cultura com isenção de Imposto de Renda nas operações de crédito, câmbio e seguro, e rendimentos auferidos, o qual, mesmo regulamentado pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), nunca foi operacionalizado pelo mercado financeiro.

Com a extinção da Lei Sarney, os transtornos causados para a esfera da produção cultural foram de tal ordem que, em São Paulo, para driblar os percalços advindos desta decisão governamental, foi aprovada a Lei Mendonça, que deu continuidade ao modelo de concessão de incentivos à cultura, mas circunscrito apenas ao Estado. A partir desta experiência, a Lei Rouanet foi criada e aprovada em 1991. A lei do Audiovisual<sup>66</sup>, por sua vez, criada em 1993<sup>67</sup>, tinha como objetivo impulsionar a produção cinematográfica e criar a indústria do cinema brasileiro, e tinha como limite para sua vigência o ano de 2003, prevendo que neste momento já haveria condições de se ter constituído um mercado e indústria com auto-suficiência, dispensando os incentivos fiscais para tal fim. Isto não veio a se concretizar, de modo que uma Medida Provisória<sup>68</sup> prorroga seu prazo de vigência até 2006. Nos anos de 1996 e 1997, canalizou-se grande parte da verba disponível, principalmente para a produção cinematográfica, competindo, assim, com a própria Lei Rouanet.

---

restantes. Foi criado para custear produções culturais compatíveis com as finalidades do PRONAC, sendo seu objetivo preservar o patrimônio cultural brasileiro, preocupar-se com uma produção cultural que garanta a regionalização, a diversidade, o aperfeiçoamento humano, o experimental e a vanguarda. O fundo é formado por verbas provenientes de várias fontes: recursos do Tesouro Nacional; doações, nos termos da legislação vigente; legados; subvenções e auxílios de entidades de qualquer natureza, inclusive de organismos internacionais; saldos não utilizados na execução dos projetos de mecenato; devolução de recursos de projetos de mecenato; um por cento da arrecadação dos Fundos de Investimentos Regionais a que se refere à Lei n.º 8.167, de 16 de janeiro de 1991, obedecida na aplicação a respectiva origem geográfica regional; três por cento da arrecadação bruta dos concursos de prognósticos e loterias federais e similares cuja realização estiver sujeita a autorização federal, deduzindo-se este valor do montante destinado aos prêmios. “Estabelece o Artigo 4o da Lei 8.313/91 que os objetivos do FNC são: - I estimular a distribuição regional equitativa dos recursos a serem aplicados na execução de projetos culturais e artísticos; II - favorecer a visão interestadual, estimulando projetos que explorem propostas culturais conjuntas, de enfoque regional; III - apoiar projetos dotados de conteúdo cultural que enfatizem o aperfeiçoamento profissional e artístico dos recursos humanos na área da cultura, a criatividade e a diversidade cultural brasileira; IV - contribuir para a preservação e proteção do patrimônio cultural e histórico brasileiro; V - favorecer projetos que atendam às necessidades da produção cultural e aos interesses da coletividade, aí considerados os níveis qualitativos e quantitativos de atendimentos às demandas culturais existentes, o caráter multiplicador dos projetos através de seus aspectos socioculturais e a priorização de projetos em áreas artísticas e culturais com menos possibilidade de desenvolvimento com recursos próprios”. Apesar disto, “o FNC não prioriza o fomento, a vanguarda e os excluídos do mecenato”. OLIVIERI, op. cit. (2000), nota nº 67, p. 71 e p.110.

<sup>66</sup> “O investidor, quando transfere recursos para o projeto, recebe títulos registrados na Comissão de Valores Mobiliários (CVM) que podem ser negociados nos termos das normas regulamentadoras. O incentivo fiscal federal corresponde a 100% do valor investido no projeto, bem como garante a possibilidade de lançamento de 100% do valor como despesa operacional da empresa, originando ganho financeiro para a empresa”, pois repercute em uma diminuição do cálculo imposto de renda na ordem de 34%. OLIVIERI, Cristiane, op. cit. (2000), p. 74.

<sup>67</sup> Em 20 de julho, através da Lei 8.685.

<sup>68</sup> MP 2228 -1, publicada em 10 de setembro de 2001.

O que fazem estas leis? Como atuam na política cultural? Qual a real participação do mercado? Como implementam esta política? Na verdade, o que estas leis de incentivo realizam é, nada mais, nada menos, que a transferência para o mercado, não só da seleção das produções culturais, mas, sobretudo, de sua realização<sup>69</sup>. O caráter, destarte, dessa política cultural adotada pelo Estado a partir dos anos oitenta evidencia-se dentro de uma concepção neoliberal, guardando coerência com a política econômica em vigor neste período. Este formato de realizar política, não só submete o fomento da produção cultural às normas de mercado, mas, sobretudo, o insere na lógica mercantil-capitalista. O mercado, desta forma, assume a decisão de viabilizar as manifestações artísticas e os órgãos públicos de cultura são colocados a serviço dos conteúdos e padrões destas escolhas e preferências, cujo real objetivo é a comunicação empresarial, através de sua ação de patrocínio. O mais curioso, todavia, é a utilização de recursos públicos para a realização das escolhas do mercado<sup>70</sup>. O retorno, contudo, em forma de propaganda gratuita – mídia espontânea –, ganhos de imagem, de valorização e consolidação de marcas destina-se aos patrocinadores. E a sociedade quais os seus ganhos? Obviamente, que os produtos culturais ofertados ao consumo, mas que produtos são estes? A que público atinge? Esta uma difícil questão a ser respondida, uma vez que não existem dados qualitativos em relação a estes participantes da “cadeia econômica da cultura”<sup>71</sup>, ou do consumo destes produtos culturais.

Como dito antes, aqui nos deteremos, com mais profundidade, na lei Rouanet, que estabeleceu o mecenato<sup>72</sup> – através do incentivo fiscal – sob dois aspectos: o patrocínio e a doação. Para cada um destes tipos existem regras específicas. No patrocínio, a empresa pode deduzir, no imposto de renda, até 100%<sup>73</sup> do que foi investido em projetos culturais, dentro do

---

<sup>69</sup> Caberia, talvez, questionar o que se realiza de cultura no país que não seja realizado pelas leis de incentivo, nem tampouco pela indústria cultural. Os dados disponibilizados pelo sítio do MinC são, primordialmente, aqueles ligados às leis de incentivo, o que demonstra a centralidade destes recursos na realização da política pública em cultura. Mesmo que se observe que outros programas e formas de incentivos estejam começando a se desenvolver.

<sup>70</sup> Embora exista quem advogue em contrário, como José Álvaro Moisés em *Os efeitos das leis de incentivo* (1998), ao afirmar que a decisão de patrocínios não leva em consideração apenas os interesses comerciais, uma vez que o projeto ao passar por várias etapas, na aprovação dentro do Ministério, além de “ser negociado e discutido com o patrocinador”. É justamente neste último aspecto que nos prendemos, para fazer as afirmações acima.

<sup>71</sup> O capítulo 4 discutirá a realidade dos “consumidores de cultura do CCB BB Rio”, a partir deste estudo de caso.

<sup>72</sup> Maneira inadequada de definir este tipo de utilização de recursos públicos, uma vez que a figura renascentista do mecenas adquire, neste cenário, um outro formato a partir do instrumento do marketing cultural que corporificou a realização da lei de incentivo fiscal, viabilizando os projetos culturais em troca de reconhecimento, prestígio, valorização, visibilidade para sua logomarca. Uma maneira de “falar” com seu público consumidor através da ‘aura da arte’ associada ao seu produto. Ou seja, a empresa patrocinadora tem um retorno para sua imagem, para sua marca, para a relação que estabelece com o seu cliente, para a contabilidade de sua empresa. Este é o negócio.

<sup>73</sup> O Decreto lei 1494 de 17 de maio de 1995 regulamentou a Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991 (Lei Rouanet). Neste momento os incentivos fiscais praticados diziam respeito aos percentuais de 30% para

limite de 4% do imposto devido. Os projetos incentivados pelo patrocínio podem utilizar até 20% do valor do projeto para o custo de mídia, podendo ser empregado para compra de espaço em qualquer tipo de mídia (impressa ou digital). A doação, por sua vez, é utilizada, na maioria das vezes quando o patrocinador não tem interesse na divulgação de sua ação. O percentual de dedução do imposto de renda é o mesmo atribuído ao patrocínio, podendo chegar também até 100% do valor doado, no limite de 4% do imposto devido.

A lei Rouanet estabeleceu também a Comissão Nacional de Incentivo a Cultura (CNIC), cujo objetivo era o de aprovar os projetos apresentados ao Minc. O CNIC, posteriormente, foi esvaziado de poder, e sua competência passou ao Ministro da Cultura, o que redundou em aumento da burocracia e maior controle da verba pública, uma vez que as decisões passaram a ser centralizadas. Se, inicialmente, o impacto da lei Rouanet foi reduzido e, de certa forma, sem uma maior divulgação por parte do próprio Ministério da Cultura, a partir de 1996 ocorreu um aumento substancial de demanda de projetos apresentados e realizados<sup>74</sup>.

Esta lei ampara projetos culturais apresentados por empresas (pessoa jurídica) ou por pessoas físicas, e, por isto mesmo, os incentivos fiscais variam de acordo com o tipo de pessoa. A empresa investidora pode utilizar o benefício em até 4% do imposto de renda devido e os patrocinadores pessoa física podem utilizar em até 6% do imposto de renda devido. Os segmentos culturais passíveis de incentivo fiscal federal encontram-se previstos no artigo 25, da Lei 8.313, de 23 de dezembro de 1991, e no artigo 3º, inciso XIII, do Decreto

---

patrocínio de 40% para doação. No caso de patrocínio a empresa podia lançar 34% do valor investido como despesa operacional o que redundaria em um incentivo de 64%. A Medida Provisória nº 1.589, de 24 de setembro de 1997 estabeleceu a primeira alteração destes percentuais de incentivo fiscal aos projetos culturais. O § 1º estabeleceu que: “Os contribuintes poderão deduzir do imposto de renda devido as quantias efetivamente despendidas nos projetos elencados no § 3º, previamente aprovados pelo Ministério da Cultura, nos limites e condições estabelecidos na legislação do imposto de renda vigente, na forma de: 1) doações; e, 2) patrocínios” Por este motivo ficou suspensa a dedução da doação e/ou do patrocínio como despesa operacional (§ 2º). Os projetos que passaram a vigorar com este tipo de dedução (100%) são citados no § 3º da referida MP: “As doações e os patrocínios na produção cultural, a que se refere o § 1º, atenderão exclusivamente os seguintes segmentos: I - artes cênicas; II - livros de valor artístico, literário ou humanístico; III - música erudita ou instrumental; IV - circulação de exposições de artes plásticas; V - doações de acervos para bibliotecas públicas e para museus”. Esta medida torna-se lei, após sucessivas reedições, a partir de 23 de novembro de 1999 com a Lei 9.874. Em 06 de setembro de 2001 a Medida Provisória nº 2228-1 é editada, que entre outras mudanças, amplia o percentual de incentivo fiscal de 100% do incentivo para outras atividades artísticas: “exposições de artes visuais; 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; produção de obras cinematográficas e videográficas de curta e média metragem e preservação e difusão do acervo audiovisual; preservação do patrimônio cultural material e imaterial.” Para outras projetos não elencados nas leis acima citadas, permanecem em vigor os percentuais definidos pela Lei Rouanet, regulamentado no Decreto de 1995, já indicados.

<sup>74</sup> Para Cristiane Olivieri, entretanto, a nomeação do Ministro da Cultura, Sr. Francisco Weffort, em 1995, foi fundamental para difundir entre a classe cultural e potenciais empresas patrocinadoras as vantagens de utilização dos benefícios fiscais. Op. cit., p. 45. Os artigos divulgados por este Ministro, à época, são representativos desta afirmação. Veja os textos na página do MinC: <http://www.minc.gov.br/textos/textos.htm>.

1.494, de 17 de maio de 1995. O que se observa, no patrocínio às diversas expressões culturais, é a priorização àquelas em que se tem um maior percentual de dedução no imposto de renda. É o caso, por exemplo, dos projetos de artes cênicas que tiveram um crescimento expressivo tanto em valor captado quanto em número de projetos a partir de 1999<sup>75</sup>.

Em 1997, devido à existência de áreas com maior dificuldade na captação de recursos, e pela concorrência estabelecida pela Lei do Audiovisual (uma vez que oferecia mais vantagens em termos de incentivos fiscais), o Governo Federal editou uma Medida Provisória<sup>76</sup>, que alterava os valores de incentivo fiscal da lei Rouanet, no benefício destas áreas preteridas pelo mercado. Entretanto, o valor total do patrocínio passou a não mais poder ser lançado como despesa operacional na declaração de imposto da empresa patrocinadora, o que aumentou a competição entre as duas leis estabelecidas. Em 2001 uma nova medida provisória, entre diversas mudanças, fixou em 100% o incentivo fiscal para outras atividades artísticas<sup>77</sup>.

Quanto ao uso do produto cultural, a lei estabelece que a produção cultural beneficiada pelo incentivo fiscal deverá garantir a exibição, utilização e circulação pública dos bens culturais resultantes. Não poderá ser restrita à fruição de circuitos privados ou de coleções particulares. Não obstante, a própria legislação dispõe que 25% do bem cultural poderá ser utilizado pelo patrocinador do projeto, segundo seus próprios critérios. Desta forma, o patrocinador poderá ficar com parte daquilo que foi por ele patrocinado (ingressos de apresentações, livros, CDd's, etc.). O que é, em geral, feito pela empresa patrocinadora para ações de marketing institucional ou de relacionamento, visto que a empresa poderá utilizar este recurso para garantir mais um retorno para o seu negócio.

O risco que o patrocínio da produção cultural oferece é, portanto, mínimo, uma vez que os recursos gastos serão revertidos em forma de isenção fiscal; as despesas envolvidas nos projetos incluem a programação visual e gráfica para divulgação do projeto e a compra de

---

<sup>75</sup> Não diz respeito apenas às artes cênicas, mas também aos projetos que passaram a ter 100% de incentivo, como o demonstra Cristiane Olivieri ao analisar o crescimento de investimentos relacionados às expressões culturais que passaram a ter um maior incentivo. "O crescimento acumulado nos anos de 1999 e 2000 foi de 54,97%, na quantidade de projetos captados, e de 131,51% na verba total captada". Mas este comportamento do mercado pode ser percebido também nas outras expressões culturais: "Em humanidades, o número de projetos e o valor total captado por ano mantêm ascensão e apresentam aumento mais expressivo nos anos de 1999 e 2000 (49,47% de aumento no valor da captação). [...] Na área de artes plásticas, o número de projetos realizados apresenta crescimento até 1998 e, a partir de então, equilibra-se em 90 projetos por ano". OLIVIERI, op. cit. (2002), pp. 84 e 85.

<sup>76</sup> Medida Provisória 1589, de 24 de setembro de 1997 que, após sucessivas reedições, foi convertida na Lei 9874, de 23 de novembro de 1999.

<sup>77</sup> Medida Provisória 2228-160, publicada em 6 de setembro de 2001. Veja nota 75 deste capítulo, onde está descrita toda a alteração da lei Rouanet quanto aos percentuais do incentivo fiscal.



espaço na mídia a ser determinada pelo proponente, na maioria das vezes em conjunto com o patrocinador<sup>78</sup>. Tudo isto deixa a produção, de certa forma, livre da necessidade de lucro.

A lei determina, ainda, que o projeto cultural deva objetivar a produção de um bem cultural final. Portanto, não são incentivados os processos de pesquisa e criação que não dêem origem a um produto ou evento cultural. Cristiane Olivieri, ao analisar o incentivo fiscal federal à cultura e o fundo nacional de cultura como política cultural do Estado, através dos usos da lei Rouanet, entre 1996 e 2000, chamou a atenção para outro aspecto importante, já referido: as competências exigidas dos artistas/proponentes que, em muitos casos, acabam afastados do acesso aos financiamentos. Em suas palavras:

O Ministério da Cultura, nos limites de sua estrutura e de seus procedimentos, atua como esclarecedor e até de forma didática [...], para que os projetos sejam adequados ao invés de indeferidos. Contudo, parece ser um fato que os procedimentos estabelecidos, a necessidade de formulários, orçamento, documentos do projeto, do proponente e a prestação de contas são, por vezes, muito difíceis de serem aprendidos e cumpridos, traduzindo-se em filtros selecionadores iniciais e invisíveis de projetos. Os artistas menos articulados, principalmente aqueles de produções menores e mais artesanais, não conseguem entender todas as etapas e nem sequer têm estrutura formalizada para atender aos requisitos da lei. Ademais, mesmo as empresas estabelecidas encontram problemas no cumprimento dos requisitos<sup>79</sup>.

Dito de outra forma,

Os produtores ou artistas proponentes de um projeto cultural, para obtenção dos benefícios da Lei Rouanet, necessitam de conhecimentos que vão muito além do fazer artístico. Ou seja, a formação e capacitação artísticas não são suficientes e não garantem a sobrevivência no processo de aprovação e realização dos projetos. Em primeiro lugar, o proponente deverá estabelecer objetivos, custos e prazos para realização de sua obra, apresentando sua argumentação nos formulários pré-definidos. Deverá anexar documentos que dêem credibilidade à sua informação, como por exemplo, carta de confirmação de elenco, local e equipe, além dos documentos de sua empresa. Após a aprovação, o proponente deverá encontrar um patrocinador interessado em seu projeto, devendo para tanto explicar como funcionam a utilização dos benefícios fiscais, o plano de mídia e o eventual aproveitamento de comunicação. As empresas abordadas costumam desqualificar projetos pouco claros e que não apresentem de antemão a adequação da marca com a natureza do projeto, bem como um plano de mídia condizente. Captado o patrocínio, em geral, deverá ser procedida a adequação

<sup>78</sup> “Por outro lado, a empresa patrocinadora não assume risco em seu patrocínio. Nessa linha, ficam excluídos os projetos de vanguarda, os polêmicos, os restritos a pequeno público ou a público não interessante para a empresa. A empresa patrocina projetos culturais como parte de seu negócio para melhorar o desempenho de sua atividade fim. Não tem a mesma função e interesse do Estado, não faz política cultural; faz ações de comunicação empresarial”. OLIVIERI, op. cit. (2002) p. 99.

<sup>79</sup> Idem, p.64.

do cronograma, dos custos e, às vezes, até do elenco e dos objetivos do projeto junto ao Ministério da Cultura, pois é normal que a captação demore mais de um ano para ser realizada, acarretando mudanças financeiras e estratégicas. Durante a realização do projeto, os pagamentos para os prestadores de serviços envolvidos com o projeto deverão ser realizados mediante documentos fiscais idôneos, corretamente preenchidos, e com os impostos incidentes recolhidos. Finalizada a execução da obra, será apresentada a prestação de contas, que será analisada, ou mesmo previamente orientada, por auditoria independente e encaminhada ao Ministério da Cultura. A simples análise dos procedimentos exigidos na Lei Rouanet já aponta para a existência da seleção prévia e invisível de projetos e proponentes. Projetos de valores menos expressivos, desenvolvidos por artistas de pequenas comunidades, por vezes artesãos, estão eliminados não apenas pelo mercado, que em geral não os patrocina, mas pelas regras que requerem capacitação burocrática não encontrada em todos os lugares<sup>80</sup>.

No período estudado pela autora, um universo de 17.356 projetos foi submetido ao MinC, contudo, apenas 13.543 (78,03%) foram aprovados e 4.099 (23,61%) conseguiram ser patrocinados. Desta forma, 76,39% dos projetos apresentados ao MinC não foram realizados<sup>81</sup>.

A concentração regional da captação dos projetos é um outro aspecto importante analisado pela autora. Eles se concentram prioritariamente na região Sudeste, que contabilizou 85% da verba total captada no período examinado. A região que vem em segundo lugar é a Sul, com 7% da captação. O que já demonstra as distorções desta política. Não é a toa que as captações ocorreram nas regiões mais desenvolvidas economicamente no País (Sul e Sudeste), as quais utilizaram 92% da verba captada<sup>82</sup>.

Esta regionalização da distribuição das verbas, como bem diz a autora, acompanha a localização das empresas incentivadoras. Por isto,

As cem maiores empresas incentivadoras de projetos culturais foram responsáveis por 69,90% da verba total investida com benefícios fiscais da Lei Rouanet e Lei do Audiovisual no ano 2000, ou seja, R\$ 214.345.154,6675. A

---

<sup>80</sup> Idem, p. 97. A autora vai além: “Parte dos proponentes é capacitada durante o processo, através das inúmeras solicitações das respectivas secretarias do Ministério da Cultura para apresentação de esclarecimentos e juntada de documentos. Contudo, acabam por gastar tempo excessivo no processo e são barrados no segundo obstáculo, que é a captação. Os procedimentos, portanto, representam em si, uma pré-seleção invisível que não deixa chegar ao mercado certos projetos. Na verdade, são selecionados pela reprodução das regras do sistema econômico e social, onde a capacitação geral do cidadão lhe garante possibilidades diversas de trabalho e de vida. Estas regras excluem parte dos cidadãos, privilegiam os mais capacitados e não se preocupam em garantir o acesso”, p. 95.

<sup>81</sup> “O percentual de projetos aprovados mantém a média anual de 78,03% dos projetos apresentados. Os projetos realizados mantiveram a média de aproximadamente 27% dos projetos aprovados no período de 1996 a 1998 e demonstraram crescimento em 1999 (31,02%) e 2000 (39,84%). Contudo, ainda que haja aumento proporcional do número de projetos realizados, a maior parte dos projetos apresentados em 2.000 permaneceu sem realização (69,18%)”. Idem, p. 79.

<sup>82</sup> Idem, p. 85.

maior parte, 93% do total, das cem maiores empresas incentivadoras de projetos culturais no ano 2000 encontram-se nas regiões Sul e Sudeste. A região Centro-Oeste contribui com 5% das empresas mais incentivadoras, a região Nordeste com 1% e a região Norte com 1%<sup>83</sup>.

Vale a pena ressaltar, quanto a isto, que a empresa que mais investiu, no período analisado, foi uma estatal. A Petrobrás - Petróleo Brasileiro foi responsável por vinte e um por cento (21,55%) da verba total disponibilizada para os incentivos federais. Da mesma forma, o grupo empresarial Petrobrás foi responsável por vinte e seis por cento (26,45%) dos investimentos. A análise ainda demonstra que não houve mudança significativa entre as dez (10) maiores empresas investidoras por ano. O que ocorre, muitas vezes, é que as mesmas empresas se alternam entre as primeiras colocações, mas mantêm a posição de líderes. A exemplo disto, se a empresa Petrobrás Petróleo Brasileiro garantiu seu 1º lugar nos anos de 1998 a 2000, nos outros anos ela permaneceu entre as dez, alternando seu lugar com as demais.

Apesar das distorções apresentadas<sup>84</sup>, esta política foi muito bem recebida pelo mercado e sua repercussão, entre empresários, é demonstrada pelo aumento expressivo do número de empresas incentivadoras. Em cinco anos o crescimento foi da ordem de setenta e cinco por cento (75%). Da mesma forma, o investimento das empresas também cresceu na proporção de cento e quarenta e cinco por cento (145,70%). Cresceu também o valor médio por projeto em torno de quarenta por cento (40,40%) por empresa<sup>85</sup>. O aumento expressivo ocorreu em 1997, quando houve aumento, em relação a 1996, de 63,08% nos projetos

---

<sup>83</sup> Idem, p. 86. Quanto à atualização deste dados, o MinC divulga: “São números muito expressivos e que também registram a melhor distribuição na história da Lei Federal de Incentivo: 22 estados bateram recorde de captação entre 2003 e 2005. O Acre, por exemplo, saiu de zero para cerca de R\$ 700 mil no último ano. Esses resultados foram obtidos com a maior divulgação dos incentivos nos inúmeros debates que realizamos em todo o Brasil, motivando produtores a apresentarem mais projetos e incentivando as grandes empresas a descentralizarem a aplicação dos recursos pelo Brasil”. Os valores atuais apontam para uma redução das distorções existentes; “Os percentuais de crescimento apontam uma expressiva melhoria na distribuição regional. As regiões com menor captação conseguiram maiores percentuais. Como demonstrado, abaixo, na comparação entre a média de captação por região dos anos 2000-2001-2002, com a média dos anos 2003-2004-2005, considerando valores já corrigidos pelo IPCA/IBGE. Os valores de 2005 ainda são parciais”. Os valores divulgados são os seguintes: Região Norte: Crescimento médio de 538,3% (média 2000 a 2002: R\$ 1,20 milhões; média 2003 a 2005: R\$ 7,66 milhões). Região Nordeste: crescimento médio de 45% (Média 2000 a 2002: R\$ 26,7 milhões; média 2003 a 2005 – R\$ 38,8 milhões). Região Centro-Oeste: crescimento médio de 43,6% (média 2000 a 2002: R\$ 14,9 milhões; média 2003 a 2005: R\$ 21,4 milhões). Região Sul: crescimento médio de 34,4% (Média 2000 a 2002: R\$ 47,7 milhões; média 2003 a 2005: R\$ 64,1 milhões). Região Sudeste: crescimento médio de 12,7% (média 2000 a 2002: R\$ 408,1 milhões; média 2003 a 2005: R\$ 459,9 milhões). Quanto aos dados nacionais, há também o registro de crescimento médio de 20% (parcial): média 2000 a 2002 – R\$ 498,8 milhões; média 2003 a 2005 – R\$ 593,6 milhões. In, [http://www.cultura.gov.br/noticias/noticias\\_do\\_minc/index.php?p=13938&more=1&c=1&pb=1](http://www.cultura.gov.br/noticias/noticias_do_minc/index.php?p=13938&more=1&c=1&pb=1)

<sup>84</sup> Some-se a estas distorções, ainda, uma outra que diz respeito à utilização destes recursos, por empresas em suas próprias fundações ou institutos, o que leva a uma desigualdade de condições para aqueles que os procuram e que não são investimentos prioritários dessas empresas. Conforme. MOISÉS, José Álvaro, citado (1998).

<sup>85</sup> O investimento, em 2000, totalizou R\$ 272.135.625,00 contra R\$ 110.756.985,00, em 1996. Idem, p. 79.

apresentados, 67,79% nos aprovados e 62,83% nos realizados. Ou seja, as pessoas passaram a ter maior conhecimento e domínio das regras de apresentação e aprovação dos projetos<sup>86</sup>. Este aspecto analisado por Olivieri coincide com o mesmo comportamento do CCBB, se examinarmos o período por ela analisado, que marcou o início das parcerias da instituição objeto deste estudo, com a Petrobrás e outras empresas.

Como já citado anteriormente, quando indicamos os dados da pesquisa realizada pela Fundação João Pinheiro para o período de 1990 a 1997<sup>87</sup>, a maior razão para realização de patrocínio está vinculada ao retorno de comunicação para a empresa, o que representa “ganho de imagem institucional”. O segundo motivo foi a “agregação de valor à marca da empresa”, e o “reforço do papel social da empresa” ficou como o terceiro motivo. Por esta razão conclui que a existência de incentivo fiscal não é o fator determinante para o patrocínio de um projeto cultural, uma vez que este motivo apareceu em 21,14% das respostas. Estes mesmos índices foram verificados na monografia “Patrocínio na Cidade de São Paulo - Usos da Lei Mendonça”, de 1997, na qual os incentivos aparecem em sexto lugar nas motivações das empresas, após adequação dos projetos ao marketing e ao público da empresa<sup>88</sup>.

Nesta política fica claro, portanto, que o papel que o Estado cumpre, além da concessão fiscal, é a renúncia ao gerenciamento da verba do imposto e a transferência, para o patrocinador-contribuinte, do direito de aplicar e gerir os recursos de acordo com suas conveniências e interesses mercadológicos. Renuncia também ao acompanhamento qualitativo dos resultados desta política, de sua reavaliação e regulação. A utilização do conceito de mecenato, forma com a qual este tipo de investimento é denominado, é algo que merece ser analisado. Até que ponto é realmente *mecenato* o tipo de investimento que as empresas realizam? Será que o conceito não esconde um outro tipo de realidade? E o que dizer da propagação do marketing cultural? Qual o significado destes conceitos, neste contexto?

### 1.3. Marketing cultural ou mecenato?

Como distinguir as aproximações e divergências entre marketing cultural e mecenato? Pensar sobre o papel de cada um dos envolvidos nesta cena talvez ajude a vislumbrar tal

---

<sup>86</sup> Olivieri, op. cit. p. 81.

<sup>87</sup> Diagnóstico dos Investimentos em Cultura no Brasil, ou A Economia da Cultura. Disponível em <http://www.minc.gov.br/textos/tm01.htm#A3>; visitado em 27.03.2006.

<sup>88</sup> Idem. Esta foi a resposta de sessenta e cinco por cento (65%) das empresas, sobre motivação para realizar patrocínio. Com 28% da motivação. Com 21%, idem

distinção para além das discussões conceituais. De qualquer forma, distingui-los conceitualmente se faz necessário. Marketing cultural é definido como uma ferramenta de comunicação, publicidade e propaganda que se utiliza de produções culturais (aqui, diga-se de passagem, de modo geral diz respeito a eventos na área de artes audiovisuais, cênicas, plásticas, etc.), para criar uma imagem positiva, no mercado, através da mídia, para a empresa investidora.

O mecenato remete à prática do *mecenas*, que por sua vez, na etimologia da palavra, refere-se ao antropônimo latino Gaius Maecenas, ou Caio Cilino Mecenas, estadista romano que viveu entre 60 a.C. e 8 d.C, e participou da administração do Império Romano na época de Augusto (31 a.C e 10 d.C), onde realizou marcante trabalho de apoio e estímulo à cultura, protegendo artistas e suas obras. Neste contexto, encontramos os criadores Virgílio, Horácio, Ovídio, bem como toda a arquitetura clássica romana, sendo impulsionados no império de Augusto. Esta vinculação, entretanto, entre o artista, sua arte e seu protetor, continha um forte interesse político: legitimar o Império daquele momento e o seu imperador. Não era desinteressado, portanto, este vínculo. Será na Renascença, entretanto, o período em que se estabiliza a personificação do indivíduo rico que protege artistas, homens de letras ou de ciências, e que lhes proporciona recursos financeiros, ou mesmo que patrocina, de modo geral, um campo do saber ou das artes. O *mecenas*, ou patrocinador, manterá com o artista – comumente um pintor – relações sociais<sup>89</sup>, as quais se desenvolviam através da encomenda de uma obra, fornecendo-lhe, para isto, fundos que lhe permitisse a sua realização<sup>90</sup>.

Michael Baxandall menciona, no capítulo que trata sobre as *Condições do Mercado*<sup>91</sup>, alguns aspectos preciosos para a compreensão do que aqui se propõe. Primeiramente, sobre a distinção entre público e privado, afirma ser uma distinção que não se ajusta muito bem para caracterizar funções da pintura do século XV, uma vez que as obras encomendadas, mesmo individualmente, tinham funções públicas, eram destinadas a lugares públicos. O que se pode distinguir, na verdade, são os tipos de encomendas, se feitas por indivíduos ou por instituições

<sup>89</sup> Para BAXANDALL, Michael. *O olhar renascente: pintura social na Itália da Renascença* (1991), estas relações se davam entre ambas as partes “de acordo com as instituições e convenções – comerciais, religiosas, perceptivas, sociais, na acepção mais ampla do termo – que eram diferentes das nossas e influenciaram suas relações em comum”. p. 11.

<sup>90</sup> Segundo BAXANDALL, op. Cit. (1991). O autor destaca ainda as razões para tal patrocínio, reveladas por Giovanni Rucellai, negociante florentino: “satisfação por possuir o que é de boa qualidade (...), contentamento e o maior prazer em servir à glória de Deus, à honra da cidade e à (...) própria memória (...), prazer e virtude em bem gastar (...) dinheiro, um prazer superior àquele simplesmente de ganhá-lo [sendo este dinheiro fruto de agiotagem, no caso deste, negociante]”, e analisa “gastar seu dinheiro financiando igrejas e obras de arte para embelezar o patrimônio público era, por sua vez, um prazer e uma virtude necessária, uma justa indenização à sociedade, algo entre uma doação caridosa e o pagamento de taxa ou de impostos à Igreja”, pp. 11 e 13. Ou seja, uma forma de reciprocidade.

<sup>91</sup> Idem, pp. 11-35.

corporativas – ateliês de catedrais<sup>92</sup>. Um outro aspecto importante é sobre o tipo de contrato realizado entre as partes, os quais variavam entre documentos mais elaborados, legais, redigidos por notários, e outros menos elaborados, como memorandos, mas que possuíam valor contratual. De qualquer maneira não existia um formato típico de se realizar estes acordos, nem mesmo regras estabelecidas. O que o autor observou é que o conteúdo destes contratos vai variar, durante todo o período do *Quatrocento*, ora com uma valorização dos materiais empregados nas pinturas – sobretudo os pigmentos –, ora na valorização das habilidades do pintor e de seus assistentes. Por fim, um outro aspecto tocado pelo autor é a questão da encomenda. A obra é realizada por encomenda, atendendo a gostos, estilos, desejos, vontades do contratante, o mecenas, ou cliente.

O mecenato, por sua vez, como é atualmente realizado pelas leis de incentivo fiscal à cultura, define-se através do patrocínio, por parte de uma pessoa (física ou jurídica), a um determinado artista, ou produção cultural, o que resultará em um produto cultural. Este, por sua vez realiza-se por encomenda do patrocinador, para o público em geral, com vistas a fazê-lo aparecer no mercado. Por produto cultural, concebem-se também as artes, cuja noção não se restringe à pintura. Ao contrário, a idéia de arte é aqui ampliada, dela participando também as artes cênicas e audiovisuais: dança, música, teatro, cinema e exposições (fotografia, pintura, gravura, escultura, etc.). Esta produção cumpre duas funções: a comunicação e marketing da empresa, a partir de sua política empresarial, e a realização da atual política cultural do governo federal.

Talvez uma das diferenças entre estes conceitos diga respeito ao tipo de pessoa patrocinadora. Se na Renascença o mecenato está ligado aos indivíduos, protetores, investidores, mantenedores de artistas e obras, o moderno marketing cultural transforma qualitativamente este indivíduo. Falamos agora não de personalidades, ou mesmo de instituições corporativas, mas de empresas inseridas num mercado percebido como competitivo, cujo valor da imagem vale tanto, ou mais, quanto a própria empresa. Embora a lei permita que pessoas físicas realizem também este tipo de patrocínio, não existem informações quanto a estes patrocinadores. Nem do ponto de vistas dos dados gerados pelo MinC, nem estudos que analisem tal modalidade.

Quanto ao tipo de preocupação que nortearia estes dois tipos de incentivadores culturais, podemos perceber também suas diferenças. Na Renascença a preocupação do mecenas com a sua imagem era algo bastante presente: poder ser reconhecido através de

---

<sup>92</sup> BAXANDALL, op. Cit. (1991), p.16.

determinada obra. A propagação do efeito dessa imagem, todavia, não se dava na mesma proporção que nos tempos atuais, com no moderno marketing cultural. Se havia a possibilidade do artista pintar o rosto de seu mantenedor em alguma de suas obras renascentistas, ou algo que o identificasse, a repercussão desta imagem difere em grau da impressão atual da logomarca do patrocinador no material de divulgação do produto cultural. No cenário atual, o efeito propagador é muito mais amplo, no sentido da comunicação do investimento feito em cultura-arte e da reverberação no mercado, na sociedade.

Apesar de nas leis – seja Rouanet, seja audiovisual –, a modalidade de incentivo ser definida como mecenato – patrocínio ou doação –, o investidor não é definido como mecenas, mas como patrocinador. Ao compararmos as realidades renascentista e atual, observamos que algumas distinções se destacam: os recursos têm origens diferenciadas e o tipo de repercussão almejada e difundida se distinguem. Se para o mecenas renascentista os recursos utilizados eram de seu próprio bolso, para o patrocinador atual não é desta forma que acontece. Dependendo do tipo de produto cultural que se patrocine, os ganhos são incomensuráveis e os gastos mínimos, na atualidade. O que se reverte em algum tipo de lucro: seja direto – de modo geral não muito expressivo –, seja indireto – o que ocorre de forma expressiva –, através de mídia espontânea, valorização positiva da logomarca, do produto, da empresa, etc. A definição de mecenato fica, portanto, um tanto quanto deslocada, considerando a maneira como vêm sendo utilizados não só os recursos, mas, sobretudo, os ganhos realizados pelo patrocinador que não é, de fato, um mecenas. Não que este fosse desinteressado, mas o interesse se modifica, sobretudo, na repercussão de suas ações, que se intensificam e atendem a outra sorte de “necessidades”. A figura renascentista do mecenas, talvez devesse ser atribuída ao próprio Estado, que é de onde sai, em última instância, o dinheiro. Ou grande parte dele, uma vez que, não devemos esquecer, algumas empresas não se limitam apenas ao uso dos recursos dos incentivos fiscais, arcando, elas próprias, com investimentos que auxiliam produções incentivadas pelo Estado.

De todo modo, se o mecenato ora praticado no Brasil, através das leis de incentivo fiscal, guarda certa identidade com a figura histórica do mecenas, seja o apoio, o incentivo, seja o estímulo à criação cultural, ao mesmo tempo, dele se diferencia, seja pelo interesse que está além da questão do que é criado, produzido – o que se traduz em divulgação do que foi realizado pelo patrocinador –; seja pelos recursos, que divergem quanto à sua origem; seja, ainda, pelos mecanismos que foram desenvolvidos para que o estímulo se perpetuasse. E, por isto mesmo, a política que vem se mantendo ao longo das duas últimas décadas, vai

modificando os percentuais de incentivo, oferecidos pelo Estado, para a dedução do imposto de renda. O patrocínio de pessoa jurídica, que em um primeiro momento, tem como valor de renúncia fiscal algo em torno de 65%, passa, em um segundo momento, a conceder incentivos na ordem de 100%, mesmo que para tipos específicos de projetos<sup>93</sup>. Isto, contudo, irá modificar o processo para a escolha e divulgação do projeto cultural contemplado: a escolha por projetos que tenham maior incentivo. Como consequência, temos que a empresa privada assumirá um outro papel. Deixa de ser parceira do Estado (quando assumia parte dos custos do patrocínio), tornando-se um mero repassador de recursos. O que mais impressiona, contudo, é o grande proveito negocial que retira do processo. Adquire o poder de selecionar projetos a serem incentivados – que sejam do seu interesse –, assim como também o poder de capitalizar a sua marca a custo próximo a zero. Este é de fato o papel do mecenas? O que se observa aqui, na verdade, é uma distinção da natureza destes dois envolvidos, o Estado – quem de fato custeia –, merecendo então a definição de mecenas e o patrocinador – mero repassador de verbas públicas<sup>94</sup> –, a empresa.

O “negócio” – como se referem os disseminadores do marketing cultural –, portanto, se realiza da seguinte forma: a empresa escolhe o projeto que pretende patrocinar e assina todo o material de comunicação e divulgação, como patrocinadora, com sua logomarca – interferindo no plano de mídia do projeto e no próprio projeto. Além disto, realiza ações de merchandising, de marketing, de relacionamento, e usufrui até 25% do produto final. O custo, todavia, é dos cofres públicos, através da renúncia fiscal, no momento de recolhimento do Imposto de Renda. A parceria, desta maneira, entre empresa e Estado ocorre de modo restrito no tocante às atividades que permaneceram com o incentivo fiscal de 30% a 40%<sup>95</sup>, e à modalidade doação, mas inexistente no tocante as atividade com incentivo de 100%.

Cristiane Olivieri observa que, num primeiro momento, um artista ou produtor cultural, para ter seu projeto aprovado junto ao Ministério da Cultura, necessita ter capacidade para desenvolver objetivos, fundamentos, metas, orçamentos, controle financeiro, além de obter documentos; em um segundo momento, ele deverá – na fase de captação – desenvolver a função de “empacotar” o seu projeto de acordo com teorias de comunicação e marketing, com as estratégias da empresa e do mercado, e de suas necessidades de comunicação. O proponente traz para si todas as responsabilidades de “costura” do projeto com o mercado. Entretanto, estas estratégias não se mostram eficientes, uma vez que apenas 27% dos projetos

---

<sup>93</sup> Como citado na nota 73 deste capítulo.

<sup>94</sup> OLIVIERI, Cristiani, citada (2002).

<sup>95</sup> Todavia, não restam muitas outras opções para este tipo de incentivo.



aprovados são realizados<sup>96</sup>. Além disto, é fato que a concentração das verbas se dá na realização de eventos espetaculares, ou megaeventos.

O mais grave, é que o Ministério da Cultura não mantém tipo algum de aferição dos projetos realizados e seus produtos, do acesso do público, do impacto na comunidade, do retorno à sociedade. Os efeitos da atual política cultural não são mensurados e por isto não são conhecidos pelo próprio governo. O seu papel limitou-se a, além do incentivo fiscal, fazer verificações puramente quantitativas, econômicas e contábeis. Quantifica projetos apresentados, aprovados, realizados e analisa a contabilidade das prestações de contas de cada um deles<sup>97</sup>. Assim, o mercado é quem de fato administra, gerencia, acolhe, escolhe, decide. O Estado permanece apenas como o provedor dos recursos. Assim, “a não-intervenção do Estado implica na não-definição de critérios e de prioridades, bem como no risco do atendimento majoritário da demanda de grupos articulados e capacitados”<sup>98</sup>.

Hoje, o que continua a ocorrer, além da concentração regional de verbas, da baixa produtividade, da idéia de parceria público-privado infundada, da interferência não planejada no fluxo dos investimentos, é o abandono dos excluídos pelo sistema burocrático, e o afastamento de procedimentos mais democráticos<sup>99</sup>. Apesar de todas estas críticas, é na esteira deste cenário que o marketing cultural se desenvolve, se solidifica e se expande. A cada ano é visível o crescimento do número de empresas e dos valores do patrocínio que representam o investimento do Estado na produção cultural<sup>100</sup>. Como distinguir, então, entre investimento público e privado?

---

<sup>96</sup> Estes dados se referem ao período entre 1998 e 2000. OLIVIERI, op. cit. (2002), pp. 109/110. O MinC divulga estes dados atualizados: “Em 2005, foram analisados 12.576 projetos culturais, dos quais 11.513 foram aprovados e outros 1063 foram indeferidos. O número representa um aumento de 19% do número de projetos apresentados em 2004 (10.185) e de 18% do quantitativo de projetos aprovados (9.425). Na última reunião da CNIC, os conselheiros analisaram mais de mil projetos e foi necessária a ampliação do tempo de permanência em Brasília. Evolução: No ano passado, também cresceu o número de projetos com captação e a quantidade de empresas patrocinadoras. Número de Projetos com captação: 2002 – 1.368; 2003 – 1.532; 2004 – 2.007; 2005 – 2.267 (parcial). Crescimento de 2002 a 2005 – 66% (parcial)”. In, [http://www.cultura.gov.br/noticias/noticias\\_do\\_minc/index.php?p=13938&more=1&c=1&pb=1](http://www.cultura.gov.br/noticias/noticias_do_minc/index.php?p=13938&more=1&c=1&pb=1).

<sup>97</sup> OLIVIERI, Cristiani, op. cit. (2002), p. 115.

<sup>98</sup> Idem, 118.

<sup>99</sup> Idem, p. 124.

<sup>100</sup> O MinC divulga: “Número de Empresas Patrocinadoras: 2002 – 1.288; 2003 – 1.350; 2004 – 1.761; 2005 – 1.829 (parcial). Crescimento de 2002 a 2005 – 42% (parcial)”, In [http://www.cultura.gov.br/noticias/noticias\\_do\\_minc/index.php?p=13938&more=1&c=1&pb=1](http://www.cultura.gov.br/noticias/noticias_do_minc/index.php?p=13938&more=1&c=1&pb=1).

#### 1.4. O investimento público e privado em cultura

O investimento público em cultura pode ser identificado desde as primeiras iniciativas governamentais na criação e manutenção de instituições, ao financiamento de programas e projetos voltados para o desenvolvimento da cultura, assim como o acompanhamento e fiscalização de todas as suas ações, alterando-as quando necessárias, e implementando políticas públicas que visem não só a produção, mas também a distribuição, circulação e consumo (acesso) dos bens materiais e imateriais à população. Ao Estado cabe, ainda, o papel de regulamentar e fiscalizar as leis implementadas, seja na esfera municipal, estadual, ou federal. Na esfera federal (interesse deste estudo), o Ministério da Cultura atualmente mantém seis instituições a ele vinculadas<sup>101</sup>, além de agregar e desenvolver ações e programas voltados para a proteção do patrimônio material e imaterial, fomentando a difusão e o acesso às manifestações artísticas<sup>102</sup>. A validade ou não destas iniciativas, ou mesmo o alcance delas, não serão, no entanto, aqui observadas. Como já foi dito, deter-nos-emos apenas no investimento em cultura, a partir de recursos disponibilizados através das leis de incentivo fiscal, particularmente a lei Rouanet.

O apoio de empresas privadas às atividades artísticas no Brasil não é uma atitude comum em nossa história. Uma das primeiras empresas a estabelecer esta relação com ações culturais foi a Shell, na década de 30, quando montou a Cinemateca do Rio de Janeiro<sup>103</sup>. Como empresa multinacional, reproduziu aqui o tipo de atitude já desenvolvida em seu país de origem. Em meados dos anos oitenta, um outro tipo de apoio à cultura será inaugurado. Ele diz respeito a um tipo de parceria entre Estado e mercado, onde os empresários desempenham um papel fundamental. Não mais o puro mecenato, motivado por uma paixão individual ou “visão de futuro”, mas um tipo de articulação entre estes dois atores sociais – Estado e mercado<sup>104</sup> –, que irá se estabelecer com vistas a criar alternativas à crise financeira

---

<sup>101</sup> Agência Nacional do Cinema –Ancine –, Fundação Biblioteca Nacional, Fundação Cultural Palmares, Fundação Casa de Rui Barbosa, Fundação Nacional de Arte, Instituto do Patrimônio Histórico e Nacional – IPHAN.

<sup>102</sup> O portal do Ministério fornece informações das políticas ora implantadas, bem como dos programas e as ações realizadas ou em fase de implantação. Para informações acesse <http://www.cultura.gov.br/>.

<sup>103</sup> ALMEIDA, Candido J. M. de, DARIN, Sílvia (orgs.). *Marketing cultural ao vivo* (1992), p. 147. Do mesmo modo Mário Andrade, à frente do Departamento Municipal de Cultura de São Paulo (1934-1937), estabeleceu uma parceria com a Ford. In BARBATO JR., Roberto. *Missionários de uma utopia nacional-popular. Os intelectuais e o Departamento de Cultura de São Paulo* (2004).

<sup>104</sup> Aqui se desenha uma dicotomia entre tipos de mecenas: um mais antigo, diletante, personalista, movido pela “paixão”, que envolve um nome, uma pessoa; e um outro mais recente que envolve uma instituição ou empresa, uma marca e seus produtos, com vistas a ações de comunicação e marketing e à criação de uma imagem positiva no mercado. A diferença entre estes tipos diz respeito não apenas à natureza de cada um destes “mecenas”, mas sobretudo aos interesses que os mobilizam na ação de patrocínio à arte e cultura.

instaurada, motivada em parte pela nova ordem mundial. Com a nova configuração da economia mundial, as economias nacionais têm que se ajustar, adaptando-se à nova realidade econômica. É assim que se estabelece a reforma do Estado, adotada através da política “minimalista” e neoliberal do governo brasileiro, a exemplo do que se deu em outras economias<sup>105</sup>.

No tocante às políticas públicas de cultura, as leis de incentivo irão desempenhar um papel de destaque neste cenário. Os recursos, todavia, para estes investimentos, não são distintos entre público e privado. Nos diversos estudos realizados, bem como nos dados disponibilizados pelo próprio Ministério da Cultura, mesmo que os recursos sejam frutos da renúncia fiscal (ou seja, o Estado renuncia ao recebimento de parte do imposto de renda, devido por pessoas físicas ou jurídicas, de acordo com a legislação em vigor<sup>106</sup>, em favor da produção de projetos culturais), a divulgação da utilização destes recursos é feita como investimento do setor empresarial. Não apenas é divulgado, como também demonstrado através de números significativos. À pergunta, “quem investe em cultura no país?”, a resposta aparece com números “eloqüentes”: as quinhentas maiores empresas privadas; as noventa e nove maiores empresas públicas; os cinquenta maiores bancos; e as duas mais importantes *holdings* estatais<sup>107</sup>. É na esteira destes acontecimentos que figuram instituições financeiras do porte do Banco do Brasil, Banco Itaú, Banco Real, Bradesco, Unibanco, Banespa, BNDS – participando da lista dos dez maiores incentivadores do país, entre os anos 1996 e 2004 –, Caixa Econômica Federal, e mais recentemente (após a privatização de bancos públicos), o Santander.

No último estudo realizado sobre a economia da cultura no país, traçou-se um perfil do comportamento empresarial no investimento cultural, e sua mudança ao longo do período estudado. Além do diagnóstico quanto ao investidor, temos o motivo que os levam nesta direção. À questão, “por que investir na cultura?”, os resultados demonstrados na pesquisa da Fundação João Pinheiro<sup>108</sup> apontam como o maior motivo o marketing cultural, cuja

---

<sup>105</sup> Sobre o assunto ver notadamente SOLA, Lourdes (org.). *Estado, mercado e democracia: política e economia comparadas* (1993) e DINIZ, op. Cit. (2004).

<sup>106</sup> Anualmente, o governo define o montante a ser investido em cultura através da renúncia fiscal, onde inclui valores referente à lei Rouanet e à lei do Audiovisual. As empresas, por sua vez, devem ser lucrativas, e, portanto, devedores de imposto de renda, cujo pagamento é calculado sobre o lucro real. As empresas que pagam imposto de renda através de cálculo por lucro presumido, estão excluídas do benefício. O uso do incentivo está restrito, ainda, a um percentual do imposto de renda devido – 4% para pessoa jurídica. Os valores utilizados para uso do benefício devem ser comprovados através da documentação exigida pelo MinC. Os projetos patrocinados, por sua vez, deverão ter sido aprovados pelo ministério, através do PRONAC.

<sup>107</sup> In, Fundação João Pinheiro (1998).

<sup>108</sup> Estes dados dizem respeito às empresas que participaram da pesquisa: uma amostra de 111 empresas entre instituições financeiras e não-financeiras (não ficou demonstrado quantos delas eram privadas e públicas).

preferência está ligada à ação de comunicação com o mercado consumidor (53% das empresas entrevistadas optam por este tipo de ação, dentre as quais 68% são empresas públicas<sup>109</sup>). As demais (32%) escolhem outras áreas de investimento – assistencial, científica, educacional, esportiva, meio ambiente, saúde, turismo. Entre as empresas privadas, apenas quarenta e sete por cento (47%) elegem o marketing cultural para investimento, enquanto sessenta e três por cento (63%) investem nas demais áreas. Entre estas, nota-se que atuaram num leque mais diversificado de áreas em suas ações de comunicação, ocorrendo, portanto, maior competitividade entre as áreas neste grupo de empresas. Ao mesmo tempo em que o motivo da escolha do investimento em cultura recai sobre o marketing cultural, observa-se um crescimento contínuo de empresas brasileiras (o maior crescimento, contudo, é das empresas privadas, a partir de 1994) que investem em cultura como ação de comunicação e marketing, ao mesmo tempo em que aumenta o volume de recursos investidos (até 1994 o maior volume de investimento era de empresas públicas, a partir de então, a situação é revertida<sup>110</sup>), e o número de projetos culturais patrocinados. O período posterior ao aumento do limite de descontos permitidos sobre o imposto devido, no governo de Fernando Henrique Cardoso, é representativo do que aqui se afirma. Diante destes dados, a pesquisa da Fundação João Pinheiro conclui: “Isso corrobora a convicção de que a política de parceria do governo FHC está atraindo cada vez mais empresas a participarem do marketing cultural, tanto as que se utilizam das leis de incentivo, como as que não o fazem”. O curioso, para aquelas que utilizam as leis de incentivo, é que não se dá exatamente uma “parceria”, uma vez que os recursos contabilizados são públicos, oriundos do erário. Da mesma forma que a mídia propaga o investimento empresarial, fortalecendo suas ações de comunicação, o próprio Estado também o faz. É o nome da empresa que é citado – esta é a lógica da política ora em vigor.

Neste cenário, a utilização da lei Rouanet foi fundamental. Enquanto oitenta e três e meio por cento (83,5%) dos projetos foram patrocinados com recursos advindo desta lei, apenas dezesseis por cento (16%)<sup>111</sup> foram apoiados pelas leis estaduais e/ou pelas leis municipais em vigência<sup>112</sup>. O motivo da escolha do marketing cultural, entre empresários é determinante: representa ganho de imagem institucional e agrega valor à marca da empresa<sup>113</sup>. Estes fatores, de tamanha importância para os empresários, permitiram a conclusão de que a

<sup>109</sup> Embora estes dados apareçam nos resultados da pesquisa, não foi divulgado, como já afirmamos, o número de empresas públicas e privadas, dentre as 111 participantes da pesquisa.

<sup>110</sup> In, Fundação João Pinheiro (1998).

<sup>111</sup> Dados válidos para o período entre 1996 e 1997

<sup>112</sup> Atualmente existem doze leis estaduais e 17 leis municipais (apenas em capitais).

<sup>113</sup> Conforme conclusão da pesquisa A Economia da Cultura. Fundação João Pinheiro, 1998.

saturação da publicidade convencional, e a conseqüente busca de novas formas de comunicação empresarial, fazem do investimento em cultura uma ferramenta com grande potencial de utilização por empresas públicas e privadas<sup>114</sup>. O que esperam desta “ferramenta” é que seja capaz, de forma ágil e eficiente, de atrair um público consumidor mais exigente e diferenciado. A percepção sobre esta forma de comunicação é reveladora,

[É] uma forma de humanizar a imagem das empresas. 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<sup>115</sup>.

A compreensão dos empresários parece confundir-se com a dos realizadores da pesquisa da Fundação João Pinheiro, de acordo com a conclusão do estudo, que afirma:

Investir em cultura é, portanto, uma forma de criar uma proteção invisível a favor da imagem das empresas. O apoio à cultura expressa muito bem a face que elas querem projetar de compromisso com a comunidade. Passa a imagem de agente econômico moderno, que está inserido na sociedade e considera os seus valores. A cultura, então, é uma excelente área para formar imagem. Oferece muitas possibilidades e pode atingir muitos segmentos do mercado consumidor<sup>116</sup>.

Esta é a forma ideal – para os pesquisadores – com a qual as leis federais de incentivo – Lei Rouanet e do Audiovisual – estimulam as empresas a participarem de forma ativa no desenvolvimento da área cultural<sup>117</sup>, gerando renda e criando mais empregos diretos e indiretos. Esta é a *face humana* do desenvolvimento, conseqüência do investimento em cultura, que se torna possível a partir da “afirmação da identidade daqueles que compartilham a mesma cultura”<sup>118</sup>.

---

<sup>114</sup> De acordo com a conclusão da pesquisa A Economia da Cultura. Fundação João Pinheiro, 1998.

<sup>115</sup> In, Fundação João Pinheiro (1998), p. 30. A percepção aqui demonstrada aponta para a indicação de um público-alvo desejado: alto poder aquisitivo.

<sup>116</sup> Idem, p.31.

<sup>117</sup> Sobre política cultural das empresas Cristiane Olivieri comenta: “A empresa, investindo em projetos culturais escolhidos em razão de sua estratégia empresarial de comunicação, certamente está impulsionando e viabilizando alguma forma de produção cultural, entretanto, não está fazendo política cultural, mas sim política empresarial em ação de comunicação. A ação empresarial influencia a produção cultural viabilizada, interfere no molde da identidade nacional, já que viabiliza determinadas produções em detrimento de outras; contudo, a delimitação da política cultural é estabelecida pelo Estado, que concede os benefícios fiscais, que cria fundos, que dá apoio institucional, ou que nada faz”. OLIVIERI, op. Cit. (2002) pp. 37 e 38.

<sup>118</sup> In, Fundação João Pinheiro (1998). Aqui torna-se visível uma questão recorrente na relação entre Estado e cultura: o discurso sobre identidade cultural, que apenas pontuamos posto que não é o objeto de nosso estudo.

É no período dos anos 90 que esta política irá se consolidar e, deste modo, teremos uma acentuada participação do mercado, através de empresas públicas e privadas, no desenvolvimento de ações voltadas para o financiamento da cultura. Isto não se faz, entretanto, sem distorções<sup>119</sup>. Seja a desigualdade dos recursos investidos, entre as regiões do país; a decisão dos projetos a serem patrocinados de forma unilateral – pelo mercado, dentro de sua *mercado-lógica*–; a discrepância entre o volume de projetos aprovados e captados; seja a dificuldade de acesso da população aos bens culturais produzidos com recursos advindos da renúncia fiscal. Nos dados disponibilizados pelo próprio Ministério é possível observar parte destas distorções. Estão disponíveis informações referentes aos anos de 1985 a 1997, fornecidas a partir da pesquisa *Economia da Cultura: Diagnóstico dos Investimentos na Cultura no Brasil*, bem como informações consolidadas referentes aos anos de 1998 a 2004. Estas últimas, entretanto, não estão sistematizadas, nem tampouco analisadas. São dados quantitativos, brutos, que se referem ao orçamento realizado pelo MinC, (frente às instituições a ele ligadas), o volume de investimentos realizados através da lei Rouanet e audiovisual, bem como a indicação dos maiores investidores de cultura no país. As informações destas duas fontes, embora complementares, nos parecem insuficientes para dar conta da realidade da política cultural de nosso país, uma vez que carecem não só de dados mais precisos quanto às empresas investidoras, o tipo de investimento, o número e tipos de projetos aprovados e captados, bem como a repercussão de todo este cenário através de um acompanhamento não só de sua produção, mas, sobretudo, da distribuição, circulação e consumo (acesso) dos bens culturais produzidos através do incentivo governamental<sup>120</sup>.

No que diz respeito aos investimentos no plano federal, os investimentos, advindos das leis de incentivo, mantiveram-se estáveis entre os anos de 1985 e 1990, oscilando entre R\$ 208 e R\$ 197 milhões – no governo Sarney –; entre os anos de 1991 e 1992 – governo Collor – ocorreu uma queda destes recursos para R\$ 131 e R\$ 108 milhões respectivamente (o que se explica pela política implantada no período, que redundou na supressão do incentivo à cultura); em 1993 registra-se um aumento de investimento para R\$ 222 milhões – com o governo de Itamar Franco; em 1995 registra-se o aumento mais significativo, com R\$ 245 milhões e, em 1996, com R\$ 336 milhões – no governo Fernando Henrique Cardoso. Quanto

---

<sup>119</sup> Sobre tais distorções, vide OLIVIERI, op. cit. (2002), e os dados divulgados pelo próprio MinC. [http://www.cultura.gov.br/noticias/noticias\\_do\\_minc/index.php?p=13938&more=1&c=1&pb=1](http://www.cultura.gov.br/noticias/noticias_do_minc/index.php?p=13938&more=1&c=1&pb=1).

<sup>120</sup> OLIVIERI comenta que não houve, até o momento por ela pesquisado (2002), uma preocupação dos diversos governos em apurar dados qualitativos em relação ao investimento cultural: a que público atinge, a quantidade deste público, o alcance dos produtos gerados pelos projetos incentivados, etc. No atual governo, apesar de demonstrar certo interesse com coleta e divulgação de tais dados, eles se mostram insuficientes para dar conta de uma realidade tão complexa, demonstrando que a crítica apontada pela autora permanece atual.

ao período de 1998 a 2004 o MinC divulga os dados consolidados quanto ao investimento através da lei Rouanet. As cifras demonstram o volume sempre crescente destes investimentos<sup>121</sup>.

A que conclusão se pode chegar, em relação ao investimento público e privado em cultura? Os dados apresentados nos parecem relevantes quanto à perpetuação da política em vigor. Embora o Estado tenha como objetivo precípua criar condições, através de políticas públicas, para estimular e incentivar a produção cultural, assim como também dar suporte, apoiar e fomentar recursos às artes e expressões que encontram dificuldade em conseguir patrocínio no mercado<sup>122</sup>, no que se refere às leis de incentivo, tanto Rouanet como a do Audiovisual, isto é discutível, uma vez que a idéia original seria a realização de parceria entre Estado e mercado, com recursos oriundos de ambas as partes. A empresa, por sua vez, com seus objetivos *mercado-lógicos*, realiza sua comunicação com ações de patrocínio, com vistas ao marketing do seu negócio, somado à defesa e valorização dos conceitos de cidadania empresarial e responsabilidade social<sup>123</sup>. A eficácia de sua ação, todavia, se torna visível através do retorno de imagem e valorização de sua marca e seus produtos, ao mesmo tempo em que obtém o retorno do valor investido, o qual pode chegar até 100%. O que vai se observar é a quebra da parceria, levando a uma unilateralidade da origem dos recursos (erário), e a uma unilateralidade de decisões quanto à produção cultural (mercado). Some-se a isto a exclusão de grande volume de projetos culturais. A parceria, portanto, proposta entre Estado e mercado vai se tornando, ao longo dos anos, uma via de mão única. Os recursos serão fornecidos pelo Estado para subsidiar a produção cultural, no entanto, a definição do que será financiado, patrocinado, é realizado pelo mercado. Os recursos, antes compartilhados por ambos os lados, tornam-se unilaterais.

A atuação do mercado, portanto, se dá através da realização de programas e projetos, ou mesmo através da criação ou financiamento de fundações e associações, cujo objetivo é alimentar a imagem de *empresa cidadã* ou *empresa socialmente responsável*, deixando

---

<sup>121</sup> Quanto ao volume de recurso de 2005, o MinC divulga tabela com valores corrigidos para fevereiro de 2006 pelo Índice de Correção IPCA/IBGE. Com a correção os valores ficam desta forma (a divergência dos valores da nota 5 deve-se à correção ora indicada): 2002 - R\$ 482,5 milhões; 2003 - R\$ 536,4 milhões; 2004 - R\$ 567,8 milhões e 2005 - R\$ 676,6 (correção a partir do valor parcial de R\$ 636,0 milhões), In, [http://www.cultura.gov.br/noticias/noticias\\_do\\_minc/index.php?p=13938&more=1&c=1&pb=1](http://www.cultura.gov.br/noticias/noticias_do_minc/index.php?p=13938&more=1&c=1&pb=1). Os dados referentes ao período de 1999 a 2004, estão disponível em [http://www.cultura.gov.br/apoio\\_a\\_projetos/lei\\_rouanet/index.php?p=1589&more=1](http://www.cultura.gov.br/apoio_a_projetos/lei_rouanet/index.php?p=1589&more=1), visitado em 23.03.2006.

<sup>122</sup> O FNC embora tenha sido criado com este objetivo, os recursos disponibilizados pelo governo são irrisórios.

<sup>123</sup> Cristiane Olivieri apresenta dados de um estudo realizado pelo *Grupo de Instituições, Fundações e Empresas* (GIFE), na década de 90, quanto à intensificação da atuação empresarial no terceiro setor, formado por organizações que não objetivam lucro e que não estão submetidas a controle político, cujos principais objetivos são sociais. OLIVIERI, Cristiane, op. cit. (2002), p.23. O GIFE mantém uma página na internet, na qual se pode acessar a pesquisa: <http://www.gife.org.br/>.

transparecer para a sociedade a impressão de que está havendo uma utilização de “recursos privados para o desenvolvimento do bem comum” ou, ainda, “a substituição do Estado para o alcance dos objetivos públicos no uso da estrutura, por vezes, mais eficiente e otimizada da empresa privada”<sup>124</sup>.

Até aqui pudemos identificar a situação da atual política cultural do país, no que diz respeito ao incentivo fiscal, particularmente da lei Rouanet, como ela se desenvolve e como se encontra nos dias atuais. Nosso interesse, todavia, irá se concentrar na política de marketing cultural do Banco do Brasil e seu desenvolvimento, como uma das empresas financeiras que se utilizam das isenções fiscais para realizar sua política de comunicação, através do seu Centro Cultural Rio de Janeiro (CCBB Rio), o mais antigo dentre os três existentes. Antes disto, porém, iremos analisar, de um ponto de vista teórico, o contexto mais amplo no qual se insere a realidade de nosso objeto (o CCBB Rio), refletindo e compreendendo a estrutura que perpassa o marketing cultural, em cuja perspectiva, o fator primordial e estruturante é a troca, que implica em reciprocidade. Neste cenário iremos discutir os conceitos de troca, mercadoria, marketing e reciprocidade. Observaremos como o marketing cultural realiza trocas recíprocas imbuídas de valorização das empresas, suas marcas, seus produtos e serviços.

---

<sup>124</sup> Idem. Se este é um motivo relevante, isto explicaria porque entre 1997 e 2000 houve aumento de quinze por cento (15,7%) no montante investido pelos associados do GIFE. Conforme pesquisa “Investimento Social Privado no Brasil Perfil e Catálogo dos Associados GIFE”, apud OLIVIERI, o.op. cit. (2002), p. 24.



## **Capítulo 2**

### **Marketing cultural: o negócio da cultura**

## 2. Marketing cultural: o negócio da cultura

O marketing cultural<sup>1</sup>, além de ser definido como uma ferramenta de comunicação, publicidade e propaganda que se realiza através do patrocínio à produção cultural (compreendendo a produção de eventos na área de artes, seja audiovisual, seja cênica, plástica, musical, etc.), com vistas a criar uma imagem positiva da empresa investidora no mercado e na mídia, é também percebido como um “ótimo negócio”<sup>2</sup>. Esta é a percepção daqueles que difundiram e difundem o marketing cultural entre empresários. A expressão é frequentemente utilizada no sentido de transformar a cultura em um meio ou instrumento dinamizador, servindo para divulgar, valorizar, dar visibilidade aos produtos, às marcas e à própria empresa, ou transformar o produto cultural, patrocinado pela empresa, em mercadoria<sup>3</sup> a ser trocada no mercado. O *ótimo negócio* a que se referem, diz respeito não só ao retorno indireto com o patrocínio à cultura – mídia espontânea, visibilidade de produtos e marcas da empresa, incremento de vendas, valorização de produtos e marcas, etc. – mas, também, ao benefício da renúncia fiscal – o que significa retorno do valor investido, ou parte dele – com a utilização das leis de incentivo à cultura.

O marketing cultural resulta numa alternativa inteligente e menos dispendiosa que a maioria das campanhas em mídias tradicionais. Isto porque, além da publicidade, ele dispõe de outros instrumentos para dar visibilidade à marca da empresa patrocinadora, tais como o merchandising e o retorno de imprensa. [...] Ao contrário do que se acredita, é possível mensurar o retorno de projetos dessa natureza, através das pesquisas de opinião, cartas de consumidores, mídia espontânea e efeito multiplicador na memorização da marca. [...] Neste sentido, é crescente o número de empresas que estão investindo, não [apenas] em busca de benefícios fiscais, mas por entenderem que o marketing cultural é um *ótimo*

---

<sup>1</sup> Marketing cultural é concebido e definido, entre seus praticantes, como estratégia de negócios, que visa garantir imagens, conceitos, valores e retornos financeiros a médio e longo prazo às empresas que financiam cultura, podendo se realizar com recursos da renúncia fiscal, ou não. A utilização de recursos públicos pode ser municipal, estadual ou federal, apoiada pelas respectivas leis de incentivo à cultura. Para a conceituação de marketing cultural, ver BRANDT, Leonardo, *Mercado Cultural: Investimento social, formatação e venda de projetos, gestão e patrocínio, política cultural* (2001), CORRÊA, Marcos Barreto, *Do Marketing ao Desenvolvimento Cultural: relacionamento entre empresa e cultura; reflexões e experiências* (2004), MUYLAERT, Roberto. *Marketing Cultural & Comunicação Dirigida* (2000), OLIVIERI, op. cit. (2002), REIS, Ana Carla Fonseca, *Marketing cultural e financiamento da cultura: teoria e prática em um estudo internacional comparado* (2003).

<sup>2</sup> Não só o marketing cultural. A cultura também é vista, na perspectiva de seus praticantes, como um “bom negócio”. Veja a nota 6 do capítulo anterior sobre o texto do Ministro Francisco C. Weffort (1996) que anuncia: “Cultura é um bom negócio”.

<sup>3</sup> Esta mercadoria, todavia, nos parece se diferenciar das mercadorias produzidas pela indústria cultural, não só pela lógica na qual está inserida, mas sobretudo na forma em que é produzida. Neste capítulo veremos como isto acontece.

*negócio*. O marketing cultural pressupõe o planejamento de ações culturais que atendem as necessidades de comunicação e construção de marca das empresas. Ele abrange um conjunto de conhecimentos que vão da pesquisa à promoção, da elaboração de projetos às suas formas de negociação. Apoiando manifestações culturais, várias empresas vêm obtendo excelentes resultados, tanto a nível institucional quanto financeiro. Elas se aproximam da comunidade, reforçam sua imagem junto ao público e ainda se beneficiam de incentivos fiscais<sup>4</sup>.

O discurso acima foi proferido em fins do ano 1997, momento subsequente à primeira mudança do valor do incentivo fiscal, alterado através da MP nº 1.589, em 24 de setembro de 1997, tornando-se lei em 23 de novembro de 1999, cuja dedução de imposto de renda foi alterada para 100% do valor do projeto, destinada a uma maior gama de tipos de projetos. Esta alteração, como vimos no capítulo anterior, diz respeito “exclusivamente” para os seguintes segmentos: artes cênicas, livros de valor artístico, literário ou humanístico, música erudita ou instrumental, circulação de exposições de artes plásticas, doações de acervos para bibliotecas públicas e para museus<sup>5</sup>. A visão do ótimo negócio, portanto, é assim justificada.

Mas que *negócio* é este? Como se realiza? A cultura, neste cenário, adquire de fato a forma-mercadoria? Como se dá este processo? Qual o seu sentido, seu significado? Quais os retornos aos envolvidos neste processo? O que nos colocamos, ou propomos como questão de fundo, é como examinar o marketing cultural de um ponto de vista sócio-antropológico. É em busca da compreensão destes aspectos que pretendemos desenvolver as reflexões que se seguem.

Se o marketing cultural diz respeito a uma ferramenta utilizada por empresas – seja pública ou privada, seja com fins lucrativos ou não –, ele se inscreve na esfera do mercado, e, sendo este mercado capitalista, tudo o que nele se encontra transforma-se em mercadoria, ou, como diria Marx, em valor de troca<sup>6</sup>. Mas, que tipo de troca é esta? Qual a lógica que

---

<sup>4</sup> In CCBB: Um espaço de cultura e negócios, AACCB, Dez/1997. Grifo nosso.

<sup>5</sup> Sobre outras alterações do valor incentivo fiscal vide capítulo 1, e mais especificamente a nota 75 do referido capítulo.

<sup>6</sup> Apesar das críticas existentes sobre a mercadoria em Marx (como pontua APPADURAI, Arjun. *Introduction: commodities and the politics of value*, in *The social life of things: Commodities in cultural perspective* (2001), “a mais difícil, contraditória e ambígua parte do corpus de Marx”), nenhum outro autor tratou do assunto de maneira tão ampla, completa, e profunda, de modo que nunca será demais retomar sua percepção. A mercadoria, portanto, em Marx, surge com a formação específica de um tipo de sociedade, com um determinado modo de produção: “O produto do trabalho é, qualquer que seja a forma social, valor-de-uso ou objecto útil; mas somente numa época determinada do desenvolvimento histórico da sociedade, em que o trabalho gasto na produção de objectos úteis reveste o carácter de uma qualidade inerente [objectiva] dessas coisas, o carácter de seu valor -, só nessa época é que o produto do trabalho se transforma geralmente em mercadoria. O produto do trabalho adquire a forma-mercadoria quando o seu valor adquire a forma de valor-de-troca, oposta à sua forma natural; quando, portanto, ele é representado como a unidade em que se funda esta contradição. Daqui resulta que a forma simples assumida pelo valor da mercadoria é também a forma elementar sob a qual o produto do trabalho se apresenta como mercadoria; e que, portanto, o desenvolvimento da forma-mercadoria coincide com o desenvolvimento da forma-valor”. MARX, Karl, *A Mercadoria*, in *O Capital*, Parte 1 - Capítulo 1 (2005), p. 15. APPADURAI, op.

perpassa o marketing cultural? Que sentido/significado adquire a forma mercadoria-cultura, neste contexto? Se a transformação da cultura em mercadoria não é algo recente – data pelo menos do surgimento da indústria cultural<sup>7</sup> –, no marketing cultural parece transformar-se em algo diferente. Uma nova mercadoria, com um outro sentido, um outro significado. Não apenas a transformação do valor de uso em valor de troca, mas a transformação do valor de troca em valor<sup>8</sup>.

Se para Marx a mercadoria é mistificada no processo de produção capitalista, gerando o que chamou de *fetiche*, aqui, – para além do que Marx tratou como o segredo da mercadoria

---

cit. (2001), criticará esta percepção de Marx, quanto ao desenvolvimento da forma mercadoria estar atrelado à uma forma específica de sociedade e a um contexto histórico. Mais adiante retomaremos o assunto.

<sup>7</sup> Fato este exaustivamente discutido entre os clássicos da Escola de Frankfurt, e as discussões dela decorrentes.

<sup>8</sup> Valor, aqui, é tratado de modo diferente do que o faz Marx, para quem valor é o trabalho humano abstrato, incorporado ao valor-de-uso, transformando-o em valor-de-troca: “A grandeza de valor de uma mercadoria varia, pois, na razão directa da quantidade e na razão inversa da produtividade do trabalho que nela se realiza”, in MARX, (2005), p. 4. O valor-de-uso, por sua vez, está associado à utilidade das coisas, e, portanto, à sua qualidade, ele é o suporte material do valor-de-troca, o qual, “surge, antes de tudo como a relação quantitativa, a proporção em que valores-de-uso de espécie diferente se trocam entre si [...]” Idem. p. 2. Todavia Marx chama a atenção para o fato de que “só se considera criador de valor o tempo de trabalho socialmente necessário”, (idem p. 7), ao mesmo tempo, em que “a força de trabalho humano em ação, ou o trabalho humano, cria o valor, mas não é valor. Só se torna valor quando cristalizado sob a forma de objeto”. Idem, ibidem, p. 9. Marx classifica a forma-valor (da mercadoria, e, portanto do valor-de-troca) em dois pólos: relativo e equivalente, os quais são correlatos e inseparáveis (expressam-se em comparação ou em relação com uma outra mercadoria). É sob a forma de equivalente que as contradições da mercadoria se manifestam e podem ser examinadas em suas particularidades: manifestação da forma valor; do trabalho humano abstrato; do trabalho diretamente social. Nestas manifestações é que se escondem o “segredo” da mercadoria, ou o seu fetiche, em que se consolidam o processo da mais valia e da alienação: “comparando o processo de produzir valor com o de produzir mais valia, veremos que o segundo só difere do primeiro por se prolongar além de certo ponto. O processo de produzir valor simplesmente dura até o ponto em que o valor da força de trabalho pago pelo capital é substituído por um equivalente. Ultrapassando esse ponto, o processo de produzir valor torna-se processo de produzir mais valia (valor excedente)”, in MARX (2005), p. 10. O conceito de valor com o qual estamos lidando, é aqui compreendido também como a qualidade atribuída a um objeto, ou produto, com capacidade de satisfazer necessidades, cujo preço econômico, frequentemente não lhe é idêntico. Ou seja, a medida de valor, aqui, não é realizada apenas pela quantidade de trabalho incorporado ao objeto ou produto, mas sobretudo através de sua especulação no mercado, uma vez que no mundo capitalista moderno, o valor da mercadoria vem se consolidando, não só através do meio de produção examinado por Marx, mas também pelas marcas e imagens a elas atribuídas. As marcas de produtos e empresas representam muito bem o que estamos examinando. O valor de um dado produto não é determinado apenas pelo trabalho humano abstrato a ele incorporado (ou àquilo que o capitalista dispense na produção de seus produtos) mas, também, e, sobretudo à marca da empresa que o produziu, ou à etiqueta que irá finalizar tal produto. O conceito que propomos parece seguir na mesma direção de Simmel, para quem, segundo Appadurai, em sua “filosofia do dinheiro”, afirma que valor: “não é uma propriedade inerente dos objetos, mas um julgamento subjetivo feito sobre eles”. A chave para a compreensão do valor em Simmel, segundo Appadurai, “reside na região em que ‘esta subjetividade é apenas provisória e atualmente não muito essencial’”. Ao levar em consideração as afirmativas de Simmel, Appadurai conclui que a troca é o ponto de partida do valor. Aspecto este que se distingue de Marx, para quem o ponto de partida do valor é o trabalho humano incorporado a um objeto ou a um valor-de-uso: “não é a troca que regula a grandeza de valor de uma mercadoria; pelo contrário, é a grandeza do valor da mercadoria que regula as suas relações de troca”, p. 15. APPADURAI (2000) p. 3. O termo valor, entretanto, parece guardar certa ambigüidade, Marshall Sahlins chama a atenção para este fato. Valor pode ser compreendido como preço, significado, ou mesmo o que se gosta por motivo moral ou monetário, ou ainda, outros ‘valores’, como a fraternidade, por exemplo. O autor nos lembra, ainda, segundo sua percepção, o conceito de valor em Saussure, para quem os valores são governados por um princípio paradoxal, compostos de algo dissimilar e similar, ao mesmo tempo. Segundo Sahlins, Saussure, ao argumentar sobre valor conceitual do signo, sugeriu que a ostensiva busca do material, pela sociedade ocidental, seria mediada pelo simbólico. SAHLINS (2003), p. 212.

– parece haver algo que escapa à sua aparência. A esta mercadoria – as expressões culturais patrocinadas pelo marketing cultural – algo mais é incorporado. A cultura, ou mais precisamente, as expressões artísticas – uma vez que as produções se restringem ao mundo das artes –, aqui tratadas como *mercadoria-símbolo-significante*<sup>9</sup>, é revestida por uma nova roupagem. Um valor que agrega valor às empresas. Se a busca do mercado é o lucro, este não se realiza com a mercadoria em si, com a venda desta *mercadoria-símbolo-significante*, mas com o sentido que ela adquire neste contexto, ou ainda com a marca à qual ela está associada, com a imagem positiva gerada por ela. A cultura, ou expressões artísticas, transfere –quase que magicamente – o seu valor às logomarcas às quais são associadas, imprimindo-lhes uma nova *aura*, ou um novo significado. Da mesma forma, a marca do patrocinador, também transfere algo de si – sua consistência, respeitabilidade, solidez, confiança, etc. – às produções culturais por ele patrocinada, gerando assim a imagem do “*ganha-ganha*”<sup>10</sup> associada ao marketing cultural: ganha a empresa com uma forma distinta de comunicação, publicidade – e tudo o mais, que está a isto associado, como valorização, visibilidade da marca do produto, etc. –, ganha a comunidade com os eventos, os produtores, os artistas.

É na busca da compreensão de como isto se realiza que este capítulo pretende estabelecer uma discussão teórica, articulada em torno do marketing, da troca, da valorização da cultura, da mercadoria, da lógica do mercado cultural, da produção e dos produtores culturais, dentro deste cenário. De início conheceremos quem é este ator social, indispensável ao processo das trocas, o produtor cultural, bem como algumas de suas noções e usos de cultura. Em seguida iremos nos ater ao processo de valorização da cultura e de como ela se torna uma *mercadoria-símbolo-significante* que se distingue de outras mercadorias, sobretudo das mercadorias produzidas pela indústria cultural, ao mesmo tempo em que distingue o seu patrocinador. Nestes termos perceberemos a lógica na qual ela está inserida. Por fim, conheceremos como o marketing cultural se distingue nesta produção ao mediar trocas no mercado, cumprindo seu “exemplar” papel de realizador da política cultural ora vigente, ao mesmo tempo em que realiza a comunicação empresarial da instituição patrocinadora.

---

<sup>9</sup> Este conceito é aqui utilizado para distinguir os produtos da indústria cultural, dos produtos do marketing cultural. Nos tópicos seguintes veremos sua conceituação mais precisa e distinção a que nos referimos.

<sup>10</sup> Conceito utilizado por, REIS, Ana Carla Fonseca, *Marketing cultural e financiamento da cultura: teoria e prática em um estudo internacional comparado* (2003), do qual nos afastamos e nos posicionamos em contrário, como será desenvolvido a partir da análise de nosso objeto, nos capítulos que se seguem.

## 2.1. O intermediário cultural: produtor de mercadoria-símbolo-significante

Para Featherstone<sup>11</sup>, intermediário cultural é todo profissional da área de marketing, publicidade, relações públicas, produtores e apresentadores de programas de rádio e televisão, jornalistas e comentaristas de moda. Partindo da concepção de Bourdieu<sup>12</sup>, da *nova pequena burguesia*, Mike Featherstone elaborou o conceito *novo intermediário cultural*, o qual se acha inserido na *nova fração da classe média*. Ou seja, eles “podem ser encontrados nas ocupações ligadas à cultura de consumo orientada para o mercado – mídia, publicidade, design, moda”, dedicando-se “à oferta dos bens e serviços simbólicos”<sup>13</sup>.

É, pois, com esta concepção de intermediário cultural que a nossa reflexão se desenvolve. Se os intermediários culturais podem, no entanto, ser encontrados nestas diversas profissões, nossa atenção se dirigirá apenas aos produtores culturais<sup>14</sup> e aos profissionais do marketing envolvidos que estão com o mercado cultural. Embora a atuação destes indivíduos se dê frente à indústria cultural, a qual é por eles alimentada, é importante esclarecer que esta atuação se estende para além da própria indústria cultural, estabelecendo-se também em espaços culturais, como veremos a seguir.

Quanto ao produtor cultural, diferentemente do que o termo nos levaria a supor, não é aquele que realiza o ato criador, ou o que produz bens simbólicos ou, de maneira mais genérica, “produz cultura”<sup>15</sup>. A definição que aqui se desenvolve é concebida a partir de um ponto de vista da divisão social do trabalho: o produtor cultural como um ator social, imerso na estrutura social, possuindo um certo status, e desempenhando um determinado papel numa dada “cadeia produtiva”. Ou seja, estamos no campo das profissões, no campo do mercado de trabalho, cuja atuação se dá no que os próprios praticantes denominam “mercado cultural”. Ao afirmarmos que estes não produzem bens simbólicos, todavia, queremos com isto dizer que estes sujeitos se apropriam, de certa forma, de produções artísticas (literárias, musicais, plásticas, cênicas, áudio-visuais, etc.), de outrem, e a partir delas elaboram peças publicitárias, exposições, mostras<sup>16</sup>, etc., levadas, então, a público. Não é demais lembrar, todavia, que,

---

<sup>11</sup> FEATHERSTONE, Mike, *Cultura de consumo e pós-modernismo* (1995).

<sup>12</sup> *La Distincion: Criterios y bases sociales del gusto*, capítulo 6, “La nueva pequeña burguesia”, pp. 358 a 367. Para a concepção de Featherstone vide op. cit. (1995), pp. 69 e 73

<sup>13</sup> FEATHERSTONE, op. cit. (1995), p.70.

<sup>14</sup> Como se observará, os produtores culturais são profissionais com formação nas mais diversas áreas do conhecimento, mas o que levaremos em consideração é sua atuação e não sua formação.

<sup>15</sup> Há que se fazer, aqui, uma ressalva para uma concepção antropológica de cultura. Levando em consideração que o ser humano, ao estabelecer relações entre si, as estabelece segundo bases culturais, a *produção cultural*, é, neste sentido, inerente ao comportamento humano. Mas não é disto que estamos falando.

<sup>16</sup> Este é o produto que aqui denominamos de *mercadoria-símbolo-significante*, o qual se distingue do produto da indústria cultural, como veremos mais adiante.

muitas vezes, o próprio ator, diretor, ou artista, atua como produtor, mas esses casos são exceções. A regra geral é o profissional denominado *produtor cultural* realizar os projetos, seja na área de artes plásticas, seja na área do teatro, áudio-visual, etc., (re) organizando, enfim, os bens simbólicos já existentes, produzidos por outrem<sup>17</sup>.

Produtor cultural, no contexto do marketing cultural, portanto, é um “agente cultural”<sup>18</sup> ou ator social que desempenha suas atividades na produção de espetáculos ou manifestações artísticas – teatro, dança, música, exposições, etc. –, fazendo a conexão, ou intermediação, entre o artista – o criador – e a instituição –seja pública ou privada –, patrocinadora do evento. Por este motivo pode ser identificado com o que Featherstone denominou “novo intermediário cultural”, ou “especialista cultural”, cuja atuação se dá no mercado cultural. Esta prevalência do produtor cultural, neste cenário, nos faz refletir sobre a ausência de um outro ator social, o gestor cultural. Embora sua atuação não seja de todo ausente, ela não é freqüente nem estimulada, embora em outros países sua atuação seja bem marcante, isto não se aplica à realidade cultural brasileira, primordialmente na esfera pública. O que se prega aqui todavia, não é a substituição de um profissional por outro, mas a percepção de que estes profissionais agem de modo específico e em esferas específicas: o produtor cultural, frente ao mercado e, o gestor cultural, frente ao Estado, onde teria um papel fundamental. O problema percebido, pois, se encontra justamente aí. A questão é que o próprio Estado não privilegia sua atuação e consideramos, por isto, que esta realidade mereceria um exame mais apurado, uma vez que interfere profundamente no tipo de política cultural empreendida hoje no Brasil. Priorizar a atuação do produtor cultural, ao mesmo tempo em que o gestor cultural não entra em cena, guarda certos sentidos quanto ao que se quer privilegiar neste tipo de política cultural. De algum modo aponta para aquilo que já indicamos no capítulo anterior, quanto ao papel que cabe ao mercado neste contexto. Ao

---

<sup>17</sup> Como indicamos no capítulo anterior, aqui residiria um dos “filtros invisíveis” denominados por OLIVIERI, op. cit. (2002), que se interpõe entre o criador, o artista, e os recursos disponibilizados pela lei Rouanet. A “necessidade” da existência de um produtor cultural se torna evidente quando observamos, em nosso estudo de caso, que os contratos dos CCBB’s de eventos a serem realizados em sua programação, anualmente, é intermediada por um produtor cultural. Sobre o assunto vide artigo de Fabio Cypriano, “A ditadura dos produtores culturais: São eles que estão fixando a agenda dos institutos ligados a bancos, num sistema perverso onde reinam a pressa, o descuido e o marketing”, para quem a atuação dos produtores culturais se dá pela interferência dos diversos centros culturais e, acrescentamos, das empresas de um modo geral que utilizam-se do marketing cultural. Disponível em <http://p.php.uol.com.br/tropico/html/textos/2454,1.shl>, visitado em 10.03.2005.

<sup>18</sup> Na página eletrônica do Instituto Pensarte, uma das instituições que foram analisadas para a escrita deste tópico, há um hipertexto definindo os conceitos com os quais eles trabalham. Dentre estes destacam o conceito de agente cultural. “Agentes culturais: interessado em fomentar a diversidade, a manutenção de uma cadeia produtiva, a informação aos profissionais e o intercâmbio entre os elementos do mercado e da cultura em geral, o IP identificou os grupos que integram esse segmento. [são eles] Criadores e produtores culturais: artistas, criadores, produtores, técnicos e demais profissionais envolvidos com o fazer cultural.” Para conferir acesse <http://www.institutopensarte.org.br/>, no tópico apresentação/agentes culturais. Consultado em 25.02.2005.

mesmo tempo, assistimos a uma outra prevalência, a do produtor cultural sobre o curador<sup>19</sup>. Nos últimos anos, possivelmente a partir do estabelecimento das leis de incentivo à cultura, a curadoria vem sendo submetida a um segundo plano em relação à produção cultural, fato este que merece ser observado com maior profundidade, do mesmo modo que a realidade anteriormente citada. Estas prioridades parecem envolver a escolha de um outro ator social, presente no contexto ora examinando: o mercado. O que vai refletir sobre o estilo de fazer e apresentar eventos de arte e cultura, em cuja cena o ator fundamental passou a ser o produtor cultural, sendo o curador um ator coadjuvante<sup>20</sup>.

Localizar o papel que o produtor cultural ocupa na estrutura social, contudo, ainda diz pouco ao seu respeito. De modo análogo ao que, certa feita, disse Clifford Geertz, se você quer compreender em que consiste uma atividade, você deve olhar o que os praticantes dessa específica atividade fazem<sup>21</sup>; ou, considerando a questão aqui tratada, para saber que/quem é produtor cultural, precisamos saber o que faz um produtor cultural. Na busca desta definição observamos que o mercado, ao desenvolver a “necessidade” deste profissional, estimulou o surgimento de cursos de formação para estes sujeitos, fazendo emergir não só cursos técnicos, mas de graduação e pós-graduação, oferecidos por universidades em vários estados do país. Neste sentido, o curso de graduação em produção cultural, da Universidade Federal Fluminense<sup>22</sup>, define sua atuação de modo bastante amplo.

Em linhas gerais este profissional [...] se encaminhará para a criação e organização de projetos e produtos artístico-culturais [...]. [irá] atuar na área de planejamento e gestão cultural, estabelecendo metas e estratégias para o

---

<sup>19</sup> Este comentário é fruto de discussões ocorridas durante a pré-banca, que avaliou a primeira versão do presente estudo com a prof. Cristina Carvalho.

<sup>20</sup> Sobre o assunto a Revista do Instituto de Artes da UERJ, nº. 6, realiza algumas discussões.

<sup>21</sup> GEERTZ, no caso, estava pensando em termos de ciência; do que define e caracteriza um ramo qualquer do campo científico. Cf. GEERTZ, Clifford, *A Interpretação das Culturas* (1978), p.15.

<sup>22</sup> A UFF, identificando a necessidade de profissionalizar pessoas que já ocupavam cargos na área de produção cultural, além de formar os intencionados em trabalhar neste campo, criou, em 1995, o primeiro curso de graduação de Produção Cultural, lançado pelo Departamento de Artes, que tem por objetivo “dar respaldo acadêmico a uma profissão já há muito consolidada no mercado”. Apoiou-se na idéia de que a existência de um curso de nível superior sistematizaria “o conhecimento a respeito da criação, planejamento, organização, difusão e crítica nesta área”, respaldando-se na necessidade de formação de profissionais “qualificados, capazes de atuar no campo cultural de modo consciente, compreendendo a Cultura como uma construção coletiva e que, ao lidarem com a produção cultural, estão criando os paradigmas da percepção social”. Além de uma formação humanística, a formação técnica é considerada imprescindível, ou seja, o curso fornece uma perspectiva interdisciplinar da Cultura e da Arte, oferecendo conhecimentos básicos dos vários meios de expressão artísticos e instrumentaliza o aluno em planejamento e administração cultural. Quanto aos objetivos, “o curso pretende formar profissionais que não apenas reproduzam modelos, atendendo às exigências mercadológicas, aos interesses hegemônicos da indústria cultural, mas capazes de ter iniciativas e desenvolver projetos que valorizem a diversidade sócio-cultural. A intenção é formar produtores conscientes de sua importância e dotados de uma nova visão da cultura, valorizando-a em seu potencial transformador, associando-a à educação, visando construir uma sociedade melhor”. In <http://www.uff.br/catalogo/gra/ceg/ggr.htm>, consultado em 25.02.2005.



fomento e a promoção da cultura, tanto ao nível de instituições públicas como de entidades privadas; [...] [n]o exercício da produção cultural, apto a planejar, organizar e divulgar eventos de toda natureza; [...] cuidar da interface entre a criação artística e a gerência administrativa na produção de espetáculos, shows, filmes, telenovelas, discos, CDs, obras literárias, que venham a surgir nos diversos setores da indústria cultural; [...] atuar na curadoria de mostras, exposições e festivais em diversas áreas artísticas; [...] gerência cultural e operacional em instituições públicas e privadas, atuando em centros culturais, galerias, museus, bibliotecas, teatros; [...] compor equipes de gestão urbana em instituições públicas e privadas; [...] contribuir nas ações de preservação e revitalização do patrimônio cultural; [...] atuar em ensino, pesquisa e extensão no magistério superior na área de produção cultural.

Estabelece, ainda, como área de atuação destes profissionais os “Centros Culturais, Fundações, Institutos, Universidades, Empresas, Organizações Não Governamentais (ONG’s), Escolas, Museus, Prefeituras, Secretarias de Cultura, Indústrias Cinematográfica e Fonográfica, Televisão, Rádio, Empresas Particulares e Escritórios de Direitos Autorais”<sup>23</sup>. Não são muitos, entretanto, os cursos superiores com tal perfil. O que explica o fato de os produtores atuantes no mercado, em agências de comunicação, ou nos departamentos de comunicação de instituições públicas ou privadas, serem pessoas com formação nas diversas áreas do conhecimento: seja a engenharia, o direito, a administração, ou a comunicação social<sup>24</sup>.

Ao identificar produtores culturais e profissionais de marketing entre os intermediários culturais, queremos com isso demarcar sua especificidade dentro do contexto em que atuam. Se para Featherstone estes sujeitos se encontram em ocupações ligadas à cultura de consumo, orientadas para o mercado da publicidade e propaganda, nós identificamos neles, no que tange ao marketing cultural, uma atuação bastante específica voltada para o mundo empresarial. De modo que atendem demandas mercadológicas, e, por isto mesmo, dados a imprimir certa formatação aos seus produtos, os quais atingem, a um só tempo, necessidades dos patrocinadores quanto à distinção e exaltação de marcas e produtos, e quanto à função social demandada pelo Estado em realizar sua política cultural. Este aspecto, o de cumprir uma

---

<sup>23</sup> In <http://www.uff.br/catalogo/gra/ceg/ggr.htm> – consultado em 25.02.2005.

<sup>24</sup> Este é, precisamente, um dos motivos que justifica a existência do curso na UFF. “O curso pretende dar respaldo acadêmico a uma profissão já há muito consolidado no mercado. No passado, já gravitava uma grande diversidade de profissionais em torno da Produção Cultural”. Dentre os produtores culturais escolhidos para a presente reflexão, está uma pequena amostra do tipo de profissional que, no fim das contas, vem atuando na área: Fábio de Sá Cesnink é advogado e “especializado em Cultura e Terceiro Setor”; Leonardo Brandt, publicitário e “produtor cultural”; Roberto Muylaert é engenheiro civil e jornalista; Ana Carla Fonseca Reis é administradora de empresas e mestre em Comunicação e Marketing; Yacoff Sarkovas é formado em administração, comunicação e marketing. A justificativa da UFF continua: “Entretanto, não existia nenhum curso de nível superior que buscasse sistematizar o conhecimento a respeito da criação, planejamento, organização, difusão e crítica nesta área.” in, <http://www.uff.br/catalogo/gra/ceg/ggr.htm>, consultado em 25.02.2005.

“função social”, talvez seja o que mais se sobressaia no momento em que estes produtos são postos no mercado, em relação ao impacto causado na sociedade, uma vez que a reverberação de uma imagem de empresa “socialmente responsável” vem obtendo grande destaque. É neste sentido que o percebemos como um produtor de *mercadoria-símbolo-significante*, uma vez que os produtos desta atividade se diferenciam dos produtos da própria indústria cultural. Mas, antes de adentrarmos na especificidade desta mercadoria, vejamos, ainda, algumas noções e usos de cultura entre estes atores sociais.

## 2.2. Noções e usos de cultura entre intermediários culturais

Para compreender como se dá a produção da *mercadoria-símbolo-significante*, entre os intermediários culturais, ou, mais especificamente, entre os produtores culturais e profissionais do marketing, consideramos oportuno observar as noções e os usos do termo cultura entre estes atores sociais. Para tanto, analisaremos definições e usos entre alguns destes profissionais<sup>25</sup>. Dentre os conceitos de cultura encontrados, temos um primeiro que se diz orientado pelo conceito da UNESCO, para o qual cultura

Pode ser entendida como um conjunto de características distintas, espirituais, materiais, intelectuais e afetivas que caracterizam uma sociedade ou um grupo social. Abarca, além das artes e das letras, as atividades, os sistemas de valores, as tradições e as crenças. Ela é o modo de vida distintivo de um povo, grupo ou sociedade. A cultura a tudo se vincula e aí está seu papel único, transformador e estruturante<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> Na análise conceitual ora empreendida, estão sendo consideradas as organizações Instituto Pensarte e Articulação – Comunicação por atitude e os autores, Fábio de Sá Cesnik, Leonardo Brandt, Roberto Muylaert, Marcos Barreto Côrrea e Ana Carla Fonseca Reis.

<sup>26</sup> In, <http://www.institutopensarte.org.br/>, consultado em 25.02.2005. De fato, a definição adotada em documento oficial pela Unesco, está na Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural que afirma que a cultura deve ser considerada como o "conjunto dos traços distintivos espirituais e materiais, intelectuais e afetivos que caracterizam uma sociedade ou um grupo social e que abrange, além das artes e das letras, os modos de vida, as maneiras de viver junto, os sistemas de valores, as tradições e as crenças". Definição esta baseada nas conclusões da Conferência Mundial sobre as Políticas Culturais (MONDIACULT, México, 1982), da Comissão Mundial de Cultura e Desenvolvimento (Nossa Diversidade Criadora, 1995) e da Conferência Intergovernamental sobre Políticas Culturais para o Desenvolvimento (Estocolmo, 1998). Recentemente, porém a UNESCO reformula essa concepção, passando a entender cultura “como o patrimônio dos valores e conhecimentos teóricos e práticos que estruturam a identidade de um povo, assim como o veículo da energia e das idéias criativas pelas quais os povos podem enriquecer e renovar sua identidade e entrar em contato com outras culturas.” In [http://www.unesco.org.br/areas/cultura/cultura/mostra\\_documento](http://www.unesco.org.br/areas/cultura/cultura/mostra_documento), consultado em 25.02.2005.

Este é o conceito adotado pelo Instituto Pensarte<sup>27</sup>, fundado pelo publicitário, consultor de empresas, produtor cultural e diretor do instituto, Leonard Brandt<sup>28</sup>. Autor do livro *Mercado Cultural: Investimento social, formatação e venda de projetos, gestão e patrocínio, política cultural*, cujo prefácio é de Sergio Mamberti, a publicação é, na verdade, um manual, ou um guia para investimento em cultura. Nele, o autor discorre sobre cultura como investimento social e como produto, a relação entre cultura, empresa e cidadania, e ainda sobre políticas culturais, dedicando os dois últimos capítulos para demonstrar como formatar um projeto cultural e como vendê-lo a instituições públicas ou privadas. Por ser diretor do instituto já mencionado, no apêndice do seu livro divulga o que é o Instituto Pensarte, bem como sua missão. O que nos chamou a atenção foi o fato de que em nenhum momento houve a preocupação em definir sua concepção de cultura. Contudo, observando as produções que realizou, bem como o tom indireto do discurso sobre cultura, é perceptível o uso do termo associado às manifestações voltadas para a arte, a música, a dança e o teatro. Ou, por outra, cultura é tudo aquilo que pode resultar em um evento<sup>29</sup>.

---

<sup>27</sup> Este *Instituto* se afirma como uma organização cultural de interesse público, que está focada na articulação do setor cultural. Propõe-se a realizar ações estratégicas para movimentar e estruturar esse setor, “promovendo a transformação social por meio da cultura”. De fato, a definição adotada em documento oficial pela Unesco, está na Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural na qual a cultura deve ser considerada como o “conjunto dos traços distintivos espirituais e materiais, intelectuais e afetivos que caracterizam uma sociedade ou um grupo social e que abrange, além das artes e das letras, os modos de vida, as maneiras de viver junto, os sistemas de valores, as tradições e as crenças”. Definição esta baseada nas conclusões da Conferência Mundial sobre as Políticas Culturais (MONDIACULT, México, 1982), da Comissão Mundial de Cultura e Desenvolvimento (Nossa Diversidade Criadora, 1995) e da Conferência Intergovernamental sobre Políticas Culturais para o Desenvolvimento (Estocolmo, 1998). Recentemente, porém, a UNESCO reformula essa concepção, passando a entender cultura “como o patrimônio dos valores e conhecimentos teóricos e práticos que estruturam a identidade de um povo, assim como o veículo da energia e das idéias criativas pelas quais os povos podem enriquecer e renovar sua identidade e entrar em contato com outras culturas.” In [http://www.unesco.org.br/areas/cultura/cultura/mostra\\_documento](http://www.unesco.org.br/areas/cultura/cultura/mostra_documento), consultado em 25.02.2005. O Instituto Pensarte tem em seu currículo a produção da entrega da Ordem do Mérito Cultural, “a maior homenagem realizada aos incentivadores de cultura do Brasil realizada pelo Governo Federal”; do projeto de arte para o Instituto Gtech Cidadania e Cultura; e do intercâmbio cultural Brasil e China que teve como resultado a vinda da Ópera de Pequim para o Brasil, em parceria com o Ministério da Cultura e Antares. Realiza também pesquisas, palestras, cursos, fóruns, debates, seminários e mantém publicações eletrônicas e convencionais

<sup>28</sup> O autor acumula experiências, de produzir eventos culturais junto a empresas como Coca-Cola, StarMedia, Gtech do Brasil e Lucent Technologies; e de ministrar palestras para instituições como Instituto Itaú Cultural, Centro Cultural e Circuito Cultural Banco do Brasil. Seu livro trata de experiências exitosas de ações para agregar imagem positiva às marcas das empresas, por meio do que chama “posicionamento responsável e eficaz”. Sua proposta é a associação entre agente cultural e empresa, no “moderno mercado cultural”. BRANDT (2001), p. 17.

<sup>29</sup> Da mesma forma, o uso do termo cultura pela Artecultura – criada e dirigida, desde 1985, por Yacoff Sarkovas –também aparece de forma indireta – não só no endereço eletrônico da agência, mas também nas diversas entrevistas e matérias produzidas pelo fundador Yacoff Sarkovas. Embora não haja nenhuma preocupação com a definição do termo cultura, pode-se, no entanto, perceber sua concepção através dos trabalhos realizados. Neste sentido, cultura é toda e qualquer manifestação na área das artes, teatro, música, cinema. Ou, mais uma vez, aquilo que bordejia as fronteiras dos espetáculos, dos eventos. Esta agência tem como fundador alguém reconhecido “internacionalmente como um dos melhores especialistas em patrocínio empresarial da América Latina, [...] membro fundador e vice-presidente da AMPRO - Associação de Marketing Promocional - e membro fundador da Rede Brasil e da Rede Latino-Americana de Promotores Culturais” (in

Uma segunda definição do termo aponta cultura como “uma variável sociológica, que integra um patrimônio imaterial, portanto intangível”<sup>30</sup>, “o elemento primordial que dá unidade a uma sociedade e se cria com base em relações que fazem sentido nesse contexto”<sup>31</sup>, e que “representa este substrato central de onde brotam as condições de existência de um grupo (material e intelectual)”<sup>32</sup>. Ou, ainda, o “elemento integrador de um povo [...] [e que] com seu potencial de unificação de identidade, geração de economia e turismo, a cultura será elemento alargador e revigorador das expectativas da auto-estima nacionais”<sup>33</sup>. Cultura é, também, “uma oportunidade de integração na vida comunitária, de um processo de fruição por todos”<sup>34</sup>.

Em uma terceira definição, cultura aparece como “manifestações espontâneas de um determinado grupo social, que uma vez incorporadas ao seu ‘modus vivendi’, o caracteriza e o distingue dos demais”<sup>35</sup>. Ou ainda “a definição corrente para o termo cultura, entretanto,

---

[http://www.articultura.com.br/profissional.php?id\\_prof=8](http://www.articultura.com.br/profissional.php?id_prof=8)), a empresa atua na área do patrocínio estratégico há 20 anos, no que denomina “comunicação por atitude”, definida através da “associação de empresas, produtos e serviços a ações de interesse público adequadas à identidade de marcas, com finalidade institucional e mercadológica” (in <http://www.articultura.com.br/home.php>). Tendo em seu currículo o atendimento a empresas como Philips, Natura, Sul América e Petrobrás, assim como as prefeituras de São Paulo – onde atuou no planejamento de captação de patrocínio dos projetos que marcaram o aniversário de 450 anos daquela cidade, em 2004 – e do Recife – onde produz, pelo terceiro ano consecutivo, o “planejamento estratégico de patrocínio do Carnaval Multicultural”. Embora se coloque como agência de planejamento, e não de produção cultural, e sua atuação seja também na área social, o seu *modus operandi* não difere de outras instituições neste campo do mercado cultural.

<sup>30</sup> CESNIK, Fábio de Sá, *Globalização da Cultura* (2005), p. XVIII

<sup>31</sup> Idem pp. 3 e 4.

<sup>32</sup> Idem, ibidem.

<sup>33</sup> Idem, pp. 141 e 142.

<sup>34</sup> Idem pp.143. O autor, ao falar de política cultural no Brasil, dá destaque para 3 momentos históricos. O primeiro entre 1808 a 1929 sobre o qual afirma que “até então não se tinha nada de cultura no Brasil”. Op. cit, p. 149. Cesnik é outro autor ligado ao Instituto Pensarte, do qual é diretor, além de especialista em “Cultura e Terceiro Setor” e advogado. Sua publicação *Globalização da Cultura* tem prefácio assinado por Caetano Veloso. Publicou também o *Guia de Incentivo à Cultura, e Projetos Culturais: elaboração, aspectos legais, administração e busca de patrocínio*. *Globalização da Cultura* aborda a relação entre os dois temas, questionando-se sobre a possibilidade e consequências de políticas liberais, neste campo social. O uso que faz do termo cultura pode ser destacado em vários momentos. O que impressiona é observar o autor respaldar-se em antropólogos como James Clifford e Nestor Cancline, os quais têm uma visão de cultura dentro de uma outra perspectiva. Defensores do hibridismo cultural, os autores nos dão motivos para questionar a identidade cultural. Entretanto, Cesnik consegue, não sem dificuldades, articular sua visão de cultura, sob respaldo de visões completamente díspares. Dentro de um discurso nacionalista, concilia a sua visão de cultura com a de James Clifford, que ele mesmo transcreve: “a cultura não pode ser pensada como tendo amarras inevitáveis à localidade, pois significados são gerados por pessoas em movimento e pelo fluxo de conexões entre culturas”, pp. XVIII.

<sup>35</sup> MUYLAERT, Roberto, *Marketing Cultural & Comunicação Dirigida* (2000), p.18. Sua publicação é dirigida para produtores culturais, profissionais e estudantes de comunicação, empresários e executivos, abordando o que vem a ser o marketing cultural, e como se deve fazê-lo, tornando-se, portanto, uma espécie de manual ou guia. Traz dois *check-list* que devem orientar o leitor na tarefa de realizar o marketing cultural. O primeiro com 13 itens – para levantamentos de fundos – e o segundo com 101 itens – “uma vigorosa extensão do primeiro”. Ambos adaptados de um caso para angariar recursos para um museu norte-americano. Sua adaptação, segundo ele, torna-o compatível a qualquer caso brasileiro. O autor acumula a experiência de ser proprietário de uma agência de comunicação, a RMC, de ter dirigido a Fundação Padre Anchieta, produzir o 1º e 2º Festival Internacional de Jazz, e presidir a Fundação Bienal de São Paulo.

refere-se às atividades nos campos da arte, da literatura, da música, do teatro, da dança, ou qualquer outra que expresse uma forma de organização social”<sup>36</sup>.

A quarta definição identifica cultura, como o “elemento que garante a todos – criadores, artistas e platéia – o direito à celebração de sua identidade, à manifestação de sua sensibilidade e emoção, desenvolvendo, a um só tempo, o espírito crítico, a imaginação e o sentido de coletividade, num processo de conscientização, sociabilização e transformação social”<sup>37</sup>.

Por fim, a quinta e última concepção de cultura diz respeito à “produção material e imaterial de uma sociedade e que lhe dá seu caráter distintivo [...] inclui, mas não se limita à produção artística [...] abrange desde elementos da chamada indústria cultural, como livros, revistas, jornais, filmes, vídeos e CDs, até o fruto do trabalho dos nossos milhares de cozinheiros, escultores, paneleiras, rendeiras, tapeceiros e tantos outros”<sup>38</sup>. Sua percepção de política cultural deve considerar “a cultura como um dos pilares de desenvolvimento da sociedade, promovendo a identidade de um povo, incentivando sua criação e participação, oferecendo um cimento único e multifacetado, onde o respeito à diversidade é pressuposto básico de existência”<sup>39</sup>.

Retenhamos, ainda, algumas outras noções do termo cultura, retirados dos autores e obras já comentados anteriormente, que irão reafirmar algumas das conclusões apresentadas a seguir.

Conjunto dos traços distintivos espirituais e materiais, intelectuais e afetivos que caracterizam uma sociedade ou um grupo social e que abrange, além das artes e das letras, os modos de vida, as maneiras de viver junto, os sistemas de valores, as tradições e as crenças. (Instituto Pensarte)

---

<sup>36</sup> MUYLAERT, Roberto, *Marketing Cultural & Comunicação Dirigida* (2000), p.18.

<sup>37</sup> CÔRREA, Marcos Barreto, *Do Marketing ao Desenvolvimento Cultural: relacionamento entre empresa e cultura; reflexões e experiências* (2004), p. 31. Publicitário e especialista em marketing, o autor tem como objetivo discutir dilemas, conceitos e reflexões – a partir de sua experiência nas atividades culturais da Telemig Celular, de onde é Gerente de Desenvolvimento Cultural – e examinar o relacionamento entre empresas e cultura, na perspectiva do marketing cultural. A estrutura do livro não é em capítulos, mas em “reflexões temáticas”, apresentadas com um rico material fotográfico de diversos projetos produzidos pela Telemig. A obra é acompanhada de um CD-ROM com mais informações, vídeos e fotografias destes projetos.

<sup>38</sup> REIS, Ana Carla Fonseca. *Marketing cultural e financiamento da cultura: teoria e prática em um estudo internacional comparado* (2003), p. XX. A autora aborda o que é e como se deve fazer marketing cultural, passando pelas leis de incentivo, numa comparação entre casos do Brasil, Europa Ocidental, Estados Unidos, Alemanha, França, Itália, Reino Unido e Áustria. A política cultural é também discutida, e sua perspectiva é a defesa e preservação da identidade cultural, da democratização da cultura e da promoção da diversidade cultural.

<sup>39</sup> Idem, p. 141. Vê, da mesma forma que Marcos Côrrea Barreto (op. cit, 2004), o investimento privado como essencial, mas ao mesmo tempo, reconhecendo como necessária a regulamentação do Estado, uma vez que “a produção cultural, nos seus diferentes aspectos, não será garantida se deixada solta às forças do mercado [tendo sua diversidade prejudicada], assim como sua distribuição e consumo não ocorrerão da forma socialmente mais desejável [ou seja, não será democrática]”

O elemento primordial que dá unidade a uma sociedade e se cria com base em relações que fazem sentido nesse contexto. (CESNIK, Fábio de Sá)

Elemento integrador de um povo [...] [e que] com seu potencial de unificação de identidade, geração de economia e turismo, a cultura será elemento alargador e revigorador das expectativas da auto-estima nacionais. (CESNIK, Fábio de Sá)

Manifestações espontâneas de um determinado grupo social, uma vez incorporadas ao seu ‘modus-vivendi’, o caracteriza e o distingue dos demais. (MUYLAERT, Roberto)

O elemento que garante a todos – criadores, artistas e platéia – o direito à celebração de sua identidade, à manifestação de sua sensibilidade e emoção, desenvolvendo, a um só tempo, o espírito crítico, a imaginação e o sentido de coletividade, num processo de conscientização, sociabilização e transformação social. (CÔRREA, Marcos Barreto)

A produção material e imaterial de uma sociedade e que lhe dá seu caráter distintivo [...] inclui, mas não se limita à produção artística [...] abrange desde elementos da chamada indústria cultural, como livros, revistas, jornais, filmes, vídeos e CDs, até o fruto do trabalho dos nossos milhares de cozinheiros, escultores, paneleiras, rendeiras, tapeceiros e tantos outros. (REIS, Ana Carla Fonseca)

A cultura [é] como um dos pilares de desenvolvimento da sociedade, promovendo a identidade de um povo, incentivando sua criação e participação, oferecendo um cimento único e multifacetado, onde o respeito à diversidade é pressuposto básico de existência. (REIS, Ana Carla Fonseca)

Estas são as noções mais recorrentes, ou as principais tendências identificadas entre os autores aqui examinados. Obviamente que elas não esgotam as diversas visões existentes entre outros produtores culturais. O que temos aqui é uma amostra desta realidade que, embora em escala diminuta, acreditamos ser representativa. Isto porque elas nos mostram, em certo sentido, o contexto teórico no qual se desenvolvem as diversas incursões e intervenções no mundo da produção cultural, ou, como aqui preferimos denominar, da produção da *mercadoria-símbolo-significante*.

De modo geral, podemos observar algumas recorrências entre as noções expostas. Em primeiro lugar, nota-se sua prática discursiva a serviço de estratégias do marketing cultural para se atingir objetivos de interesse mercadológico. Deste modo, tais noções parecem caminhar dentro de uma ideologia da cultura, sob a égide da democratização, entretanto, com acentuado ranço nacionalista, apontando para uma identidade nacional no sentido de sua

preservação, quando manifesta o desejo de que a cultura seja o “cimento”, a “distinção”, a “unidade”, o “elemento integrador”, a “celebração da identidade” de um povo. Como se pode notar, a produção discursiva desses profissionais não se coaduna com as tendências conceituais contemporâneas, difundidas pelas ciências sociais brasileiras mais crítica e menos tolerante ao ideário de uma identidade hegemônica, que esteve presente em vários momentos históricos da formação da nação brasileira, calcada então na idéia de Estado-nação ou “*nation building*”<sup>40</sup>. Como se sabe, toda essa produção precursora do pensamento social brasileiro esteve representada por autores como Sílvia Romero, Nina Rodrigues e Euclides da Cunha, em fins do século XIX, e que encontrou ressonância durante todos os primeiros decênios do século seguinte em autores como Oliveira Vianna, Paulo Prado, Humberto Torres, Manuel Bonfim, Gilberto Freyre, entre outros.

Outro aspecto interessante a se destacar é que estas noções parecem também estabelecer uma distinção entre natureza e cultura, a partir da qual se pode restituir uma espécie de humanidade ao “povo brasileiro” que, segundo essa perspectiva ideologizante, vive em meio a um mundo completamente alijado, excludente dos bens de uma cultura material, acumulativa, que atende perfeitamente a atual lógica de mercado. Não é à toa que no discurso de tais profissionais apareça com bastante frequência a percepção de cultura como investida de um “papel único transformador e estruturante”, “elemento alargador e revigorador das expectativas da auto-estima”, “geração de economia e turismo”, “integração na vida comunitária”, “processo de fruição por todos”, “manifestação de sensibilidade e emoção” que desenvolve “o espírito crítico, a imaginação e o sentido de coletividade, num processo de conscientização, sociabilização e transformação social”, ou, ainda, o “desenvolvimento da sociedade”.

Em terceiro lugar, elas estão embebidas de idéias que, de certo modo, ainda insistem em “ontologizar” a noção de cultura, isto é, refletem um compartilhamento uniforme de costumes, crenças, hábitos, valores, de formas coletivas de viver, dando idéia de totalidade – uma essência, uma coisa, um ser vivente. O ser representado (a identidade do povo), ao qual se referem, é de um todo coerente, homogêneo, estável, padronizado, com fronteiras e estrutura limitadas, remetendo a uma singularidade cultural, algo que identifica e distingue grupos sociais (concepções estas impregnadas de um “essencialismo”, como diria Christophe

---

<sup>40</sup> Em relação ao campo da antropologia brasileira, é interessante consultar o trabalho de Mariza Peirano, intitulado *The anthropology of anthropology: the Brazilian Case*. Tese apresentada na Universidade de Harvard. A autora tenta demonstrar uma certa recorrência a ideologia da *nation-building* através das reflexões de cinco cientistas sociais brasileiros contemporâneos. O referido trabalho se encontra disponível na página <http://www.unb.br/ics/dan/Serie110empdf.pdf>.

Brumann<sup>41</sup>, nas quais só o uso da palavra cultura, como substantivo, poderia lhe dar). Mesmo abordando a idéia de diversidade, ou mesmo defendendo-a, a idéia de essência continua.

Com efeito, estas concepções parecem repousar na busca de um referencial antropológico do conceito de cultura, perceptível no discurso sobre o marketing cultural que, ao situar a produção cultural neste contexto, remetem a definições plenamente aceitas entre antropólogos, durante décadas, as quais são indicativas de certa coerência e unidade<sup>42</sup>. Assim, a concepção de cultura, neste cenário, não privilegia a visão atual da realidade social concebida por sua característica mais marcante tão posta em relevo no debate contemporâneo das ciências sociais: sua variabilidade, inconsistência, conflito, mudança, ação individual, e toda uma crítica quanto à homogeneidade das identidades culturais<sup>43</sup>. Esta concepção, de certo modo, essencialista<sup>44</sup> – no sentido de uma ontologização da cultura –, parece caminhar na contramão do atual debate em torno de algumas perspectivas teóricas contemporâneas, daquilo que venha a ser entendido como cultura. Entretanto, no contexto a que nos referimos, o emprego e uso de cultura é substantivo, tendo seu sentido orientado por concepções

---

<sup>41</sup> BRUMANN, Christophe, *Writing for Culture: Why a successful concept should not be discarded*, (1999). À esta idéia de conceito – que reflete um compartilhamento uniforme e que remete a uma singularidade – se opôs a idéia não só de pluralidade, mas de uma adjetivação. É exemplar, a este respeito, o que diz Appadurai: "Eu me encontro freqüentemente perturbado com a palavra *cultura* como um substantivo, preferindo manter-me ligado à forma adjetiva que é *cultural*... se *cultura* como substantivo parece carregar associações com alguma sorte de substância, por caminhos que parecem conciliar mais do que revelam, *cultural*, o adjetivo, movimenta-se no reino das diferenças, contrastes e comparações, o que é mais feliz". No original: "I find myself frequently troubled by the word *culture* as a noun but centrally attached to the adjectival form of the word, that is, *cultural*. . . . If *culture* as a noun seems to carry associations with some sort of substance in ways that appear to conceal more than they reveal, *cultural* the adjective moves one into a realm of differences, contrasts, and comparisons that is more helpful". APPADURAI (1996:12), apud BRUMANN (1999), pp. 2 e 3.

<sup>42</sup> Christophe Brumann (op. cit. 1999) lembra que ao consultar manuais e enciclopédias antropológicas, encontrou, em sua maioria, a formulação de Tylor, invariavelmente com extensos comentários, mas frequentemente sem dar qualquer definição alternativa. Não há nenhuma que desminta explicitamente que cultura tem claramente fronteiras, é homogênea, não muda ou é uma coisa ou um organismo. Esta percepção, está claro, se restringe às definições retiradas de manuais e enciclopédias, bem como às relacionadas na coleção de Kroeber e Kluckhohn. Todavia, se havia consensos nas posições quanto às concepções de cultura até o estruturalismo, o pós-estruturalismo e o pós-modernismo demarcam o seu fim. A idéia de consenso, aqui, não se dá pela concordância, entre antropólogos, sobre o que vem a ser cultura, mas sobre o "essencialismo" das diversas concepções.

<sup>43</sup> À idéia de cultura no singular, opõe-se a idéia de cultura no plural. A visão de pluralidade cultural, oposta ao evolucionismo, vai ser estabelecida na antropologia americana com Boas, a partir do historicismo e relativismo cultural. A visão Boasiana de cultura, neste contexto, é "um processo criativo continuado, através dos quais os povos incorporam e transformam continuamente elementos novos e estrangeiros. [...] Boas argumenta ainda que é através de tais adaptações que uma cultura chega em uma totalidade espiritual integrada". [RAPPORT, Nigel and OVERING Joanna, *Social and Cultural Anthropology* (2000), pp 94.]. Overing chama atenção para o fato de que esta idéia de pluralidade de Boas não foi bem trabalhada, até bem pouco tempo e, que suas observações sobre a criatividade e abertura do processo cultural tenderam a ser ignoradas. O que ficou retido de sua contribuição, entretanto, foi sua percepção de que as culturas se tornam manifestas como sistemas coerentes e distintivos, o que veio a reforçar a idéia de um "essencialismo" cultural.

<sup>44</sup> Como afirma Friedman "Culture ... consists in transforming difference into essence. Culture ... generates an essentialization of the world" ou "Cultura... consiste em transformar diferença em essência. Cultura... gera uma essencialização do mundo" FRIEDMAN, apud BRUMANN, Christophe, op. cit. (1999), p. 1.



tradicionais da antropologia<sup>45</sup>. Não que as concepções contemporâneas devessem, de algum modo, estar presentes no discurso dos produtores culturais. Não é isto. O que chamamos a atenção é para o fato de que é estratégica a opção por esta linha teórico-conceitual, no sentido de que cai bem com as intenções de explorar, comercialmente, os sentimentos de pertença, do orgulho e da identidade nacional.

Desta feita, ao compararmos as noções ora identificadas com os debates atuais entre os antropólogos e sociólogos, percebemos algumas questões que merecem aqui ser apontadas. Não é novidade, no campo da antropologia muito tem sido escrito e publicado sobre as diversas noções e conceitos de cultura. Isto não é nem recente, nem pontual. Pelo contrário, é um debate que se encontra na própria origem da disciplina e, por conseguinte, constitui a sua marca identitária como campo disciplinar: tanto conceitual quanto epistemológica. Na realidade, o que se vem revisitando hoje não é apenas a validade desse conceito-chave, tampouco as diversas concepções de cultura numa perspectiva diacrônica no campo das

---

<sup>45</sup> A definição de Edward Tylor, de 1871, em *Primitive Culture*, é, sob este aspecto, exemplar. Referindo-se à cultura, ou civilização, Tylor descreveu “este todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade”. Tylor escrevia sob o calor de conflitos vividos entre os defensores da *kultur* – alemã –, por um lado, e os defensores da *civilisation* – francesa –, por outro. Isto irá se transformar no que Adam Kuper chamou de “guerras culturais” no século seguinte, que envolveram uma gama de intelectuais franceses e alemães, em defesa de suas “crenças”. Adam Kuper (2002), dedica um capítulo de seu livro sobre o assunto, levantando as genealogias da visão dos antropólogos, pp. 45-71. Outras concepções de antropólogos, citadas por Brumann, seguem a mesma tônica de E. B. Tylor. Cito: “Cultura envolve todas as manifestações de hábitos sociais de uma comunidade, as reações dos indivíduos como afetadas por hábitos do grupo no qual ele viva e os produtos da atividade humana como determinada por esses hábitos” (Boas); “A cultura de qualquer sociedade consiste na soma total de idéias, respostas emocionais condicionadas e padrões de comportamento habituais, os quais os membros desta sociedade tenham adquirido através de instrução ou imitação, e que eles compartilham em maior ou menor grau” (Ralph Linton); “Cultura significa todo o complexo de comportamento tradicional que tem sido desenvolvido pela raça humana e é sucessivamente aprendido por cada geração. Uma *cultura* é menos precisa. Ela pode significar as formas tradicionais de comportamentos que são características de uma dada sociedade, ou um grupo de sociedades, ou uma certa raça, ou uma certa área, ou um certo período de tempo” (Margareth Mead). In, BRUMANN, Christophe, op. cit. (1999), pp.3 e 4. No original: “Culture embraces all the manifestations of social habits of a community, the reactions of the individual as affected by the habits of the group in which he lives, and the products of human activities as determined by these habits.” [Boas 1930:79; Kroeber and Kluckhohn 1952:82] “The culture of any society consists of the sum total of ideas, conditioned emotional responses, and patterns of habitual behavior which the members of that society have acquired through instruction or imitation and which they share to a greater or less degree.” [Linton 1936:288; Kroeber and Kluckhohn 1952:82] “Culture means the whole complex of traditional behavior which has been developed by the human race and is successively learned by each generation. A culture is less precise. It can mean the forms of traditional behavior which are characteristic of a given society, or of a group of societies, or of a certain race, or of a certain area, or of a certain period of time.” [Mead 1937:17; Kroeber and Kluckhohn 1952:90]. Este mesmo sentido, de um todo coeso, também é identificado por KUPER, Adam, *Cultura: A Visão dos Antropólogos* (2002), onde narra, em perspectiva histórica, as concepções do conceito de cultura, bem como genealogias entre autores. O autor se detém, mais especificamente, nas noções particulares de cultura da antropologia americana na segunda metade do século XX. Esta talvez a parcialidade do trabalho. De todo modo, distingue dois amplos sentidos para o conceito. O primeiro é “simplesmente uma forma de falar sobre identidades coletivas” (p. 24). O segundo refere-se à “grande arte que é apreciada por poucos afortunados”. Kuper chama à atenção para o fato de que “não se trata simplesmente de uma realização pessoal. Se a arte e a erudição forem ameaçadas, o bem estar de toda a nação estará em jogo” (2002, pp. 25). Levanta, pois, o debate sobre a visão iluminista de cultura, como conhecimento refinado, erudito.

teorias antropológicas, mas, sobretudo, a extensão de sua própria validade no mundo contemporâneo. Posturas estas que vão de uma radicalização desta posição – a concepção de uma antropologia sem este conceito<sup>46</sup> –, à defesa de sua manutenção<sup>47</sup>.

Entre aqueles que postulam o descarte de um conceito secular, base de formação de nosso campo disciplinar, e aqueles que professam a sua validade, são muitas as posições intermediárias, onde encontramos posturas conciliadoras ou relativizadoras. A este exemplo, Clifford Geertz se posicionou a favor da delimitação do conceito, apontando para uma redução da idéia de cultura “a um tamanho adequado”<sup>48</sup> para “dar-lhe uma dimensão menos vasta”, defendendo um conceito “semiótico”. Daí advém a sua famosa definição de cultura como “teias de significados tecidos pelo homem”<sup>49</sup>. Todavia não cabe aqui aprofundar todo este debate, uma vez que ele apenas tangencia o interesse principal deste trabalho como um todo. Mas, com isso, queremos indicar que ele nos mostra o quão profundo se tornam as tensões existentes na antropologia em torno desse conceito ao mesmo tempo clássico e contemporâneo.

Portanto, o que verificamos é que, entre os produtores culturais, o emprego e o uso da noção de cultura parecem fazer jus à sua condição de “intermediários”, na forma de um simpático e aliciador discurso em favor do acesso ilimitado aos bens culturais. De fato, preocupações e expressões do tipo “democratizar a cultura”; “processo de fruição por todos”; “cultura para todos”; “elemento alargador e revigorador das expectativas da auto-estima nacionais”; “processo de conscientização, sociabilização e transformação social”; “desenvolvimento da sociedade”; se fazem presentes de maneira constante, numa perspectiva de combater a prática e a visão de uma cultura erudita, então voltada para a elite, para a distinção, para os iniciados.

Se até aqui nos detemos sobre as noções de cultura entre os produtores culturais, passemos agora à análise dos usos destas concepções. Por certo, se essas noções desempenham um papel importante no campo da legitimação teórica da antropologia, que

---

<sup>46</sup> Como propôs Abu-Lughod, a partir do seu “escrito contra a cultura” – “writing against culture”, . que abriu caminho para um movimento de mesmo nome – “ ‘writing against culture’ movement”. BRUMANN, Christophe, op. cit. (1999), p.03. Sobre esse debate, ver: MARCUS, George, *Rereading Cultural Anthropology* (1992) e MARCUS, George; FISCHER, Michael, *Anthropology as Cultural Critique: an experimental moment in the human sciences* (1986).

<sup>47</sup> Como assinala BRUMANN (1999) em seu “escrito a favor da cultura” – writing for culture – com a justificativa de que um conceito bem sucedido não pode ser descartado, ou “*Why a Successful Concept Should Not Be Discarded*”. O autor ao revisar concepções clássicas e modernas de cultura, se coloca em oposição à Abu-Lughod e seu *Writing Against Culture*, defendendo o conceito, contrariamente àqueles que denomina “céticos”.

<sup>48</sup> GEERTZ, Clifford *Nova Luz sobre a Antropologia* (2001), p.23/24. O autor atribui não só a si próprio esta tarefa, mas também a “uma ampla e diversificada gama de pessoas”, embora sem nomeá-los.

<sup>49</sup> Com esta postura lançou as bases da antropologia interpretativa cujo empreendimento é essencialmente hermenêutico. Uma ciência à procura do significado. A cultura, uma descrição densa.

podem ser situadas em diferentes momentos constitutivos dessa disciplina, os seus usos pelos produtores culturais, entretanto, parecem se restringir em boa parte às concepções de uma sociologia da cultura ou da perspectiva sociológica da indústria cultural. Isto se torna evidente no momento em que observamos a produção cultural, ou a produção da *mercadoria-símbolo-significante*, circunscrita que está a algumas áreas tomadas como representativas da identidade cultural que procura privilegiar: as artes de um modo geral, e alguns eventos ligados às humanidades (seminários, debates, etc).

O interesse mercadológico, todavia, aqui transparece. A produção desta mercadoria está limitada não só àquilo que pode trazer maior impacto para o mundo empresarial, isto é, para o mercado, em termos de retorno, de visibilidade de uma marca ou de um produto, mas também àquilo que o próprio Estado financia através das leis de incentivo<sup>50</sup>. Assim, cultura, neste contexto, passa a ser compreendida como entretenimento, lazer, descontração, artefatos, espetáculos, eventos... Todos os produtos que cercam as atividades dos intermediários culturais, que são passíveis de serem vendidos, consumidos, comercializados, que dão distinção, agregam imagem positiva às marcas e às empresas. Tudo, enfim, o que é produzido para circular neste campo social – o mercado cultural –, lugar, por excelência, da produção de bens simbólicos, onde os intermediários culturais – ou, como chama Sahlins, “mercenários do símbolo”<sup>51</sup> – dedicam-se à produção e oferta dos bens e serviços simbólicos. A cultura, destarte, como mercadoria, como bem simbólico, passou a ser medida, contabilizada, passou a ter um PIB<sup>52</sup>, como qualquer um outro produto.

O uso do termo cultura, deste modo, está associado ao mercado, em sua forma adjetiva, cultural – *mercado cultural*, *marketing cultural* –, de forma generalizada, e marcante. Adjetivar cultura, neste cenário, porém, não diz respeito a uma contraposição ao seu sentido substantivo<sup>53</sup>. Não é nada disto. Trata-se, antes, não só de demarcar, definir um campo de atuação, mas, sobretudo, associar à idéia de cultura um valor mercadológico. A

---

<sup>50</sup> As doações de acervos para bibliotecas públicas e para museus embora sejam projetos contemplados pela lei de incentivo, no sentido de beneficiar o patrocinador com 100% do valor do projeto, não são escolhidos pelas empresas como área para patrocínio. O CCBB Rio é um caso exemplar, como veremos no capítulo 5.

<sup>51</sup> SAHLINS, Marshall, op. cit. (2003), p. 215. Ele ainda afirma que, os “mercenários do símbolo”, assim “como o especialista em moda que não faz sua coleção com uma peça de fazenda, mas à moda do famoso bricoleur de Lévi-Strauss, ele usa vários pedaços e retalhos, marcados pela sua significação em uma existência anterior, para criar um objeto que funcione, isto é, que venda – o que é o mesmo que dizer que sintetiza objetivamente uma relação entre categorias culturais. Aí reside sua vendabilidade”. Idem, p. 215.

<sup>52</sup> A pesquisa *Diagnóstico dos Investimentos na Cultura no Brasil*, encomendada pelo Ministério da Cultura à Fundação João Pinheiro, em 1996, demonstra um pouco disto. Ao levar “em consideração a estrutura de atividades culturais de 1994 (último ano para o qual existem dados abrangentes e confiáveis), o PIB da cultura mede o valor adicionado à economia pelas atividades específicas da área cultural.” In <http://www.minc.gov.br/textos/tm01.htm#A3> consultado em 11.08.2003.

<sup>53</sup> Como faz BRUMANN, Christophe, op. cit. (1999).

cultura, nos moldes como é concebida pelos produtores culturais, e da forma como está posta na nossa política cultural – cuja ênfase se dá nas leis de incentivo fiscal –, bem como na sua forma mercadoria, no seu valor de troca, que adquire um novo valor-sentido. É este “valor” imbuído na cultura, e mais especificamente nas artes, que vai ser identificado para uma utilização cada vez mais alargada entre empresas, empresários, instituições.

Esta reflexão sobre as tendências do uso do termo cultura, entre intermediários culturais, de forma restrita aos produtores culturais, aponta na direção de três tendências básicas. Primeiro, a tendência que associa cultura como um meio para se atingir um objetivo prático. Seja a transformação social, o desenvolvimento humano ou a valorização e conquista da cidadania. Como se vê, essa primeira acepção vem reforçar o que já havia sido dito anteriormente, quanto ao sentido de contrapor cultura à natureza, ao apontar para um investimento em uma maior humanização das relações sociais, aspecto que vem dar maior consistência ao discurso “bem intencionado” dos produtores culturais no desempenho de suas atividades<sup>54</sup>.

Já na segunda, identificamos como tendência aquela que tende a essencializar, ou ontologizar o conceito de cultura, ao associar esta à identidade, à idéia de existência de um todo uno e coeso, sem fraturas. Esta tendência vem cristalizar e reafirmar clássicas lógicas identitárias e, com isso, demonstrando como a forma substantiva de cultura ainda é disseminada entre estes produtores de símbolos, ao mesmo tempo em que o discurso se presta a uma ideologização da cultura, uma vez que esta unidade aponta para uma certa concepção de identidade nacional hegemônica, legatária do pensamento social brasileiro da primeira metade do século XX.

Por fim, a terceira e última tendência, mais afinada com a economia de mercado, sugere a associação entre cultura e mercado, a partir de uma determinação instrumental, cuja natureza da mercadoria parece ser uma das mais sofisticadas do capitalismo contemporâneo, ou seja, a mercadoria-cultura ou *mercadoria-símbolo-significante*, a qual, ao mesmo tempo em que se presta como mediadora de trocas, neste mercado, transmuta no plano da ideologia esta troca em algo recíproco, comunicando ou representando a idéia de “democratização” dos bens culturais, em detrimento de uma simples mercantilização.

É dentro destes termos, ou usos do termo cultura, que se produzem as mercadorias ora examinadas. E, por entender o papel que ela realiza dentro do contexto do marketing cultural,

---

<sup>54</sup> Aqui podemos localizar uma concepção sobre cultura, na qual ela é não só a explicação de tudo, mas também a solução para tudo – a cultura para democratizar – absorvida muito bem pela antropologia americana. Adam Kuper situa bem este debate em seu *Cultura: A visão dos antropólogos*.

alimentando e valorizando imagens, signos, símbolos, ligados a empresas e instituições, assim como seus produtos e serviços, tornando-as distintas das demais, é que consideramos os profissionais envolvidos na sua produção imprescindíveis para a manutenção daquilo que, entre eles, se convencionou referir como o *ótimo negócio* em que se transformou o marketing cultural – peça chave na manutenção da atual política cultural do Brasil. Política esta alicerçada na posição que as empresas ocupam neste cenário, transformando estas mercadorias de maneira que elas se apresentem à sociedade com características de uma retribuição ao consumo realizado por seus clientes. Como se fossem presentes ofertados em troca do que antes já fora trocado: produtos e serviços por dinheiro. Todavia, se esta mercadoria exerce papel de destaque neste cenário, vejamos em que ela se distingue, ao mesmo tempo em que ela realiza distinção sobre aqueles que a patrocinam.

### 2.3. Que mercadoria é essa?

Ao deter-se sobre a mercadoria, Marx, n’*O Capital*, considerou-a “como valores” ou “medidas determinadas de tempo de trabalho cristalizado”, uma vez que a “substância do valor é o trabalho”, e sua grandeza a “duração do trabalho”<sup>55</sup>. A medida do valor, portanto, é o trabalho humano, considerado de forma abstrata. Todavia, para que um produto seja considerado mercadoria, é necessário que uma condição seja satisfeita: ser “transferido para outrem, que o utilize como valor de uso, por meio de troca”<sup>56</sup>, e “na medida em que se apresentem sob uma dupla forma: a sua forma natural e a sua forma-valor”<sup>57</sup>. Embora os produtos considerados por Marx como mercadoria, em seu estudo, não fossem tão sofisticados e nem tampouco produzidos de forma tão elaborada como nos dias atuais (em seus exemplos cita produtos como o tecido, a roupa, o ouro, o trigo, etc., produzidos pelo trabalho humano através das respectivas atividades: a tecelagem, a costura, a garimpagem, o plantio, etc.), percebemos que as transformações decorridas na esteira da revolução industrial, do avanço da tecnologia e do surgimento do mercado de bens simbólicos, não alteraram a essência do processo examinado por Marx. Ou seja, a acumulação de capital, da produção da mais valia e da alienação do trabalhador, no processo de produção de mercadorias, permanece. A essência da mercadoria permanece. Mas se observamos que no marketing

---

<sup>55</sup> MARX, Karl, op.cit. (2005), pp. 3 e 4.

<sup>56</sup> Idem, ibidem.

<sup>57</sup> Idem, p. 7. A *forma-valor*, a que se refere, é o valor-de-uso incorporado de trabalho humano abstrato, passando a corresponder a valor-de-troca.

cultural existe certa especificidade, como sua produção se distingue? Ou, o que é, afinal, *mercadoria-símbolo-significante*?

As expressões culturais patrocinadas pelo marketing cultural, através de recursos das leis de incentivo, são aqui tratadas como mercadorias, ao mesmo tempo em que são também percebidas como uma mercadoria imbuída de algo mais do que uma mercadoria qualquer, pois não se trata de roupa, sapato, ferro, ouro, diamante<sup>58</sup>, etc. Não se trata, da mesma forma, de pensar ou compreender “porque as calças são produzidas para os homens e as saias para as mulheres, ou porque não comemos cães [ao invés d]a carne do traseiro do novilho”<sup>59</sup>, como o fez Sahlins, em seu “cultura e razão prática”. Não é isto. Não se trata também dos bens simbólicos que definem as mercadorias ou produtos da indústria cultural, uma vez que as produções culturais patrocinadas escapam à sua lógica de produção, no sentido de que têm menor apelo comercial e não se auto-financiam. Ou seja, o valor de sua venda não supera o valor nele investido, o que daria margem ao lucro. De modo que se estas produções culturais se distinguem do universo das mercadorias, genericamente falando, parecem também, portanto, se distinguir do universo dos bens simbólicos, gerados na indústria cultural, por sua especificidade de produção. Aqui, o que parece nortear as produções do marketing cultural é sua concepção como obras únicas (artísticas, portanto), por trás das quais existe um artista que as cria, mesmo que seja viabilizada por intermédio dos produtores culturais. Onde o papel das empresas se resume ao seu financiamento e/ou patrocínio, definindo não só a produção, mas a distribuição, circulação e consumo por um público que possivelmente, de outra forma, não teria acesso. Aqui reside uma de suas especificidades: sua característica em ser patrocinada por determinada empresa para o uso desta mesma empresa, cujos fins se dão no interesse de sua repercussão no mercado, realizando a comunicação empresarial em torno de seus produtos, serviços e marcas.

O que pretendemos, pois, é compreender a elaboração deste tipo de mercadoria, as quais atendem a determinadas “necessidades”. Sendo sua própria natureza simbólica, passível de interpretações, compreensões, e que se realiza através de diversas linguagens, que exprime subjetividades, etc., a compreendemos como *símbolos-significantes*. No momento em que são produzidas, com vistas a ser patrocinadas pelo marketing, ocorre certa “apropriação” ou restauração da “aura” que envolve estas produções, *símbolos-significantes* que são, as quais realizam, por este motivo, a distinção do produto, da marca da empresa patrocinadora,

---

<sup>58</sup> Estes por sua vez também são simbólicos, como defende Sahlins, mas de um simbolismo diferenciado, mais objetivo, possivelmente. A mercadoria ora examinada, as artes, são aqui percebidas como símbolos significantes.

<sup>59</sup> SAHLINS, Marshall, op. cit. (2003), p. 206.

adquirindo, neste cenário, certa característica que lhe é bastante peculiar: o valor que valoriza valores, o valor que valoriza produtos, serviços, marcas, empresas, instituições, no que se distingue das outras mercadorias produzidas nas diversas outras esferas. A cultura, nos moldes como é concebida pelos produtores culturais, e da forma como está posta na nossa política cultural – cuja ênfase se dá nas leis de incentivo fiscal –, adquire novo valor-sentido. Ao mesmo tempo em que satisfaz necessidades materiais dos seus patrocinadores, e proporciona uma satisfação de necessidades outras aos seus destinatários.

Se sua especificidade encontra-se na peculiaridade do seu patrocínio, sua distinção, quanto à sua produção, encontra-se naquilo que Walter Benjamin, ao tratar da questão da *reprodutibilidade* da obra de arte, a partir de técnicas que surgem com o século XX (particularmente “a reprodução da obra de arte e a arte cinematográfica”), chamou a atenção: o fato de que “à mais perfeita reprodução sempre falta alguma coisa: o *hic et nunc* da obra de arte, a unicidade de sua presença no próprio local onde ela se encontra. Não obstante, é a esta presença única, e somente a ela, que se encontra ligada toda sua história”<sup>60</sup>. No marketing cultural, diferente do que ocorre na indústria cultural, não está prevista uma (re) produção em série. A distinção e especificidade da mercadoria ora analisada, parece-nos se orientar por esta *unicidade* da obra de arte, seu aqui e agora (*hic et nunc*), ao se distinguir de uma *reprodutibilidade* característica dos bens simbólicos da indústria cultural. As produções do marketing cultural, parecem, ao contrário, remeter a uma especificidade, que diz respeito à *unicidade* da obra de arte, perdida no processo de produção capitalista, na era da indústria cultural, como identificou Benjamin. Estas produções culturais, patrocinadas pelas leis de incentivo com vistas ao marketing cultural, primam por este tom: ser única dentre as demais produções, das demais empresas que investem no patrocínio.

Apesar do processo de complexificação da sociedade, do aparecimento da indústria cultural e de toda a sofisticação dela decorrente, o capitalismo parece encontrar certas estratégias que irão, de certo modo, enfatizar mais ainda aquilo que Marx observou desde meados do século XIX, ou seja, o mistério em que está envolta não só a própria mercadoria, mas os fins últimos de sua própria produção, a mais-valia, o lucro. Deste modo, outros valores irão ser (re) produzidos, os quais, por sua vez, possivelmente, não serão mais medidos apenas

---

<sup>60</sup> Walter Benjamin, em “A obra de arte na época de sua reprodutibilidade técnica”, comenta: “Com o século XX, as técnicas atingiram um tal nível que estão agora em condições não só de se aplicar a todas as obras de arte do passado e de modificar profundamente seus modos de influência, como também de que elas mesmas se imponham como formas originais de arte”, in LIMA, Luis Costa, *Teoria da Cultura de Massa: Adorno et alli, comentários e seleção de Luiz Costa Lima* (2000), p. 224.

através do valor<sup>61</sup> nele incorporado, mas do valor a ele atribuído<sup>62</sup>. Juntamente com esse tipo de mercadoria, as logomarcas de produtos e empresas, às quais se vinculam, surgem para diferenciar mercadorias de mesmo tipo, concorrentes no mercado. As logomarcas tornam-se, por conseguinte, valores por si mesmas<sup>63</sup>. Tanto quanto as *mercadorias-símbolos-significantes*, as logomarcas passam a valer pela imagem gerada, pelo impacto imagético criado no mercado, transformando-se, elas mesmas, em aspectos valiosíssimos<sup>64</sup> da mercadoria e da empresa.

Assim, da mesma forma que uma mercadoria pode adquirir mais valor, dependendo de sob qual rótulo esteja sendo comercializada, uma expressão cultural pode ter seu valor modificado, a partir da marca à qual esteja associada, uma vez que esta lhe posiciona num novo valor. As marcas também podem ter seu valor diferenciado, caso sejam associadas a expressões culturais que venham a ter sucesso frente ao público e/ou à crítica especializada. O que identificamos é que ocorre uma valorização recíproca entre eles: produto, marca, empresa e expressões culturais patrocinadas através do marketing cultural. Eis, portanto, uma das estratégias do capitalismo que não só cria valor a partir de imagens, mas torna o processo de produção de mercadorias cada vez mais “misterioso”, ao mesmo tempo em que parece voltar no tempo e restaurar certas condições aos produtos, como se deixassem de ser mercadorias. A restauração da *aura*, da autenticidade, unicidade, do valor-de-uso, nas *mercadorias-símbolos-significantes*, parece seguir este caminho.

O processo de produção destas mercadorias, neste contexto, nos mostra, de certo modo, esta realidade. Os produtores culturais, ao apresentarem propostas de projetos culturais

---

<sup>61</sup> Valor, aqui, refere-se à concepção marxista, cuja medida é o trabalho humano abstrato incorporado ao objeto cuja origem era determinada, apenas, pelo valor de uso.

<sup>62</sup> Vide nossa concepção de valor, indicada na nota 8 deste capítulo.

<sup>63</sup> Recentemente foi publicado pela *Revista IstoÉDinheiro* (SP) – seção Negócios, em 20/7/2005 – matéria cujo título *O valor da marca*, indica o método utilizado pelo ranking *DINHEIRO/Interbrand* para calcular quanto vale uma grife. A matéria é esclarecedora do que estamos tratando. “Apanhe um pequeno vidro de perfume Chanel nº 5. Retire o rótulo e qualquer evidencia de seu nome na embalagem. Tente vendê-lo. Você até pode conseguir, mas o preço será muito inferior ao do original. A marca faz a diferença. Por isso ela é considerada um ativo importantíssimo de qualquer empresa. A Interbrand, uma das maiores consultorias especializadas no assunto, desenvolveu um método de cálculo do valor de uma marca e com ele elabora o ranking das marcas brasileiras mais valiosas publicado pela DINHEIRO. O primeiro passo é calcular a projeção de lucro para os próximos cinco anos, a mesma base utilizada para definir o valor de uma empresa, o chamado fluxo de caixa descontado. A questão seguinte é: qual a contribuição da marca no valor total da empresa? Para chegar a essa resposta, a Interbrand analisa os atributos que levam um consumidor a escolher determinada marca: o acesso, a qualidade, o design, entre outros. Com isso, chega-se a um índice do papel da marca na escolha.”. Disponível em [http://www.zaz.com.br/istoedinheiro/410/negocios/valor\\_marca.htm](http://www.zaz.com.br/istoedinheiro/410/negocios/valor_marca.htm), consultado em 20.07.2005.

<sup>64</sup> “O valor se apresenta como uma substância automática dotada de vida própria que, mudando incessantemente as suas formas, muda também de grandeza e, espontaneamente, como valor-mãe, produz um broto novo, uma mais valia e, finalmente cresce por sua própria virtude. Em uma palavra, o valor parece ter adquirido a propriedade oculta de engendrar valor, de gerar filhotes, ou, pelo menos, de pôr ovos de ouro”, MARX, *O Capital*, Livro I vol.2, apud GODELIER, Mauricie, *O enigma do dom* (2001).



às empresas, vêem-se submetidos a um processo seletivo<sup>65</sup>. Embora um mesmo projeto possa ser submetido a mais de uma empresa, apenas uma, dentre elas, de modo geral, patrocinará tal projeto<sup>66</sup>. Esta seleção está circunscrita a uma lógica determinada, elaborada por cada empresa, sob critérios e políticas próprias, que dizem respeito ao retorno de marketing com que se beneficiarão, ao patrocinar tal ou qual projeto. É neste sentido que afirmamos que não há uma (re) produção em larga escala. Cada projeto é único, a partir do momento em que é selecionado e patrocinado, atendendo a demandas específicas do seu patrocinador, passando a compor uma dada programação a ser oferecida ao público, por um curto período determinado. Esta produção, portanto, é pontual, específica. É *evento*. E, por isto, apesar de serem da mesma natureza dos produtos da indústria cultural, percebemos que o campo do marketing cultural dá certa especificidade às suas produções, aos seus produtos culturais, que remete à restituição de sua *aura*, de sua *unicidade*<sup>67</sup>. Todavia, estas mercadorias, guardam não só certa ambigüidade, mas também certa complexidade. Não são produzidas apenas por uma razão prática, obedecendo à lógica do mercado de um modo puro e simplesmente utilitarista. Não, nos parece algo bem mais sofisticado que isto. Mas, em que residiria esta sofisticação? Para Stallybrass<sup>68</sup>, Marx

ridicularizou uma sociedade que pensava que tinha ultrapassado a ‘mera’ adoração de objetos, supostamente característica das religiões primitivas. Para Marx o fetichismo da mercadoria era uma regressão relativamente ao materialismo (embora distorcido) que fetichizava o objeto<sup>69</sup>.

O problema, examinado por Marx, se apresentava como

uma *forma* específica de fetichismo que tomava como seu objeto não o objeto animado do amor e do trabalho humanos, mas o não-objeto esvaziado que era o

<sup>65</sup> No capítulo 3, a seguir, examinaremos como se dá este processo, dentro da empresa escolhida para o nosso estudo de caso, o Banco do Brasil.

<sup>66</sup> Isto não é regra geral, as exceções ficam por conta da lei do áudio-visual, onde os projetos cinematográficos têm custo alto e o patrocínio é realizado por mais de uma empresa, mas este não é o objeto de nossa análise. No marketing cultural, concernente ao incentivo da lei Rouanet, o que frequentemente ocorre é o patrocínio por uma única empresa. Todavia, existem exceções, motivadas também pelo elevado custo do projeto, que podem levar à realização de parcerias entre empresas. No caso do CCBB Rio, isto já aconteceu com muito mais frequência; todavia, atualmente as parcerias se reduziram às empresas do próprio conglomerado Banco do Brasil, e a entrada de recursos de outras empresas, quando acontece, são casos isolados, como a Petrobrás que permanece realizando alguns projetos no CCBB, como é o caso do “Anima Mundi”. No próximo capítulo, observaremos este processo de modo específico junto ao CCBB Rio.

<sup>67</sup> Aqui nos referimos aos produtos projetos culturais elaborados a partir de concepções específicas (curadorias) de filmes, músicas, peças teatrais, fotografias, literatura, os quais já foram, possivelmente, objetos de reprodutibilidade da indústria cultural, e agora passam a compor os espetáculos de dança, de teatro e de música, as exposições de artes plásticas, fotografias, esculturas, etc., transformando-se em um “novo” produto cultural.

<sup>68</sup> STALLYBRASS Peter, *O Casaco de Marx: Roupas, memória, dor* (2000).

<sup>69</sup> Idem, p. 63.

local de troca. No lugar do casaco havia um valor transcendental que apagava tanto o ato de fazer o casaco quanto o ato de vesti-lo<sup>70</sup>.

Ao mesmo tempo, Stallybrass chama à atenção para o fato de que Max,

Apesar de todas as suas brilhantes análises sobre o funcionamento do capitalismo, estava equivocado em apropriar o conceito de fetichismo da antropologia do século XIX e aplicá-lo às mercadorias. Ele estava certo, naturalmente, em insistir que a mercadoria é uma forma mágica (isto é, mistificada), na qual os processos de trabalho que lhe dão seu valor foram apagados. Mas ao aplicar o termo *fetiche* à mercadoria ele, por sua vez, apagou a verdadeira mágica pela qual outras tribos (e quem sabe, talvez até mesmo nós próprios) habitam e são habitadas por aquilo que elas tocam e amam. Para dizer de uma outra forma, amar coisas é, para nós, algo constrangedor: as coisas são, afinal, meras coisas e acumular coisas não significa dar-lhes vida. É porque as coisas não são fetichizadas que elas continuam sem vida<sup>71</sup>.

Independente do caráter de fetiche da mercadoria que Marx atribuía ao capitalismo, mas tomando como certo o seu caráter místico, ou o seu *segredo*, percebemos, no contexto ora examinado, que a *mercadoria-símbolo-significante*, ao invés de ser uma abstração fria que vampiriza a atividade humana, que seria, assim, destituída de sua particularidade, sua história, sua memória, desapropriada, portanto, de sua humanidade, reduzindo-se a um espectro fantasmático – como o afirmava Marx –, ao invés disto, o que vemos é a *mercadoria-símbolo-significante* restituir a sua particularidade perdida, sua história, memória, desejo... Afinal de contas, a mercadoria, ora em jogo – mostras de filmes, peças de teatro, exposições de artes, espetáculos de música e dança – não é fruto da indústria cultural, ela é um projeto cultural de diversas áreas, criado para um fim único – o patrocínio cultural –, que, ao ser selecionado, dentre várias propostas, irá atender a este único fim<sup>72</sup>, ou seja, um projeto para um espaço apropriado<sup>73</sup>, para um fim específico, que atende a uma *mercado-lógica*. Aqui reside, pois, a sofisticação do recurso, do instrumento do marketing cultural, criado na esteira das leis de incentivo à cultura: não apenas reduz-se à materialidade da mercadoria (cuja adoração do valor de troca define o capitalismo), mas mantém como central o valor de uso, cuja satisfação é de outra necessidade, que não é material. A necessidade dos sentidos, do

---

<sup>70</sup> STALLYBRASS, Peter, *O Casaco de Marx: Roupas, memória, dor* (2000), p. 63.

<sup>71</sup> Idem, ibidem.

<sup>72</sup> Mesmo que um patrocinador, ao escolher entre uma peça e outra, sua escolha seja direcionada pelo impacto que essa venha a causar no público, e com isto a orientação segue a mesma lógica de mercado da chamada indústria cultural, observamos que sua reprodutibilidade é mínima.

<sup>73</sup> No capítulo 6, veremos “programas para públicos apropriados, ou objetos para sujeitos apropriados,” bem como “públicos para programas apropriados, ou sujeitos para objetos apropriados”, onde será tratado o aspecto ora citado.

conhecimento, do prazer, da realização, do desejo, da curiosidade, do lazer, da fruição, da distinção, de significar, de reconhecer significados, de compartilhá-los... Necessidades essas satisfeitas através da participação nos eventos que as empresas, que investem em marketing cultural, oferecem.

A sofisticação, pois, envolvida neste processo, parece abarcar estratégias que o capitalismo encontrou de se mostrar mais sensível às “necessidades humanas”. A cultura, neste cenário, parece assumir nova dimensão, adquirindo um “poder” ao ter restituída sua “aura”,<sup>74</sup> que, ao distinguir empresas, marcas e produtos tornam o processo mais humano, no qual apenas o seu valor-de-uso é ressaltado, restaurado, instaurando inclusive uma atmosfera de reciprocidade cuja lógica faria reacender vínculos apagados pelas relações capitalistas. Vínculos que teriam por função estreitar, manter e reafirmar laços sociais entre clientes e empresas, humanizando as relações de negócios. No entanto, não podemos esquecer que em uma sociedade onde se privilegia o valor-de-troca, este, por mais ocultado que esteja, não deixa nunca (ainda que de maneira furtiva ou oblíqua) de fazer valer suas regras. Aqui, pois, reside não só a sofisticação do processo, sua distinção, mas também sua ambigüidade e complexidade: a ênfase naquilo que dá ao capitalismo uma aparência mais humana, menos mercantil, menos utilitarista, ao mesmo tempo em que causa distinção àqueles que se utilizam de tal artifício, através do qual os bens sociais são “ofertados” à população, de modo a resgatar sua humanidade, permitindo o “acesso para todos”, reafirmando vínculos sociais, mas que também, por isso mesmo, no ocultamento que realiza dos interesses do mercado, só faz reafirmar essa lógica propriamente mercantil. E isto não ocorre por acaso, é intencional, além do que, extremamente eficiente naquilo que se propõe: dar distinção a empresas, produtos, serviços, logomarcas, dentro de uma lógica da reciprocidade, ao mesmo tempo em que valoriza ações, e incrementa o capital. Aqui, possivelmente, se encontre a lógica deste processo, o que veremos a seguir, de modo mais específico.

---

<sup>74</sup> Para Walter Benjamin, “o que se atrofia na era da reprodutibilidade técnica da obra de arte é sua aura”, uma vez que “o aqui e agora do original constitui o conteúdo da sua autenticidade” e “a autenticidade de uma coisa é a quintessência de tudo o que foi transmitido pela tradição, a partir de sua origem, desde sua duração material até o seu testemunho histórico”, e é por este motivo que “o conceito de aura permite resumir estas características”, que significa “uma figura singular, composta de elementos espaciais e temporais: a aparição única de uma coisa distante, por mais perto que ela esteja”, BENJAMIN, Walter. *Magia e técnica, arte e política: ensaios sobre literatura e história da cultura* (1994), pp. 167/170.

## 2.4. A mercado-lógica

Marshall Sahlins propõe-se a discutir, em sua consagrada obra, *Cultura e Razão Prática*, os caminhos trilhados por Marx na sua reflexão sobre a sociedade capitalista, e sua percepção da economia a partir de uma lógica, a razão prática, opondo a esta uma outra lógica, a cultural ou simbólica. O debate estabelecido por Sahlins diz respeito à crítica da percepção das culturas humanas sob a lógica do “interesse utilitário”, do “proveito material governando a produção”. Se, como diz Sahlins, a cultura “constitui a utilidade”<sup>75</sup>, aqui o que se observa talvez seja uma inversão – ou pelo menos uma tentativa de inversão. Não a razão cultural, mas a cultura transformada segundo uma razão. Não a utilidade constituída pela cultura, mas a cultura sendo constituída em utilidade. É o imperativo da lógica do mercado, do capital, do consumo, da produção da mercadoria. Não se põe aqui em dúvida o fato de que “as finalidades assim como as modalidades na produção vêm do lado cultural: os meios materiais da organização cultural assim como a organização dos meios materiais”<sup>76</sup>. Não é isto. Mas o que queremos dizer é que o capitalismo se sofisticou a tal ponto que, ao reduzir a cultura a uma lógica de mercado, passou a produzir mercadorias a partir de formas simbólicas, e, com isto, não só distinguiu-as dentre as demais, mas apropriando-se delas para tornar-se distinto. Se, para ficar nos termos de Sahlins, há uma lógica cultural que rege o mundo da produção material, uma lógica que define como valor máximo o possuir, o acumular, o consumir, que define princípios, então é preciso reconhecer que essa lógica (cultural) reduziu, e não é de hoje, as “expressões máximas do gênio” humano – as artes: aquilo que se faz para a satisfação dos sentidos, seu gozo e fruição –, a uma mercadoria como outra qualquer, regida portanto, pela lógica do consumo, do possuir, do acumular. Mas não ficou só nisto. Esta mesma lógica, num lance de mais elevada sofisticação, está a servir-se desse tipo específico de mercadoria, que tem aparência de algo diferente, envolvida que está por uma *aura* que a distingue, capaz de dotar-lhe de um sentido de unicidade, autenticidade – como forma de instituir um princípio de reciprocidade entre a empresa que a patrocina e a sociedade que se beneficia de sua oferta.

Ou seja, se os fins últimos são unicamente materiais, utilitaristas, os meios não o são. Não se produzem símbolos, pura e simplesmente, mas símbolos significantes. Não só na maneira como a mercadoria é produzida, distribuída, posta em circulação, consumida, mas o produto em si já é significativo. Se, como diz Sahlins, “a produção reflete o esquema geral da

<sup>75</sup> SAHLINS, Marshall, op. cit. (2003), p. 8.

<sup>76</sup> Idem, p. 206.

sociedade”, então “a economia é o locus principal da produção simbólica”, ou seja, a produção de mercadorias é ao mesmo tempo o modo privilegiado da produção simbólica e de sua transmissão<sup>77</sup>.

Marshall Sahlins nos lembra, ainda, que na produção visando o lucro, o que ocorre é a produção de uma diferença simbolicamente significativa. No caso do mercado de consumo, o que ocorre é a produção de uma distinção social apropriada através de um contraste concreto no objeto, ou seja, a produção racional visando o lucro se move junto com a produção de símbolos, os quais são trocados por alguma outra coisa que contrasta com uma ou outra propriedade específica com todos os outros bens da mesma espécie geral. É esse sistema significativo que define toda funcionalidade de acordo com a estrutura específica e as finalidades da ordem cultural<sup>78</sup>. Vista desta perspectiva, qual a lógica que rege a produção da mercadoria ora examinada?

A lógica do marketing cultural, portanto, é perpassada pela lógica da maximização de resultados, e, conseqüentemente, pela valorização dos atributos da marca e de sua imagem no mercado, a qual, por sua vez, é repassada aos produtos e serviços de uma empresa e, conseqüentemente, para a própria empresa. Em outras palavras, a *mercado-lógica* se dá na busca de valorização de tudo aquilo que envolve estar no mercado como empresa competitiva e de destaque, sobretudo da marca, imagem-signo da empresa. O que é a marca, ou logomarca, senão uma imagem, um signo, através do qual se associam idéias, produtos e serviços? Não é gratuito o espaço e importância que adquiriram, no mundo contemporâneo, a publicidade e a propaganda. A logomarca *fala* mais do que mil palavras.

Este é um dos aspectos da *lógica* do marketing cultural. Ao utilizar-se do patrocínio cultural, a fim de realizar a comunicação empresarial frente ao mercado e à sociedade (onde se encontra o público consumidor e consumidor em potencial), as empresas realizam, ao mesmo tempo, uma espécie de retribuição aos clientes e à sociedade em geral pela compra de seus serviços ou de seus produtos através da oferta de eventos culturais (pouco importa que isso se dê, via de regra, através do mecanismo da renúncia fiscal, posto que, nesse caso, só faz dar relevo à convergência de interesses que regem, nos dias que correm, as relações entre Estado e mercado). Diante disto, compreendemos que as empresas estão em busca, em última instância, da criação de imagem positiva em torno de sua marca, ou, em outras palavras, em busca de distinção. A partir desta conquista – a distinção no mercado –, outros ganhos ocorrerão. Seja o prestígio, a propaganda gratuita – e por isto mais reconhecida –, a

---

<sup>77</sup> SAHLINS, Marshall, op. cit. (2003), p.209.

<sup>78</sup> Idem, p. 205.

valorização de seus produtos ou, ainda, a valorização de suas *ações* na bolsa de valores, embora seja difícil precisar o quanto o marketing cultural “agrega valor” à empresa e aos seus produtos<sup>79</sup>.

Os fins *mercado-lógicos* que aqui se estabelecem transformam, pois, a cultura em uma mercadoria revestida por uma nova roupagem. Significados que valorizam a marca da empresa, ou que *agregam* valor a ela. Não se ganha com esta mercadoria em si mesma, mas com o sentido que ela adquire neste contexto, ou, com a marca à qual ela está associada, com a imagem positiva gerada por ela. E o lugar da produção desta mercadoria, o mercado cultural, nos lembra o que ocorre na própria economia, onde, conforme Marx, se produz não somente objetos para sujeitos apropriados como sujeitos para objetos apropriados. Neste caminho, no mercado cultural, os publicitários, pesquisadores de mercado, têm a

função [de] ser sensível às correspondências latentes na ordem cultural cuja conjunção em um produto-símbolo possa significar sucesso mercantil ou (...) responder à constante reformulação das relações simbólicas dentro da vida social nacional<sup>80</sup>.

Na busca de compreensão desta especificidade, da lógica deste mercado, consideramos oportuno não perder de vista a contribuição de Marx, para quem a mercadoria contém um “segredo” ao qual chamou de “fetiche”. Ele afirma,

O caráter misterioso da forma-mercadoria consiste, portanto, simplesmente em que ela apresenta aos homens as características sociais do seu próprio trabalho como se fossem características objetivas dos próprios produtos do trabalho, como se fossem propriedades sociais inerentes a essas coisas; e, portanto, reflete também a relação social dos produtores com o trabalho global como se fosse uma relação social de coisas existentes para além deles<sup>81</sup>.

Aqui reside algo sobre o qual é preciso refletir. Em Marx, as mercadorias adquirem vida própria ao entrarem no mercado – e só deste modo se transformam na forma-mercadoria –, tornando os homens alienados, inconscientes de suas relações sociais, coisificando-os. A lógica do mercado reside, pois, neste mascaramento de relações entre homens e coisas, a partir do caráter *misterioso* da mercadoria. No contexto que ora examinamos, o *mistério* da mercadoria por certo não desapareceu. Ao contrário, da mesma forma que a produção da

---

<sup>79</sup> Veremos no capítulo 5 a forma como se costuma mensurar tais resultados, especificamente da instituição objeto de nosso estudo..

<sup>80</sup> SAHLINS, Marshall, op. cit. (2003), p. 215.

<sup>81</sup> MARX, Karl, op. cit. (2005), p. 20.

mercadoria se complexificou, seu aspecto misterioso não escapou a ele, parte integrante que é do mesmo processo. Entretanto, queremos perceber como, no marketing cultural, se estabelece uma dada lógica, para além do fetiche da mercadoria. Marx, um teórico social, mas também pensador pré-simbólico, como o classifica Sahlins, foi, de certo modo, impreciso ao falar em duas lógicas da produção – uma lógica material e outra simbólica. Para Sahlins, as “forças materiais na produção não possuem uma ordem cultural, mas meramente um conjunto de possibilidade e limitações físicas seletivamente organizadas pelo sistema cultural e integradas”<sup>82</sup>, e daí seu questionamento: como explicar relações funcionais entre aspectos que, de início, imaginava-se fossem distintos?

À questão que coloca, Sahlins responde que a unidade da ordem cultural é constituída por um terceiro termo (além dos bens materiais e das relações sociais), que é o significado. A cultura age sobre o processo instrumental. A cultura é da ordem da lógica significativa. Todavia, ao analisar o simbolismo da cultura no capitalismo, afirma que

A produção capitalista (...) é uma especificação cultural, e não uma mera atividade natural e material. É o meio para um modo de vida total, ela é necessariamente produção de significação simbólica (...) se apresenta ao produtor como uma procura de ganhos pecuniários, e ao consumidor como uma aquisição de bens úteis, o caráter simbólico básico do processo fica totalmente às escondidas dos participantes<sup>83</sup>.

No caso do marketing cultural, talvez exista também algo “que fica totalmente às escondidas”. Se, como afirma Sahlins, a economia é o locus principal da produção simbólica e, ao mesmo tempo, a produção de mercadorias é o modo privilegiado da produção simbólica e de sua transmissão, o marketing cultural não pode escapar a esta realidade. “Tudo no capitalismo conspira para esconder a ordem simbólica do sistema” onde “a institucionalização do processo simbólico só o faz mais elaborado, assim como menos sujeito a controle e mais perigoso”<sup>84</sup>. Ao analisarmos a questão sobre como o processo do incentivo fiscal se realiza, pudemos perceber quem é de fato o financiador das produções culturais, ou quem é, verdadeiramente, o seu mecenas. De modo geral, a figura do mecenas não desaparece, mesmo com a tentativa de o Estado inserir o mercado no processo da produção cultural, ele participa de modo fundamental ao dirigir recursos para este campo através da renúncia fiscal, embora não atue como gestor destes recursos. Ao mesmo tempo em que o mecenas deixa de se

---

<sup>82</sup> SAHLINS, Marshall, op. cit. (2003), p. 206.

<sup>83</sup> Idem, p. 211.

<sup>84</sup> Idem, p. 218.

caracterizar como um indivíduo, uma personalidade, um apaixonado pela arte, passando a se revelar como entidade, pessoa jurídica, empresa, ou instituição, o seu papel (nos moldes como está posto desde a renascença) de fato não se concretiza.

Aí reside, possivelmente, um dos aspectos do caráter *misterioso* deste processo. Na aparência está o mercado, como patrocinador, o que, a princípio, deveria refletir em investimentos próprios, exclusivamente, mas na realidade está o Estado, pois este, em última instância é quem financia grande parte daquilo que é realizado no marketing cultural. Ao mercado cabe a escolha e a execução das produções culturais, mas é ao Estado que compete o financiamento destas mesmas produções culturais. Embora tenhamos consciência de que existem empresas que investem recursos próprios, os quais não são deduzidos de imposto de renda – embora não tenhamos condições de quantificar o valor de tal investimento –, acreditamos que a presente análise faz sentido, pois estes casos se mostram como exceções à regra. A aparência, aqui, envolve trocas e estas, por sua vez, envolvem reciprocidades. Mas, até que ponto os fins últimos destas trocas estão identificadas com a manutenção e reafirmação de vínculos sociais<sup>85</sup> entre clientes e empresas ou entre estado e sociedade? Os fins últimos, entre empresários, de acordo com os seus próprios discursos, é distinguir marcas e produtos, ao mesmo tempo em que consolidam uma imagem positiva no mercado, o que vai repercutir diretamente nos negócios da empresa. Tudo isto ocorre graças à especificidade da mercadoria aqui produzida, e ao valor que ela adquire neste contexto. Com isto se quer demonstrar que a valorização da cultura como *mercadoria-símbolo-significante* é algo intrínseco à sua produção no marketing cultural. Mas que valor é este?

## **2.5. A valorização da cultura como mercadoria-símbolo-significante**

O marketing, ferramenta da administração empresarial, ao longo dos anos 80 foi se especializando de tal forma que a utilização de todas suas especificidades passou a ser definida como *composto de marketing* ou *mix de marketing*. Ambos os conceitos dizem respeito ao conjunto de ações voltados para a comunicação, propaganda e publicidade de marcas, produtos e/ou serviços empresariais. Entre suas especificidades podemos encontrar

---

<sup>85</sup> Estamos nos referindo à concepção de reciprocidade elaborada, a partir de Mauss, por Jacques Godbout, que afirma: “A dádiva conserva o vestígio dos relacionamentos anteriores, para além da transação imediata. Ela tem memória, ao contrário do mercado, que só conserva do passado o preço, memória do vínculo entre as coisas e não do vínculo entre as pessoas. Enquanto a dinâmica da dádiva e sua extensão são temporais, verticais, o mercado tende a eliminar o passado. (...). O mercado é uma espécie de dádiva cindida (...) a passagem da polivalência para a equi-valência.”, GODBOUT, Jacques T e CAILLÉ, Alain, *O espírito da dádiva* (1999), p. 197.



conceitos que variam do *marketing pessoal* ao *social*, do *político* ao *esportivo*, passando pelo *cultural*, *interno* ou *endomarketing*, *institucional*, *empresarial*, *direto* ou de *oportunidade*<sup>86</sup>. Em todos eles está implícito um conjunto de estratégia que visa influenciar o público quanto à valorização de determinado produto, serviço, marca, instituição, ou, ainda, que visa fortalecer a imagem da empresa, da instituição ou as suas *ações* no mercado e bolsa de valores, através do investimento em algum dos segmentos escolhidos. O que se observa, muitas vezes, é que estes conceitos se confundem, se interpenetram, gerando dificuldades em separá-los<sup>87</sup>.

Como sabemos, marketing cultural é uma das especificidades do marketing empresarial, ou do próprio marketing institucional (conceito que amplia a concepção de “empresarial”), que se desenvolve através do patrocínio de atividades artísticas, musicais, científicas e/ou educacionais, como forma de estreitar, fortalecer, a comunicação da empresa com seu público-alvo. Entre aqueles que apregoam o excelente investimento em marketing, através da cultura, como visto, está impregnado em seus discursos a percepção de que a cultura é um excelente *negócio*. Vemos-nos diante de uma valorização, sem precedentes, de expressões culturais – mais especificamente de expressões artísticas, audiovisuais, cênicas, musicais, etc. Mas, para além do valor em si, da expressão cultural, está o valor por ela criado, desenvolvido, produzido, ou, nas palavras dos empresários, *agregado* à marca, à empresa, ao ser associada a determinado produto, serviço, marca. As expressões culturais, neste contexto, parecem ter um fantástico efeito multiplicador. O sucesso de um, potencializa o sucesso do outro. Na medida em que ocorre a divulgação na mídia, o sucesso de público, os elogios à beleza, ao conteúdo, à qualidade do espetáculo e, da mesma forma, a receptividade da crítica especializada, etc., todas estas qualidades, virtudes, visibilidades, etc., são transferidos para os produtos, serviços, marca, e para a imagem da empresa e/ou instituição. Associa-se o sucesso de um ao patrocínio do outro<sup>88</sup>. O que ela vale – a expressão cultural patrocinada –, portanto,

---

<sup>86</sup> A exemplo do que está sendo desenvolvido, cito o caso da *Articultura – Comunicação por atitude* –, “agência especializada em planejamento estratégico e gestão integrada de patrocínios e investimentos de empresas e pessoas em projetos culturais, sociais, ambientais e esportivos” (in, <http://www.articultura.com.br/home.php>), a qual faz uma correlação destes conceitos, criando um novo conceito sob o qual baseia sua razão de ser. A partir dos conceitos “marketing cultural, marketing social, marketing ambiental, marketing esportivo, marketing de entretenimento, patrocínio cultural, patrocínio esportivo, filantropia estratégica, mecenato estratégico, green marketing, cause-related marketing, below the line, no media, event marketing, lifestyle marketing” sintetizou-os em um único conceito: *comunicação por atitude*, in [http://www.articultura.com.br/info\\_biblioteca2.php?id\\_mat=57](http://www.articultura.com.br/info_biblioteca2.php?id_mat=57), consultado em 25/02/2005.

<sup>87</sup> No caso do Banco do Brasil, percebemos que ora se utiliza marketing cultural, ora marketing institucional, ou mesmo marketing de relacionamento, como se fossem conceitos intercambiáveis, ou como se pertencessem a uma mesma matriz. Na verdade a concepção desta empresa, em específico, é a noção de que o marketing institucional é mais amplo, sob o qual se abrigam as especificações: cultural, relacionamento, esportivo, etc. Neste caso, não observamos a utilização do termo marketing empresarial.

<sup>88</sup> Obviamente que o contrário do que está sendo demonstrado aqui também pode ocorrer. O insucesso de um determinado evento pode repercutir negativamente para o seu patrocinador, gerando imagens, publicidades,

não é, unicamente, o seu próprio valor, mas o valor que pode gerar para seu patrocinador. O que mobiliza a seleção de projetos diz respeito à sua aceitação pelo público e crítica especializada, revertendo para a empresa os ganhos com a repercussão do seu patrocínio. Isto se torna evidente no momento em que o objetivo perseguido pelos que fazem marketing cultural é associar o valor da expressão cultural à marca ou produto da empresa patrocinadora.

Para se manterem num mercado cada vez mais competitivo as empresas precisam garantir, não só a lucratividade, mas a satisfação de seus clientes e o bem-estar na comunidade na qual atuam. Neste sentido, a concepção da empresa-cidadã é imprescindível para a construção de uma imagem positiva. Buscando atender essas novas exigências, várias empresas estão reformulando seus padrões de comunicação. As tendências apontam para a valorização do marketing institucional, através de investimentos nas áreas social, educacional, ecológica e cultural<sup>89</sup>.

Mas, o valor a que nos referimos, vai um pouco além do que está posto, e, neste sentido, uma particular percepção da arte pode nos auxiliar a compreender melhor o que estamos examinando. A perspectiva romântica de apreensão da expressão artística, na cultura ocidental, ainda hoje amplamente compartilhada, é permeada por uma percepção da arte como categoria do sublime, expressão do belo e do sensível, atribuída à capacidade do artista que possui a vocação, a habilidade, a capacidade inata de realizá-la. Encontra-se, portanto, na esfera do sagrado, e é nesta condição que é justificada ao ser colocada em determinados espaços onde pode ser visitada, observada, apreciada, por um público mais amplo. Os espaços como igrejas – num primeiro momento –, museus, institutos e centros de cultura, – posteriormente – vêm reforçar esta noção<sup>90</sup>. Da mesma forma, o artista foi (e continua sendo em alguns contextos), por muito tempo, percebido como um ser envolvido numa aura sagrada, pairando

---

impressões negativas que poderão causar impactos danosos aos seus produtos, marcas, serviços, etc. Um ótimo exemplo disto foi a recente repercussão em torno da exposição “Erótica - Os Sentidos na Arte” em cartaz no CCBB Rio, no período de 20.02 a 15.04.2006. A diretoria de Marketing e Comunicação do Banco do Brasil foi acusada de romper “unilateralmente” com o contrato da produção, ao retirar do CCBB Rio a obra “Desenhando em Terços”, da artista plástica Márcia X, que integrava a exposição. A polêmica em torno do episódio ganhou capas de jornais. A direção do Banco do Brasil em Brasília disse estar atendendo a reclamações de uma centena de pessoas. Entre os reclamantes está a *Opus Dei* que ameaça fazer um movimento de boicote ao Banco do Brasil, conclamando católicos a encerrarem suas contas naquele Banco, caso sua diretoria não atenda seu pedido em retirar a obra em definitivo da exposição, em sua itinerância para o CCBB Brasília. Ao mesmo tempo, artistas plásticos do Rio de Janeiro realizaram manifesto solicitando a volta da obra à exposição, e jornalistas acusam a instituição de “abolir o diálogo” e se “utilizar da censura”. Este, portanto, um dos motivos dos cuidados que os empresários têm, ao selecionar projetos culturais a serem patrocinados.

<sup>89</sup> In, CCBB: Um espaço de Cultura e negócios AACBB, 1997.

<sup>90</sup> Sobre o assunto é interessante consultar, em particular, HAUSER, Arnold. *História social da arte e da literatura* (2000).

acima dos mortais, tocado magicamente pelo dom da expressão<sup>91</sup>. A relação da arte com a esfera do sagrado, deste modo, se dá sob dois pontos de vista. Não apenas do lado de quem a produz, o artista, mas também do seu produto. Existe, pois, a vocação de expressar e o produto da vocação, que é a obra em si, tão sagrada quanto o artista<sup>92</sup>.

Se, em torno da obra de arte, se produziu a idéia de que para compreendê-la é preciso ser iniciado<sup>93</sup>, é porque algo de especial é percebido neste aspecto da produção humana. É neste sentido que se dá a valorização da cultura como um dos caminhos para a realização do marketing cultural. A cultura, ou mais precisamente a arte, é percebida como especial, para quem a produz, para quem a compreende, para quem a cultiva, para quem a patrocina, para quem a admira, e, talvez por isto mesmo, torne o próprio marketing cultural algo especial, através do qual, as ações empresariais tornam-se mais visíveis. A cultura, portanto, atuaria imprimindo uma “*aura*”<sup>94</sup> de quase transcendência, própria das produções artísticas, num misto de refinamento, civilidade, desprendimento. Espécie de dom, de graça, que “contamina” aqueles que produzem e consomem “arte” e que, por extensão, também distingue aquele que “viabiliza” este circuito.

Sendo assim, percebermos certa especificidade na produção da *mercadoria-símbolo-significante*, ou seja, sua distinção de diversas outras mercadorias, através da restituição de sua aura, de sua autenticidade, de sua unicidade; distinção esta que repercute no processo do marketing cultural e, conseqüentemente nos produtos, serviços, marcas e empresas patrocinadoras. Deste modo, é de extrema importância observar como este processo se estrutura. Ao observarmos a troca, neste contexto, observamos também o seu caráter de reciprocidade, em cuja aparência se dá o que chamamos de sofisticação de todo o processo do marketing cultural. Como se dá esta troca, como ela corre? O que é trocado? A reciprocidade

---

<sup>91</sup> É importante destacar que esta é a percepção dos funcionários do CCBB Rio, sobre os funcionários da área negocial do Banco do Brasil. Por este motivo, os funcionários da área negocial teriam imensa dificuldade para incrementar negócios, vendas, contratos, etc. Além disto, outro dificultador seria a ausência de conhecimentos sobre o assunto. O que nos remete para o fato de que a utilização do CCBB como estratégia para incrementos de negócios não funciona como *deveria*, ou como se espera, como veremos nos capítulos subseqüentes. .

<sup>92</sup> No caso do CCBB Rio, percebemos que as esferas de negócios e da cultura são completamente separadas, como se fizessem parte de dimensões profanas e sagradas, respectivamente. Os espaços físicos dedicados a cada uma destas esferas são também separados. Contudo, observamos que alguns tipos de eventos podem se realizar no mesmo espaço físico destinado aos eventos institucionais (onde estão os negociais), como os eventos *idéias*, no qual se realizam seminários, debates, conversas, etc.

<sup>93</sup>, Pierre Bourdieu discute os mecanismos, através dos quais, apenas parte dos indivíduos consegue obter as chaves para plena fruição das obras de arte, a partir da educação, do conhecimento, desfazendo a idéia de que apenas os bem nascidos têm tal competência e, portanto, desnaturaliza tal aptidão. Vide BOURDIEU, Pierre; DARBEL, Alain, *O amor pela Arte: os museus de arte na Europa e seu público* (2003)

<sup>94</sup> Ou, antes, a reestabelece, no que percebemos uma das sofisticações do marketing, indo de encontro ao que chamou a atenção Walter Benjamin, como já destacamos em tópico anterior.

adquire, aqui, ares de dádiva? Neste caso, é possível falar de reciprocidade e dádiva no mundo capitalista?

## **2.6. O Marketing como mediador de trocas**

Apesar de nossa percepção e compreensão de toda a composição estrutural do marketing cultural sob uma perspectiva da troca, na elaboração de uma reciprocidade que o mobiliza (o que, de certo modo, parece justificar sua própria existência), não significa que os praticantes deste campo social o vejam desta forma, nem tampouco tenham essa mesma percepção. Por essa razão é que aqui lidamos com categorias próprias, “criadas” pelo observador, que o faz a partir daquilo que compreende, percebe, interpreta. Esta visão será ora ampliada, ora aprofundada, a partir do estudo de caso que apresentaremos nos próximos capítulos.

Com efeito, os dados coletados, de nossas observações, daquilo que ouvimos, abstraímos, compreendemos e, sobretudo, interpretamos, serão apresentados, como argumentos para alicerçar nosso entendimento. Qual seja, de que o marketing cultural praticado entre empresas brasileiras está permeado por uma ambigüidade que remete ora à reciprocidade, à própria dádiva, com vistas a retomar princípios da troca semelhante às sociedades pré-capitalistas – mas dela distinguindo-se –; ora a uma sofisticação, que o capitalismo é capaz de criar, que prima por disfarçar os interesses últimos de lucro. Isto se dá a partir de uma aparência em que a cultura é envolvida de modo a restabelecer sua *aura*, unicidade, em termos daquilo que foi definido por Walter Benjamin, e no sentido de sua distinção, isto é, o seu valor-de-uso. A complexidade desta prática reside, pois, em que os interesses últimos não são pautados, unicamente, por uma lógica financeira, mercantil, onde os recursos do incentivo fiscal, disponibilizados pelo Estado, não são transformados em fins últimos. Em última instância, o que se sobressai são os benefícios que daí decorre quanto aos interesses mercadológicos de criar e reforçar imagens, de distinguir-se através de produtos únicos. Por isso mesmo, observa-se no discurso desses produtores uma ênfase exagerada em identificar e reforçar traços da identidade do povo brasileiro, através do patrocínio às suas expressões culturais, aquelas consideradas como mais genuínas, apelando frequentemente para valores nacionais, ao mesmo tempo em que isto consegue se reverter de forma positiva para a imagem da empresa.

Assim, tendemos a considerar que a lógica que move toda a produção do marketing cultural não é unicamente mercantil, mas se move também por ela, o que demarca ainda mais sua ambigüidade. Com isto não queremos dizer que o marketing cultural não esteja vinculado à prática de uma lógica que é utilitarista. Entretanto, o que se está aqui buscando assinalar é que tal lógica se amplia a partir da busca de simbolização, de significação, de valorização de atributos de marcas e produtos das empresas que investem neste tipo de estratégia. Dito de outro modo, ao mesmo tempo em que a empresa e seus produtos se distinguem, restitui à sociedade valores perdidos através de uma reciprocidade que está cada vez mais presente. Mas, talvez, aqui fosse importante indagar sobre que tipo de reciprocidade é esta? Como ela ocorre no âmbito do marketing cultural? Retomemos algumas discussões teóricas para examinarmos a questão.

Philip Kotler, reconhecido autor da área de marketing, lançou, em 1984, um livro de especial interesse para o que aqui pretendemos examinar. Com o sugestivo título *Marketing para organizações que não visam lucro*<sup>95</sup>, realiza uma análise de instituições públicas, como igrejas, museus, faculdades, bancos de sangue, hospitais, escolas, bibliotecas, universidades, e sua relação com o mercado, chegando à conclusão de que existem problemas no controle de seus produtos e serviços que mereceriam ser analisados sob a perspectiva do marketing. Seu principal argumento sugere que para um melhor atendimento às demandas, a instituição deveria conhecer melhor seus produtos, as necessidades e desejos dos consumidores, seu mercado, da mesma forma que as instituições que visam lucro o fazem. Estas empresas, pela busca constante do lucro, precisam – na visão deste autor – controlar produtos e serviços, analisando problemas como o desejo e necessidade do consumidor<sup>96</sup>, bem como do próprio mercado.

Kotler define marketing, de modo geral, como a “administração eficaz, por parte de uma organização, de suas relações de troca com seus vários mercados e públicos”<sup>97</sup>. Ou, mais precisamente, como “a realização, por parte da organização, das atividades de análise e planejamento, de implementação de controle, a fim de atingir seus objetivos de troca com os seus mercados alvo”<sup>98</sup>. O autor tem como preocupação o desenvolvimento de técnicas para o gerenciamento de tais organizações, através de um maior conhecimento das características

---

<sup>95</sup> Importante ressaltar que a instituição, objeto de nosso estudo, o CCBB, apesar de não visar lucro ela é um dependência dentro da estrutura organizacional do Banco do Brasil, sendo por ele utilizado como uma de suas ferramentas de marketing.

<sup>96</sup> Perspectiva esta que se distingue dos recentes estudos sobre comportamento do consumidor, conforme veremos no capítulo 5, que trata sobre o consumo no CCBB.

<sup>97</sup> KOTLER, Philip. *Marketing para organizações que não visam o lucro* (1984), p. 14.

<sup>98</sup> Idem, ibidem.

dos vários mercados envolvidos com elas. Em sua perspectiva, as empresas dependem de troca. Elas são uma “aglutinação proposital de pessoas, materiais, instalações, procurando alcançar algum propósito no mundo exterior”<sup>99</sup> e sua sobrevivência, assim como o seu sucesso, serão garantidos pela troca. A organização, para isto, deve atrair recursos suficientes, convertê-los em produtos, serviços ou idéias, e distribuí-los a vários públicos consumidores.

A troca, portanto,

É o conceito central de marketing. Exige a oferta de valor a alguém, em troca de valor. Através das trocas, várias unidades sociais – indivíduos, pequenos grupos, organizações, nações inteiras –, obtêm os insumos de que precisam. Pela desistência de alguma coisa, elas adquirem alguma outra coisa em seu lugar. Essa uma outra coisa é normalmente mais valiosa do que aquilo do que se desistiu, o que explica a motivação da troca<sup>100</sup>.

Sendo a troca algo central não só no marketing, mas também na própria empresa, a atuação do profissional de marketing não poderia deixar de levar em consideração este fato. Ele deve, antes de tudo, ser “uma pessoa muito boa em compreender, planejar e controlar as trocas”<sup>101</sup>. Estando a sobrevivência, e o próprio sucesso da empresa, dependente do modo como se realizam trocas, este é um aspecto fundamental a ser levado em consideração, pois demarca o papel fundamental a ser desempenhado pelos profissionais que atuam no campo de publicidade, propaganda e marketing empresarial, isto é, os nossos intermediários culturais.

Neste sentido, Kotler amplia sua visão de marketing de modo que nos interessa, aqui, de maneira especial, afirmado que,

[Marketing] também pode ser visualizado como um processo social em que as necessidades materiais de uma sociedade são identificadas, expandidas e servidas por um conjunto de instituições. Tal visão é adequada para aqueles que estão interessados em valores sociais e políticas públicas<sup>102</sup>.

Esta é também a perspectiva que orienta nossa reflexão, ou seja, preferimos pensar o marketing cultural como um dos instrumentos do marketing, e como um processo social

---

<sup>99</sup> KOTLER, Philip, op. cit., p. 20.

<sup>100</sup> Idem, ibdem. A noção de valor aqui, portanto, torna-se relativa, pois ao desistir de alguma coisa por algo de maior valor, os sujeitos envolvidos na troca têm que, precipuamente, ter idéias diferenciadas do valor do objeto pelo qual está desenvolvendo a troca, pois se o mesmo objeto tem igual percepção de valor pelos envolvidos, a troca não se realizará, uma vez que o que se busca é a vantagem, ou o lucro. Vide nota 8, deste capítulo, onde está a noção de valor, com a qual estamos lidando.

<sup>101</sup> Idem, ibdem.

<sup>102</sup> Idem, p. 21.

dentro da recente política cultural brasileira. É exatamente em torno deste processo social que dirigiremos nossa atenção. Mas, antes de prosseguirmos, outras definições de marketing devem ser examinadas. Marketing também é um processo gerencial que envolve atividades de análise, planejamento, implementação e controle de programas cuidadosamente formulados, objetivando a realização de trocas voluntárias de valores. Estas trocas ocorrem através da seleção de mercados alvo, com vistas a alcançar objetivos organizacionais, desenvolvendo ofertas da organização em termos de necessidades e desejos dos mercados e consumidores. Para isto se utiliza de um conjunto de instrumentos já referidos, chamados de composto de marketing, ou *mix* de marketing, orientados no sentido da produção de resultados, seja projetando produtos, seja determinando o preço, a comunicação ou a sua distribuição.

Neste sentido, há uma variabilidade dos estilos de marketing, de acordo com sua maneira de lidar com as ofertas dos produtos, podendo ser classificados em três tipos. O marketing agressivo, ou marketing de vendas intensas, cujo único elemento é a promoção; o marketing mínimo ou ausência de qualquer prática de marketing, que depende intensamente do produto; e o marketing equilibrado, que procura misturar eficazmente elementos do composto de marketing<sup>103</sup>. Mas o que nos interessa reter, entre todas estas definições, é o fato de que o marketing, na visão de Kotler, é a “ciência” que mais se preocupa com o controle eficaz e eficiente das trocas, a partir de onde iremos realizar nossas reflexões.

Entretanto, a simples definição de marketing talvez não seja suficiente para o que estamos buscando compreender nesse processo. Certamente, pensar sobre mercado ajudará a melhor compreender o que é afinal o marketing, e, com isso, nos torne possível questionar se, para além das trocas, o marketing também não seria uma forma de inserção no mercado ou, mais precisamente, uma forma de demarcar territórios, distinguir, classificar, hierarquizar grupos sociais, através de marcas e produtos a serem consumidos no mercado. Kotler define mercado como um composto de grupos significativos, os quais são denominados segmentos de mercado. Estes segmentos possuem necessidades específicas, percepções, preferências, ao mesmo tempo em que as organizações possuem metas com respeito a cada mercado ou segmento de mercado significativo<sup>104</sup>. As trocas, portanto, se realizam em segmentos *significativos*, donde podemos concluir que o marketing estimula não só a demarcação de territórios, mas também admite distinções entre grupos sociais. Isto se revelará, mais

---

<sup>103</sup> KOTLER, Philip, op. cit. (1984), p. 24. Este parece ser o tipo de marketing realizado pelo Banco do Brasil, como veremos nos capítulos seguintes.

<sup>104</sup> Idem, ibidem.

exemplarmente, na medida em que analisemos cada um destes aspectos: mercado, mercadoria, troca.

Iniciemos pela troca, importante tema dos estudos antropológicos, que tem retido a atenção de antropólogos ao longo do tempo. Embora o estudo da troca não tenha se constituído em uma área temática específica, esteve associado a outras áreas de maneira importante, como a economia e a organização social. Se de início apareceu incorporado ao estudo do parentesco – tema nuclear dos primórdios da antropologia –, irá associar-se, em um segundo momento, e mais especificamente, à antropologia econômica. Mesmo que a preocupação quanto à ligação entre parentesco e economia já se manifestasse nos estudos do parentesco<sup>105</sup> – mais especificamente nos estudos das sociedades arcaicas –, o que levou à reflexão sobre o tipo de organização social e suas formas econômicas, a troca, como elemento imprescindível ao funcionamento dos sistemas econômicos, irá, de certo modo, se constituir em fonte de preocupação fundamental dos estudos da antropologia econômica<sup>106</sup>.

De todo modo, será através do estudo da troca, e sua conexão com regras do direito, que o tema ganhará força, sobretudo a partir d’*O Ensaio da Dádiva*, de Marcel Mauss, mesmo não sendo, de fato, um estudo teórico sobre a troca<sup>107</sup>, mas um estudo sobre a sobrevivência de regras do direito na sociedade da época. Como sabemos, seu estudo se baseia em comparações entre instituições rituais, as quais envolviam *sistemas de prestações totais do tipo agonístico*, nas áreas da Polinésia, Melanésia e Noroeste americano e “alguns grandes direitos<sup>108</sup>”. O tema, portanto, focado pelo autor, era a forma antiga do direito que regia trocas e contratos, cuja aparência voluntária escondia a real obrigatoriedade, traduzida por Mauss, em dar, receber e retribuir<sup>109</sup>. Ou seja, em diversas sociedades arcaicas, as trocas e os

---

<sup>105</sup> Serge Tormay chama a atenção para o fato de que a investigação desta ligação – entre os estudiosos das sociedades arcaicas – se limitava a casos particulares e que havia uma dificuldade para uma maior teorização. Marshal Sahlins exprimiu idéias interessantes sobre o problema da ligação entre organização do parentesco e economia, onde associou “o desaparecimento das organizações unilineares a um desenvolvimento mais avançado da tecnologia e da organização política”, apud COPANS J, TORNAY S. GODELIER, M. BACKÈS-CLEMENT, C. *Antropologia, Ciências das Sociedades Primitivas?* (1971), p. 68. Autores, de Morgan a Lévi-Strauss, irão descrever, nos sistemas de parentesco estudados, as formas de trocas entre grupos, famílias e clãs, seja de objetos, seja de alimentos, seja de mulheres.

<sup>106</sup> As trocas, nos estudos econômicos, estiveram no centro da preocupação com a circulação dos bens sociais, de forma mercantil ou não, e, neste sentido, ultrapassaram as sociedades arcaicas, estabelecendo-se também entre as preocupações com as sociedades industrializadas. Os estudos de Morgan, Marx e Malinowski – entre vários outros –, são exemplares, embora, como já afirmado anteriormente, não se detenham exclusivamente sobre a troca.

<sup>107</sup> SIGAUD, Lygia, *As Vicissitudes do “Ensaio Sobre O Dom”* (1999), faz excelente análise sobre a percepção da troca como discussão central do estudo de M. Mauss, entre antropólogos, fato este que entra em contradição com a intenção do autor.

<sup>108</sup> MAUSS Marcel, *Ensaio sobre a dádiva. Formas e Razão da troca nas sociedades arcaicas*, (2003), p. 189.

<sup>109</sup> Lévy-Strauss, posteriormente, na introdução do livro *Sociologia e Antropologia*, escrita por encomenda de George Gurvitch, vai identificar nesta tríade, inseparável, o princípio da reciprocidade.



contratos se faziam sob a forma de presentes, aparentemente voluntários. Os objetivos do autor, estão claramente expressos na introdução de sua obra: qual a regra de direito e de interesse que, neste tipo de sociedade, faz com que o presente recebido seja obrigatoriamente retribuído? Que força há na coisa dada que faz com que o donatário a retribua?<sup>110</sup> Questões estas que levantavam outros problemas quanto à permanência da moral contratual, das formas e idéias da troca na sociedade contemporânea do autor, bem como a moral e economia que operavam as transações.

A percepção de Mauss sobre as sociedades arcaicas é que elas não eram destituídas de mercado. Posição esta que contrastou fortemente com as concepções de sua época, quanto à existência de uma economia natural<sup>111</sup>. Para ele, apenas o regime de trocas era diferente – ou o que chama de “sistema de prestações totais” –, que podia variar segundo três tipos: um mais puro, um mais elementar, e um intermediário. Estes tipos definiriam a forma de aliança e rivalidade existente entre as coletividades envolvidas nas forças e contratos – pessoas morais.

Mauss se utilizou da teoria e da religião *maori* para descrever a concepção deles sobre a força existente na coisa dada, ou, nas palavras dos *maori*, o *hau*<sup>112</sup>, concebido como o poder espiritual que acompanha os objetos doados, como parte da pessoa que o doou. Ao observar, comparativamente, os sistemas de prestações totais, a partir desta concepção, Mauss tentou

---

<sup>110</sup> MAUSS, Marcel, op. cit. (2003), p. 188. Maurice Godelier irá chamar a atenção para o fato de que “Mauss, manifestamente, invocava a existência de um espírito na coisa, que leva aquele que recebe a retribuir. Em suma, tudo se passava como se a explicação pela existência de uma regra de direito e de interesse fosse, a seus olhos, insuficiente e fosse necessário acrescentar uma dimensão ‘religiosa’”. In, GODELIER, Maurice. *O enigma do dom* (2001), p.14.

<sup>111</sup> Godelier nos lembra que “nossas sociedades são marcadas em profundidade por ‘uma economia e uma moral de mercado e lucro’ e que, de maneira oposta, as sociedades que figuram no ‘Essai sur le don’ aparecem a Mauss como sociedades profundamente marcadas por uma economia de uma moral do dom”. In, GODELIER, Maurice, op. cit. (2001), p. 26.

<sup>112</sup> SIGAUD, Lygia, op. cit. (1999), afirmou que para Mauss, o *hau* aparecia como uma noção central do direito *maori*, mas Lévi-Strauss, através de estratégia argumentativa, o trata como a própria explicação da troca – preocupado que estava em apontar o “equivoco” que impediu Mauss de chegar à percepção de que a realidade subjacente à troca só pode ser encontrada nas estruturas mentais inconscientes, que podem ser atingidas por meio das instituições e, sobretudo, da língua. “Nos últimos 30 anos, o ED foi sendo ‘maorizado’, como se apenas da Polinésia ele tratasse. Tornou-se reconhecido como uma ‘obra-prima’, mas marcado indelevelmente por um erro: o da mistificação pelo ponto de vista nativo”, p.115. A idéia retida a partir de Lévi-Strauss, continua tendo boa reverberação entre muitos acadêmicos, como SIGAUD demonstrou. Um grande exemplo disto é a existência, desde 1981, do MAUSS. – Movimento Antiutilitarista nas Ciências Sociais –, do qual participam colaboradores como Robert Castel, Cornelius Castoriadis, Mary Douglas e Claude Lefor, os quais têm no *Ensaio do Dom* seu principal referencial teórico, cujo menor denominador comum é o *paradigma do dom* que une autores, estudantes e militantes ligados ao movimento. Através dele desconstroem o mito de que os homens trocam para acumular bens ou capital. A partir da percepção de Mauss, para quem, “nas sociedades primeiras, a regra fundamental não repousa sobre contratos, mas sobre três obrigações complementares: dar, receber e retribuir” (onde percebemos a centralidade do princípio de reciprocidade retido d’*O Ensaio* por Lévi-Strauss). Quanto à troca, a perspectiva dos que fazem o Movimento é o que nos interessa particularmente: “trocamos por muitas outras razões que ultrapassam os interesses materiais, inclusive por razões simbólicas.” CAILLÉ Alain. *Contra o economicismo: O MAUSS (Movimento Antiutilitarista nas Ciências Sociais) luta contra a hegemonia do determinismo econômico* (2005).

identificar a regra do direito que fazia com que os objetos fossem doados, recebidos e retribuídos, obrigatoriamente. A teoria *maori* afirma que através da coisa dada o doador tem poder sobre o beneficiário. A coisa dada não é inerte, tem poder de retornar ao doador, não na forma do mesmo presente, mas através de um outro. Contudo, o que move o retorno do presente é a força transmitida através da coisa dada. É a força que faz circular a propriedade, que obriga a retribuição, a impele. Ou seja, é a circulação obrigatória de riquezas e dádivas, cuja aparência é voluntária. Este costume, ou regra, entre os povos das sociedades arcaicas, indicava que a retribuição deveria se dar em valor equivalente ou superior ao presente recebido, “retribuído em forma de reconhecimento por presente recebido”<sup>113</sup>. Sua conclusão quanto ao direito *maori*<sup>114</sup>, é que “o vínculo de direito, vínculo pelas coisas, é um vínculo de almas, pois a própria coisa tem uma alma, é a alma”<sup>115</sup>.

Este é um dos aspectos que o marketing cultural parece resgatar. Um sentido último em que se (re) estabeleça o vínculo social, deixando para trás o vínculo entre coisas que a produção de mercadoria, no capitalismo, passou a instituir. Stallybrass<sup>116</sup>, ao tratar sobre o aspecto subjetivo de consumo de objetos, ressalta que nas trocas observadas por Mauss, os objetos podem ser concebidos como “seres personificados que falam e participam do contrato. Eles afirmam seu desejo de serem doados”. As coisas, como presentes, não são “coisas indiferentes”, elas têm “um nome, uma personalidade, um passado”. Esta é uma questão que consideramos importante, quanto ao exame das *mercadorias-símbolos-significantes*, produzidas no marketing cultural, que além de terem sua *aura* restituída, se colocam na troca como presentes que a partir de sua unicidade, resgatam sua personalidade, sua história, seu passado, cujo sentido é a manutenção ou realização de vínculos entre empresas e clientes.

O motivo que nos leva a tecer tais comparações, entre o estudo de Mauss e a realidade do marketing cultural, mesmo sendo ele centrado nos povos arcaicos ou, mais precisamente, sobre sociedades pré-capitalistas, é sua reflexão sobre o princípio da troca, sua forma de conceber o objeto ou a coisa que é trocada. Apesar de compreendermos que esta não era a preocupação central de Marcel Mauss, a idéia que nos interessa reter do Ensaio da Dádiva, diz respeito à reciprocidade<sup>117</sup>. E isto se justifica por dois motivos: a concepção do marketing,

---

<sup>113</sup> MAUSS, Marcel, op. cit. (2003), p. 199, nota 30.

<sup>114</sup> Diferentemente do que concluiu Lévi-Strauss, não existe uma mistificação do etnólogo (Marcel Mauss) pela teoria nativa, mas uma tentativa de identificar a regra do direito que torna a dádiva recíproca, obrigatória. SIGAUD, Lygia, op. cit. (1999).

<sup>115</sup> MAUSS, Marcel, citado (2003), p. 200.

<sup>116</sup> STALLYBRASS, Peter, op. cit. (2000).

<sup>117</sup> Sobre a idéia de reciprocidade, Godelier nos chama a atenção para o fato de que “dar parece instituir simultaneamente uma relação dupla entre aquele que dá e aquele que recebe. Uma relação de solidariedade, pois quem dá partilha o que tem, quicá o que é, com aquele a quem dá, e uma relação de superioridade, pois aquele

anteriormente citada, onde a troca adquire centralidade conceitual, e o nosso afastamento da preocupação de Mauss quanto às regras do direito que norteiam tais trocas. O que, aqui, será levado em consideração com mais profundidade, será a força existente na coisa dada, e sua ligação com o doador, para utilizar as palavras de Mauss.

A comparação a que nos referimos acima – a troca entre os povos arcaicos e a troca no mundo capitalista, restrita ao marketing cultural –, nos leva a confrontar, inevitavelmente, os estudos de Mauss e Marx<sup>118</sup>. Este confronto nos dá a percepção da existência de diferenças não só quanto à natureza das trocas mas, sobretudo, da natureza das relações sociais estabelecidas entre os envolvidos na troca, em cada um dos contextos. Sahlins<sup>119</sup>, ao tratar sobre a utilidade e a ordem cultural na sociedade ocidental contemporânea, realiza este confronto e nos apresenta uma importante mudança, observada por Leslie White<sup>120</sup>, para quem “Mauss escreveu sobre o *hau* como se a troca de coisas fosse, de acordo com a concepção Maori, a troca de pessoas. Marx, a respeito do nosso próprio pensamento, observou o oposto: o vínculo das pessoas passou a ser uma relação entre coisas”<sup>121</sup>. Nesta comparação, os homens deixam de interagir como seres humanos, realizando trocas de presentes recíprocos, cuja obrigatoriedade é dissimulada em uma aparente doação, e passam a se relacionar de tal modo imbricado na produção de mercadorias, num processo de alienação, que se tornam coisas. A mudança, portanto, nesta perspectiva, das relações entre homens e objetos e dos homens entre si, se dá a partir da transformação do sistema econômico, o que irá interferir nas relações sociais. A partir da mudança de sistema econômico inverte-se, pois, a relação social, passando-se de relações entre homens para relações entre coisas, ao mesmo

---

que recebe o dom e o aceita fica em dívida para com aquele que deu”. In GODELIER, Maurice, op. cit. (2001), p. 23.

<sup>118</sup> APPADURAI, Arjun, op. cit. (2001), chama atenção para o fato de que, em antropologia, há uma tendência para se colocar em exagerada oposição Marx e Mauss, ou dádiva e mercadoria e por isto a tendência à romantização das sociedades de pequena escala onde os “presentes, e o espírito de reciprocidade, sociabilidade e espontaneidade na qual eles são tipicamente trocados” são “rigidamente opostos ao espírito lucrativo auto-centrado e calculado que anima a circulação de mercadoria” p. 11. Em sua perspectiva, as sociedades de pequena escala também possuíam certo espírito lucrativo e utilitarista, só que de modo diverso do que está posto no mundo capitalista. A esse respeito Godelier ao realizar seu trabalho de campo na Melanésia e se deparar com formas não-ocidentais de dom, reavalia sua idéia sobre uma das contribuições de Mauss, a “de que a lógica dos dons e contradons culmina com o potlatch” (palavra originária da língua dos índios kwakiutl da América do Norte. Dom de caráter sagrado que constitui, para quem o recebe, um desafio a dar um presente equivalente), GODELIER, Maurice, citado (2001), p. 15. E, neste sentido, o que vai observar é “a desintegração dessas evidências”, uma vez que entre os baruyas, por exemplo, “a prática do dom e do contradom na troca de mulheres” (idem, p.16) não culminava em potlatch. Todavia, no mundo contemporâneo assinala que “do potlatch, com efeito, reencontramos o apelo a dar cada vez mais, uma cidade mais que a outra, uma empresa mais que uma outra, e o desejo de que o total de donativos supere a cada ano aquele que foi atingido no ano precedente. Como no potlatch, proclama-se igualmente o nome das pessoas, das cidades, das empresas que se mostraram mais generosas” (idem, p. 25).

<sup>119</sup> SAHLINS, Marshall, op. cit. (2003).

<sup>120</sup> WHITE, Leslie, *The evolution of culture* (1959).

<sup>121</sup> SAHLINS, Marshall, citado (2003), p. 213.

tempo em que os objetos adquirem uma outra natureza<sup>122</sup>. Não mais algo significativo, expressivo, personificado, mas que paira indiferente a todas estas noções<sup>123</sup>. Para Marx, como já foi lembrado mais de uma vez neste capítulo, da relação que se estabelece entre os homens, mediada pela mercadoria, no sistema capitalista, emerge o fetiche, ou o caráter misterioso da mercadoria. Ao refletir sobre “o casaco de Marx”, Stallybrass retoma o conceito de *fetiche* e nos lembra que o mesmo é eurocêntrico, concebido com o intuito de *demonizar* o apego, supostamente arbitrário, dos africanos ocidentais aos objetos materiais. Por outro lado, o sujeito europeu teria sido constituído pela *denegação* do objeto, que se oporia a um *demonizado fetichismo*<sup>124</sup>. Deste fato, conclui que a oposição entre materialismo moderno e um passado não-materialista não é somente equivocado, mas inverteria a relação do capitalismo com modos alternativos e anteriores de produção.

O que nos interessa reter sobre a troca, portanto, d’*O Ensaio*, diz respeito não só à relação que se estabelece entre sujeitos e objetos, onde os objetos são tratados de forma personificada – “falam”, “expressam desejos”, “têm nome”, “passado” –, mas sobretudo o princípio da *reciprocidade* na troca, o que a mobiliza, o que a impele a circular, a ser retribuída, o reconhecimento do outro. Retomemos, pois, o raciocínio teórico do marketing,

---

<sup>122</sup> Appadurai, ao refletir sobre “a vida social das coisas”, afirma que a permutabilidade de objetos em mercadorias, diferentemente do que afirmou Marx, não se prende a um contexto particular social e histórico. Em sua concepção “as coisas podem se tornar mercadorias ou não, deixar de ser, lenta ou rapidamente, reversível ou terminal, normativa ou desviante. A candidatura de mercadoria a coisa é menos característica temporal que conceitual e se refere a um padrão e critério (simbólico, classificatório e moral) que define a permutabilidade de coisas”, p. 14 (tradução nossa). O autor, ao definir mercadoria como “coisas que em certa fase de sua carreira e em um contexto particular, encontra o requisito de candidatura de mercadoria” (idem), procura demonstrar que bens, “coisas”, podem tornar-se mercadorias em certas circunstâncias, ou seja, o “estado” de mercadoria de um dado objeto se dá na troca, e este processo ocorre independente do sistema econômico vigente e do tipo de sociedade em que se realiza. Contesta, pois, a concepção marxista de mercadoria. O autor afirma que, para compreendermos este processo, devemos observar a realidade da troca. Para Stallybrass, “Marx define o capitalismo como processo de universalização da produção de mercadorias”, procurando demonstrar que a mercadoria não é uma condição *sine qua non* dos objetos no sistema capitalista, mas que é uma condição à qual um objeto ascende, podendo sofrer permutas que a tornem em uma não-mercadoria, ou um valor de uso. STALLYBRASS, Peter, op. cit. (2000).

<sup>123</sup> Godelier, em seu *Enigma do Dom*, afirma, sobre as sociedades contemporâneas, que “o dom no ocidente recomeça, assim, a ultrapassar a esfera da vida privada e das relações pessoais em que estava encurralado na medida em que se estendia a ascendência do mercado sobre a produção e as trocas e aumentava o papel do Estado na gestão das desigualdades. Mas hoje, diante da amplidão dos problemas sociais e da incapacidade manifesta do mercado e do Estado de resolvê-los, o dom está em via de voltar a ser uma condição objetiva, socialmente necessária, da reprodução da sociedade. Não será o dom recíproco de coisas equivalentes. Não será também o dom potlatch, pois aqueles a quem os dons estão destinados terão muita dificuldade em ‘retribuir’, que dirá em retribuir mais.” Para o autor seria o “dom caritativo” que está em “via de institucionalizar-se de novo”, contudo, percebe também que “o dom não é a Terra Prometida” uma vez que vivemos em uma sociedade que “só vive e prospera [...] ao preço de um déficit permanente de solidariedade”. GODELIER, Maurice, op. cit. (2001), pp. 314 a 317.

<sup>124</sup> É neste viés que aponta o aspecto paradoxal que críticas ideológicas da modernidade européia, completamente opostas, partilhem o pressuposto de que essa modernidade é caracterizada por um materialismo absoluto. Nesta visão, pois, haveria o pressuposto da existência de um lugar sem este materialismo, “uma sociedade onde as pessoas teriam sido espiritualmente puras e incontaminadas pelos objetos à sua volta”. STALLYBRASS, Peter, op. cit. (2000), pp. 57/58.

em contraposição ao que foi até aqui tratado. Se, conforme assinala Kotler, a troca é o conceito central do marketing, partindo do princípio que o que se troca são valores, fazendo circular *insumos* de que se precisam, tendo como motivação a tentativa de se conseguir algo mais valioso do que aquilo de que se desistiu. Se tal raciocínio é válido, como então se dá a troca no marketing cultural? Ao mesmo tempo, um outro tipo de indagação se torna também pertinente: se o profissional do marketing deve ser uma pessoa com boa compreensão, planejamento e controle destas trocas, qual o papel que ele desempenha neste cenário? Enfim, se o marketing, como afirma Kotler, pode ser definido como um *processo social*, no qual as necessidades materiais de uma sociedade são identificadas, expandidas e servidas por um conjunto de instituições, como este processo ocorre especificamente no marketing cultural? Ao concordarmos com a perspectiva de que “trocamos por muitas outras razões que ultrapassam os interesses materiais, inclusive por razões simbólicas”<sup>125</sup>, percebemos a necessidade de examinar a troca no marketing cultural, no contexto em que se realizam entre as empresas brasileiras, com o incentivo do governo federal.

As empresas, ao patrocinarem espetáculos, eventos, atividades culturais, através de incentivo fiscal, e ofertá-las ao público, de maneira gratuita ou a um baixo custo<sup>126</sup>, com vistas a receber reconhecimento do público, publicidade gratuita, valorização e distinção da imagem da empresa, de sua marca, e de suas ações no mercado, desenvolvem, de fato, algum tipo de troca. Empresas, portanto, “ofertam” produtos culturais, tornando o seu acesso democrático<sup>127</sup>, em troca de divulgação e valorização de sua marca, de visibilidade do seu produto, da veiculação midiática de sua imagem, de comunicação com o mercado e seu público-alvo. Em última instância, no produto cultural está embutida a marca do patrocinador.

Como visto, ao levarmos em consideração o princípio da reciprocidade, nas sociedades pré-capitalistas, ou a obrigatoriedade de dar, receber e retribuir presentes ou valores, existe algumas regras a ele implícita sobre o presente retribuído, o qual deve ser de igual ou maior valor que o presente recebido. Daí, como afirmou Mauss, a obrigatoriedade de circulação de bens, valores, riqueza. Inversamente, o “princípio” da troca, no marketing, como identificado por Kotler, indica que o valor recebido deve ser maior do que o valor dado. A troca envolve, obviamente, reciprocidade, no entanto a perspectiva de acumulação de

---

<sup>125</sup> Conforme CAILLÉ, Alain, op. cit. (2005).

<sup>126</sup> Esta não é uma realidade que se encontra em todo o tipo de patrocínio à produção cultural. Existem inúmeras produções nas quais nem a gratuidade, nem o baixo custo se revelam, apesar do incentivo fiscal ter sido utilizado. Entretanto, no tocante à realidade do CBBB Rio, objeto do estudo de caso deste trabalho, é o que de fato ocorre, colocando-o como uma das exceções à realidade ora examinada.

<sup>127</sup> A questão da “democratização da cultura”, que figura entre os objetivos de empresas e do próprio Ministério da Cultura, será discutida nos próximos capítulos.

riqueza, de forma individual, no capitalismo, reverte por completo o que estava estabelecido nas sociedades pré-capitalistas. Ao examinarmos o processo do marketing cultural, realizado a partir do incentivo fiscal, percebemos que, ao mesmo tempo em que se efetivam trocas, estabelecendo a circulação ou redistribuição de *valores*<sup>128</sup>, ou ainda a *reciprocidade*, através do patrocínio, as empresas, de modo geral, não desistem de algo seu, de valor. O que fazem, na realidade, é utilizar recursos públicos para patrocinar a produção de produtos culturais, cujo custo não sai dos seus cofres, embora seja por ela contabilizado. Não desistem, portanto, de nada seu, na oferta dos produtos por ela patrocinados<sup>129</sup>.

Da mesma forma que Marx identificou o *fetiche* da mercadoria, em seus estudos sobre as sociedades capitalistas, apontando para a existência de um *segredo*, no marketing cultural parece haver, também, algo dissimulado. Se, como já dito, na origem da produção da *coisa dada* – produtos culturais –, há o valor gasto para produzir o produto cultural – *mercadoria-símbolo-significante* –, quem custeia a produção é o Estado. Embora os recursos saiam da empresa, na verdade eles são devidos ao Estado, e deveriam a ele ser pagos através do imposto de renda. O que ocorre é o deslocamento deste fim para custear, patrocinar, a produção cultural, a isto sendo denominado, pelo próprio Estado, de *mecenato*, cujo conceito está, no mínimo, deslocado do seu real sentido. À empresa, portanto, cabe apenas a intermediação desta operação de “troca”.

Então, se a *coisa dada* é custeada por alguém que não aparece como doador, no caso o Estado – o real mecenas –, temos que o *segredo* está em se fazer de doador, papel este ocupado pelas empresas, quando na realidade é o Estado o financiador. Mas, seguindo a linha de raciocínio dos autores citados, uma outra questão nos parece crucial. Onde se inicia a troca? O que motiva a sua doação? O que motiva a empresa a ofertar produtos culturais que são na aparência um patrocínio? Se, na origem da troca, por parte da empresa e através do marketing cultural, está a necessidade de *fidelizar* o cliente, *valorizar* sua marca e imagem, se distinguir no mercado e, por conseguinte, aumentar o número de clientes, das vendas, e

---

<sup>128</sup> Os valores aqui referidos dizem respeito aos projetos culturais patrocinados. Estes, por sua vez, estão circunscritos ao campo das artes.

<sup>129</sup> Obviamente que esta realidade é mais complexa do que possa parecer e não é, de todo, homogênea. As generalizações podem ser perigosas, porque enganadoras. Existem exceções quanto ao que está sendo aqui afirmado. Existem empresas que, embora se utilizem de recursos do incentivo fiscal, utilizam também recursos próprios. Todavia, existe uma dificuldade quanto ao mapeamento destes dados: a origem dos recursos utilizados no marketing cultural, uma vez que não é um processo transparente para a sociedade. Os valores divulgados pelo MinC dizem respeito apenas ao incentivo fiscal, não sendo precisos quanto ao valor total utilizado em tal prática, quanto aos recursos da própria empresa. Ou seja, não se sabe se um determinado produto cultural, foi totalmente incentivado pelo MinC, ou se, além destes recursos, existem também investimentos da própria empresa. Há, contudo, como afirmamos, exceções. O caso do Banco do Brasil, talvez seja exemplar: além dos recursos do incentivo fiscal, exclusivos para a produção de projetos, a empresa arca com os custos de manutenção e administração dos CCBB's.

negócios, podemos nos perguntar se esta é de fato a origem de tudo. Ao que parece, esta atitude não existiria caso não houvesse uma troca anterior: a oferta de produtos pela empresa, e a procura do cliente por este produto. O início da troca, em questão, se dá, pois, neste momento.

Façamos um exercício de comparação entre o princípio da reciprocidade e a troca no marketing cultural. A empresa oferece produtos, serviços ou idéias, cuja “obrigatoriedade” se encontra no fato de sua própria existência no mercado. O cliente, ao trocar produtos, serviços ou idéias, por dinheiro, cuja obrigatoriedade estaria em suas necessidades, desejos, vontades, deixa com a empresa o lucro. A empresa, por sua vez, sente-se impelida a retribuir, seja no interesse em “tornar-se mais competitiva no mercado”, seja para torná-la (re) conhecida pelos mecanismos e instituições<sup>130</sup> criadas para este fim. O patrocínio cultural estaria, deste modo, entre uma das formas de retribuição<sup>131</sup>, realizando o que se tornou conhecido como marketing cultural. O cliente<sup>132</sup>, por sua vez, participa dos eventos, espetáculos ou atividades produzidas pelas empresas, cuja obrigatoriedade de recebimento está, além de sua necessidade<sup>133</sup>, na valorização do produto ofertado, não só pela escassez de oferta, mas, sobretudo, por sua característica de baixo custo ou mesmo de “gratuidade”.

Apesar de observarmos a existência de reciprocidade, poderíamos indagar se ela é aparente ou falsa. Não apenas pelo fato da marca estar embutida no evento, o que, por si só, já nos faria repensar a reciprocidade, mas, além disto, a empresa ao “retribuir” ao seu cliente, ou à sociedade mais ampla, com os eventos culturais, esconde em sua aparência o fato de que ganha muito com a sua atitude. Mas é também verdade que “o outro”, o recebedor, tem por

---

<sup>130</sup> Entre este tipo de instituição podemos citar o GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas – que se auto-define como “primeira associação da América do Sul a reunir organizações de origem privada que financiam ou executam projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público” que “se consolidou como uma referência no Brasil sobre investimento social privado e vem contribuindo para a criação de outras associações similares na América Latina.” Contam como associados empresas do porte da Fundação Abrinq, Fundação Banco do Brasil, Fundação Instituto Itaú Cultural, entre outros. In <http://www.gife.org.br/>, visitado em 15.07.2005; e o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social que “é uma organização não-governamental criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa”. Entre seus associados constam nomes de empresas do porte do Banco do Brasil, Bradesco, Caixa Econômica e Petrobras. Instituto Ethos, In <http://ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?Alias=Ethos&Lang=pt-BR&TabID=1>, consultado em 15.07.2005.

<sup>131</sup> A este tipo de atitude poderiam ser acrescentados e analisados os diversos casos de empresas que instituem clubes que reverterem aos seus clientes parte daquilo que gastaram ao realizar compras de seus produtos. À medida que o cliente troca dinheiro por produtos, acumulam pontos que poderão ser trocados por outros produtos. Estes, com certeza, de menor valor do que o valor trocado na origem da aquisição dos pontos. Entre as empresas que realizam esta prática estão: a rede de supermercado Bompreço, com o Bom Clube; o Banco do Brasil com o clube ouro; a Varig, e Tam com seus programas de milhagens, entre várias outras.

<sup>132</sup> O cliente aqui, não é necessariamente aquele que participou da troca primeira com a empresa. Pode ser também o cliente em potencial, ou mesmo aquele que nunca virá a ser cliente, ou, o cliente do concorrente, o qual é visto como cliente potencial.

<sup>133</sup> Necessidades, estas, não materiais.

sua vez, benefícios. Pelo que foi observado, o *ótimo negócio* que ele representa (como os produtores culturais costumam denominar) – ofertar ou retribuir eventos culturais –, traz retornos das mais diversas formas para o patrocinador (sua visibilidade no mercado, a valorização e distinção de sua marca, etc.), os quais podem ser mensurados. Por parte dos consumidores, os “retornos” garantidos se reduzem apenas ao acesso àquilo que foi escolhido pela empresa para ser consumido... Esta troca parece, portanto, ser permeada por muita desigualdade.

A reciprocidade, ora vislumbrada, implica, portanto, em poder<sup>134</sup>, pois todas as decisões do que ofertar, como ofertar, e onde ofertar, o que vai determinar todo o consumo, está em poder das empresas. Se a complexificação das trocas ao longo do tempo e mudanças da natureza de sua existência é uma realidade, assim como de sua própria essência, a obrigatoriedade do “dar”, neste cenário, é pautada por regras, normas, costumes e determinações do novo ator social que foi, ao longo do tempo, sendo corporificado, personalizado, ao qual foi dado ares de pessoa, com humor, vontade, desejo, paixão, etc.: o mercado.

Se até aqui pudemos observar de modo mais detalhado todo o processo em que está circunscrito o marketing cultural, assim como a produção, distribuição, circulação, e, de certo modo, o consumo do que denominamos *mercadoria-símbolo-significante*, no que diz respeito ao cenário mais geral; a partir de agora voltaremos nosso olhar para o estudo de caso proposto, no sentido de perceber como toda a discussão até aqui entabulada se materializa através do objeto de estudo escolhido, ou seja, o Centro Cultural Banco do Brasil Rio de Janeiro.

---

<sup>134</sup> Godelier ao nos lembrar que a atitude de dar parece instituir uma relação dupla entre quem dá e quem recebe, na qual se estabelece a solidariedade e, ao mesmo tempo, a superioridade, que é indicativo de uma desigualdade entre os participantes da troca. O autor afirma, ainda, que “dar parece instaurar assim uma diferença e uma desigualdade de *status* entre doador e donatário, desigualdade que em certas circunstâncias pode se transformar em hierarquia”. GODELIER, Maurice, op. cit, (2001), p. 23.



**Capítulo 3**  
**(Des) Construindo o objeto (I)**

### **3. CCBB: (Des) Construindo o objeto (I)**

Este capítulo tem como objetivo a “desconstrução” da política de marketing cultural do Banco do Brasil, a partir da compreensão de tudo o que envolve o CCBB Rio: no que diz respeito à sua criação, desenvolvimento, organização interna e ligação com a estrutura hierárquica da empresa, sua produção e expansão e, enfim, à circulação das *mercadorias-símbolos-significantes*. Ao descrevermos todos estes aspectos, queremos dar corpo e sentido ao que acabamos de ver até aqui. Como se consubstancia, na prática, todo o intrincado processo de elaboração do marketing cultural pelo Centro Cultural Banco do Brasil Rio de Janeiro, quer dizer, como ancorado na “política” cultural elaborada pelo Estado, utiliza-se dos recursos postos à disposição pelas leis de incentivo à cultural. Em nossa perspectiva, consideramos o CCBB Rio representativo de toda esta realidade, que não é nada simples nem uniforme, uma vez que, nos últimos dez anos, após o surgimento da lei Rouanet, o Banco do Brasil vem se consolidando entre as 10 empresas que mais investem em cultura no país, entre as quais estão as maiores instituições financeiras. Esta consolidação está expressa no ranking dos maiores investidores de cultura no país, elaborado pelo Ministério da Cultura, com vistas a divulgar nome e valor das empresas investidoras, no qual o Banco do Brasil passou da quinta posição, entre as instituições financeiras, para a primeira posição entre os bancos que mais investem em cultura<sup>1</sup>. Dada a importância dos valores investidos e da materialização do que está posto como política cultural no país, acreditamos relevante a análise dos dados que se seguem para uma maior compreensão deste cenário.

#### **3.1. O patrocínio cultural entre instituições financeiras**

O marketing cultural vem sendo praticado no Brasil, entre empresas públicas e privadas, desde meados dos anos oitenta. No campo das instituições financeiras, o Banco Itaú foi um dos primeiros a despontar com tal estratégia, ao inaugurar o Instituto Itaú Cultural em 1987, cujo papel era “criar um amplo banco de dados informatizado sobre a cultura brasileira para estimular a pesquisa, usando as tecnologias que começavam a surgir”. Este banco de dados, todavia, só foi aberto ao público em 1989 e foram precisos cerca de dez anos de

---

<sup>1</sup> Em 1996, o Banco Real ocupava a 3ª posição do ranking nacional (1º banco), enquanto o Banco do Brasil ocupava o 11º lugar entre os maiores investidores do país (5º banco, depois de Real, Itaú, Bradesco e Unibanco). Em 2005, o Banco do Brasil passou a ocupar o 2º lugar no ranking de empresas e passou a ser o primeiro banco dentre as instituições financeiras investidoras de cultura no país (no uso da lei Rouanet).

investimento na cultura para que este projeto fosse consolidado. O que ocorreu com a ampliação do seu alcance, a partir do ano 2000, através da disponibilização, via internet, de sua “Enciclopédia de Artes Visuais” cuja intenção era ser “a maior obra *on line* de referência de artes visuais do Brasil”. Além deste “serviço” o Instituto mantém uma sede na av. Paulista, em São Paulo, onde desenvolve atividades educativas e culturais<sup>2</sup>. Com este patrocínio, o Banco Itaú reafirmou, no seu entender, seu “papel de difusão dos bens culturais do país”<sup>3</sup>.

Ainda nos anos oitenta a presença do Banco Real se estabelece no cenário cultural, sendo a primeira instituição financeira a investir mais em cultura, segundo dados do Ministério da Cultura. Em 1998, é comprado pelo ABN AMRO Bank (o qual já existia desde 1963, com a transformação do Banco Holandês da América do Sul), que, neste mesmo ano, adquire também o Bandepe. Em 2000 as duas instituições têm sua integração concluída (Banco Real e ABN) e, em 2003, o grupo compra o Banco Sudameris. O Banco Real ABN AMRO, como passou a se chamar, tem patrocinado eventos culturais, ações educativas e sociais desde 1996, pelo menos, quando aparece no ranking do MinC entre as maiores empresas investidoras em Cultura. Da mesma forma que o Banco do Brasil, o patrocínio é realizado pelo conglomerado daquela instituição (Companhia de crédito imobiliário, Corretora de seguros, Banco de investimentos, etc.)

Em seu discurso, o Banco Real “incentiva ações de difusão cultural e preservação do patrimônio, por meio do apoio ou patrocínio de iniciativas como restauração de patrimônio histórico, museus e acervos, realização de exposições, cursos e eventos”. Entre as atividades culturais que patrocina, encontram-se a “Casa do Saber” um centro cultural da cidade de São Paulo, o Espaço Cultural Bandepe, e vários outros eventos, como congressos, exposições de arte e fotografia, feiras, etc. Seu patrocínio alcança também projetos de restauração e manutenção de museus e acervos, com vistas a “contribuir para a preservação do patrimônio

---

<sup>2</sup> “Entidade sem fins lucrativos e considerada de utilidade pública pelo governo federal, o Itaú Cultural incentiva, pesquisa e organiza as informações sobre a produção artística do país. A instituição faz uso das tecnologias de ponta para disponibilizar essas informações para a população e assim democratizar o acesso aos bens culturais brasileiros. Para democratizar o acesso da população à cultura, são produzidos livros, catálogos, vídeos, CDs e CD-ROMs, distribuídos gratuitamente a uma extensa rede de escolas, instituições e bibliotecas. A programação traz também cursos, oficinas, workshops e ações educativas. Entre suas atividades destacam-se ainda os shows, as exposições de arte e os programas de apoio, intitulados Rumos Itaú Cultural. O programa Rumos apóia a produção artística do país nas áreas de pesquisa, mídias interativas, cinema e vídeo, dança, artes visuais, literatura e música. Cada área de expressão tem um formato específico de apoio. Desde sua criação em 1997, o programa - de âmbito nacional - recebeu mais de 7 mil projetos. Ao longo desses anos, o Rumos gerou dezenas de exposições e shows, vídeos, livros, CDs e CD-ROMs, além de bases de dados sobre as diversas expressões artísticas brasileiras”, disponível na página <http://www.itaucultural.org.br/>, consultada em 20.10.2005.

<sup>3</sup> História do Instituto Itaú Cultural disponível na página <http://www.itaucultural.org.br/>, consultada em 20.10.2005.

histórico e cultural brasileiro”<sup>4</sup>, assim como eventos ligados aos esportes, entre os quais regatas e corridas de rua. A página eletrônica do Banco Real ABN AMRO não dá destaque às suas ações de patrocínio, como os demais “concorrentes o fazem”, com links específicos e um histórico pormenorizado de tudo o que vem realizando nesta área. O que surpreende, tendo em vista a *performance* de sua atuação: se manteve entre as dez maiores empresas que investem em cultura, ao longo da existência da lei Rouanet.

O Bradesco, por sua vez, mantém a Fundação Bradesco – voltada para educação de crianças, jovens e adultos, atendendo a “mais de 107 mil alunos em 40 escolas instaladas, prioritariamente, em regiões de acentuada carências socioeconômicas”<sup>5</sup>–, criada em 1956, por Amador Aguiar. O Bradesco mantém também o patrocínio aos esportes, através do Programa Fianasa, o qual é fruto do Programa BCN esportes, instituído por aquele Banco em 1987 e incorporado ao Bradesco em 2004. O Bradesco é, possivelmente, um dos poucos bancos que já desenvolvia o patrocínio sócio-cultural, antes mesmo da instituição das leis de incentivo.

Nos início dos anos 90, o Unibanco funda o Instituto Moreira Salles (IMS) em São Paulo. Diferentemente do Itaú Cultural, que se ateu às artes visuais, sua atuação voltou-se para outras áreas, entre as quais, a fotografia, a literatura, a música brasileira, o cinema e também as artes plásticas. O IMS afirma sua singularidade como patrocinador cultural, frente às demais instituições, em virtude de “sua forma direta de intervenção” que se contrapõe “à prática do mecenato tradicional”, preferindo “atuar fundamentalmente em iniciativas que ela própria concebe e executa”, além de dar prioridade a projetos de médio e longo prazo “o que significa escapar da fugacidade dos eventos, desenvolvendo programas regulares voltados para a formação e o aprimoramento do público”<sup>6</sup>. Um outro elemento que constituiria sua singularidade é o fato de contar com centros culturais localizados em três estados brasileiros, um no Rio, dois em Minas Gerais e um outro em São Paulo<sup>7</sup>, além de seu “diferencial”, em relação a outras instituições, que diz respeito à coordenação das atividades dos cinemas Espaço Unibanco e Unibanco Arteplex, localizados nas cidades em que mantém seus centros culturais e em outras cidades como Porto Alegre, Fortaleza e Juiz de Fora, cujo destaque é o

---

<sup>4</sup> A empresa descreve os projetos de preservação do patrimônio histórico como “Projetos socioculturais”, entre os quais figuram o Cristo Redentor, o Museu de Arte Moderna, Museu Ferroviário Vale do Rio Doce, Bairro do Recife, Barra da Tijuca, Pinacoteca do Estado de São Paulo, Ginásio Pernambucano, Casa de Cultura Israel, etc., in

[http://www.bancoreal.com.br/index\\_internas.htm?sUrl=http://www.bancoreal.com.br/quem\\_somos/apoios\\_patrocinios/tpl\\_apoios\\_patrocinios\\_casa\\_saber.shtm](http://www.bancoreal.com.br/index_internas.htm?sUrl=http://www.bancoreal.com.br/quem_somos/apoios_patrocinios/tpl_apoios_patrocinios_casa_saber.shtm), consultado em 20.10.2005.

<sup>5</sup> As informações aqui prestadas encontram-se disponíveis na página <http://www.bradesco.com.br/>.

<sup>6</sup> “Por Dentro do IMS”, disponível na página <http://www.ims.com.br/ims/>, consultada em 20.10.2005.

<sup>7</sup> O Banco do Brasil vem atuando com este perfil desde 2000, quando passou a abrigar mais de um centro cultural, em distintas capitais do país.

perfil dos cinemas, os quais atuam com programação alternativa aos cinemas comerciais de *shopping center's*.

O Banco HSBC, que comprou o Banco Bamerindus em 1997, consta também da relação de instituições financeiras que realizam patrocínio cultural. O Banco Bamerindus possuía sede em Curitiba e lá realizava algumas ações culturais antes de ser vendido. Fazia parte de suas atrações o “Natal Bamerindus”, que se tornou reconhecido na cidade. O HSBC, ao comprar o Banco Bamerindus, não só “manteve a tradição do Natal”, mas “ampliou o projeto”, e passou a contar com um teatro em Curitiba e um espaço para exposição de artes, o “HSBC Belas Artes”, em São Paulo. Para a instituição, “o HSBC é um banco tão completo que investe também em pessoas, promovendo eventos culturais e sociais para diversos públicos”<sup>8</sup>

O Banco Santander Brasil, que integra o grupo financeiro da Espanha, o Santander Central Hispano, realizou em 2000 grandes aquisições de empresas do sistema financeiro brasileiro<sup>9</sup>, mais precisamente das regiões sul e sudestes, com a compra do Conglomerado Financeiro Meridional (composto pelo Banco Meridional e pelo Banco de Investimentos Bozano Simonsen), e do controle acionário do Banco do Estado de São Paulo (Banespa). O Santander Cultural foi concebido como “retribuição do Banco Santander à calorosa acolhida e a confiança que recebeu dos brasileiros, em geral, e dos gaúchos, em particular” e inaugurado em 2001, na cidade de Porto Alegre. Este Centro Cultural integra várias atividades ligadas às artes visuais, cinema, música e reflexão<sup>10</sup>. Sua principal “missão” é “criar valor para todos aqueles com que se relaciona. E nada simboliza melhor a capacidade humana para criar valor do que a cultura”.

Por fim, podemos mencionar, ainda, as iniciativas de patrocínio cultural do então Banco Santos, que teve na pessoa do seu proprietário, o banqueiro Edmar Cid Ferreira, a figura do mais recente “mecenas” à brasileira. Apesar de ter o seu banco decretado como falido, pela justiça, após intervenção e liquidação pelo Banco Central, entre 2004 e 2005, Edmar Cid se constituiu como um dos grandes nomes investidores da cultura em São Paulo, a partir dos anos 90<sup>11</sup>, presidindo a Bienal e dando novo ímpeto às suas 22ª e 23ª edições,

---

<sup>8</sup> Informações disponíveis na página <http://www.hsbc.com.br/>, consultada em 20.10.2005.

<sup>9</sup> As aquisições aconteceram nos meses de janeiro e novembro daquele ano. Mais informações sobre estas transações financeiras veja a página do Santander, in, <http://www.santandercultural.com.br/institucional/conceito.asp>.

<sup>10</sup> Idem.

<sup>11</sup> “Tudo leva a crer que seu envolvimento com o meio de artes visuais a partir de começos dos anos 1990 tenha origem na tentativa de obter um prestígio público que o livrasse das suspeitas levantadas anteriormente [envolvimento com traficantes], ajudando-o também a expandir suas atividades comerciais. Uma frase sua deixa pouca margem a dúvidas quanto a esse projeto: ‘A cultura é um abre-alas. A gente vem atrás fazendo negócio’”.

montando grandes exposições de artes, além de adquirir acervo invejável. Não temos a menor dúvida de que este é um capítulo à parte na história do patrocínio cultural por instituições financeiras. Por tudo o que representou de singular e, mais ainda, por sua abrupta saída em meio a vários escândalos. Todavia, o cenário cultural de São Paulo ficou indelevelmente marcado pela ausência dos investimentos realizado por aquele “mecenas”, e por este motivo achamos por bem registrar sua meteórica trajetória.

Dentre os bancos públicos incentivadores da cultura, no cenário nacional, além do Banco do Brasil, estão a Caixa Econômica e o BNDES. A Caixa criou, em 1980, o Conjunto Cultural da Caixa, cujo objetivo é “preservar a história da instituição e promover, apoiar e divulgar as manifestações artísticas e culturais nas mais variadas formas de expressão, como teatro, dança, música, literatura, fotografia e artes plásticas”<sup>12</sup>. Os espaços culturais da Caixa - teatros, galerias de arte e museus - estão localizados em Brasília, Curitiba, Rio de Janeiro, Salvador e São Paulo. O BNDES, por sua vez conta com Ações Culturais voltadas para o cinema (que já apoiaram 246 filmes, entre longas, médias e curtas-metragem), o patrimônio histórico e arqueológico e apoio a projetos de preservação de acervos, além de contar com o Espaço BNDES, no Rio de Janeiro, o qual possui uma galeria de artes e um auditório, onde proporcionam exposições e shows gratuitos. Esta atuação em ações culturais não se dá ao mesmo tempo, dentro de um único projeto. O Espaço BNDES, por exemplo, foi inaugurado em 1985, enquanto que o apoio ao cinema se inicia a partir de 1995, através da lei do audiovisual, e o apoio a projetos de recuperação do patrimônio histórico se dá em 1997.

Vários outros Bancos privados, e públicos (estaduais), constam da lista publicada pelo MinC desde 1996, de modo que o número de instituições financeiras patrocinadoras de cultura se prolonga bem mais do que foi até aqui citado. Nós procuramos descrever um pouco da atuação daqueles que figuram entre os dez maiores investidores, alguns dos quais já não mais existem, em virtude das fusões, incorporações, que ocorreram no Brasil desde finais dos anos 80, o que envolveu toda uma reconfiguração do sistema financeiro no país, caracterizando-se por uma maior concentração de instituições bancárias, além da abertura às instituições estrangeiras. Em razão disto, em anos recentes, aparecem na lista algumas das empresas que foram resultado das fusões citadas, figurando entre os maiores investidores.

Essas são, portanto, algumas das atuações em patrocínio, apoio, ou mesmo investimento em cultura, por parte de instituições financeiras no país, as quais apontam para

---

In, NAVES, Rodrigo *As artes como abre-alas: Uma análise da atuação de Edegar Cid Ferreira, mecenas que usou mostras para fazer negócios*, disponível em [http://forumpermanente.incubadora.fapesp.br/portal/imprensa/ed\\_rodrigonaves](http://forumpermanente.incubadora.fapesp.br/portal/imprensa/ed_rodrigonaves), consultado em 20.10.2005.

<sup>12</sup> In, [www.caixa.gov.br/acaixa/apoio\\_cultura\\_nacional.asp](http://www.caixa.gov.br/acaixa/apoio_cultura_nacional.asp), consultado em 20.10.2005.

uma estratégia de marketing cultural e institucional, na construção de uma imagem positiva das empresas, gerando retornos que transitam entre a “proximidade com a comunidade” e a “valorização de imagem”. Entre elas, o mecanismo da renúncia fiscal através das leis de incentivo à cultura se faz presente. Neste cenário encontra-se o Banco do Brasil, uma das maiores instituições financeiras do país, sobre a qual nos deteremos, de modo mais profundo, por tratar-se do nosso objeto de estudo.

O caso do Banco do Brasil, possivelmente esteja colocado de modo peculiar neste cenário, uma vez que é um Banco público, que vem ao longo dos últimos 20 anos sofrendo transformações em seu comportamento no mercado, passando a atuar nos mesmos moldes de um banco privado<sup>13</sup>, a partir das redefinições das políticas financeiras do país<sup>14</sup>. Neste sentido, torna-se um banco múltiplo, a partir da reforma bancária realizada em meados da década de 80<sup>15</sup>, quando tem seu papel de agente de fomento à agricultura e seus micros, pequenos e médios produtores, assim como aos micros, pequenos e médios empresários, esvaziado. O que o faz lançar-se no mercado com um novo perfil: atuação competitiva e de atendimento a um outro público, a um outro interesse político. É neste contexto que se dá a introdução de uma política de marketing cultural, materializada, inicialmente, no Centro Cultural Banco do Brasil, no Rio de Janeiro, e, posteriormente, na expansão desta política com a instalação de outros CCBB's – Brasília, São Paulo e Recife. O CCBB Rio vem, portanto, integrar um tipo específico de preocupação do Banco do Brasil, qual seja, a questão cultural, cujo objetivo é o patrocínio da arte e cultura nacional, aliado à uma estratégia de marketing, embora inicialmente tímida e sem consenso entre os criadores de sua proposta<sup>16</sup>. Veremos, a seguir, como se ergue e se mantém esta expressão da política de marketing cultural do Banco do Brasil, ao mesmo tempo em que este capítulo (des) constrói o CCBB Rio, a partir da sua história, sua organização e seu funcionamento, teremos oportunidade de descrever um pouco do processo de expansão desta política do Banco do Brasil.

---

<sup>13</sup> Aqui, possivelmente, resida certa ambigüidade no tocante ao seu comportamento, uma vez que sua presidência e direção permanecem sob a indicação do governo federal, o que o notabiliza como um banco público, ao mesmo tempo em que sua atuação no mercado, e redefinições de políticas o define como um banco privado.

<sup>14</sup> No governo Lula, o Banco do Brasil vem, lentamente, afirmando-se dentro de uma política social. Surge o Banco Popular e linhas de créditos voltadas para pequenos produtores, micro-empresários e trabalhadores de baixa renda.

<sup>15</sup> Criam-se empresas controladas e coligadas em diversos ramos como seguro, previdência, capitalização, tecnologia e cartões de crédito, as quais compõem o conglomerado Banco do Brasil.

<sup>16</sup> “Existia, entretanto, uma divergência de pontos de vista. Da parte da presidência do Banco como um mecenas das artes e do saber, assim como da importância do empreendimento ligada ao compromisso do Banco com a tradição. Outros, por sua vez, já delineavam o objetivo do empreendimento com a filosofia do marketing de empresa. Foi desse modo, com base na visão do grupo de assessores que vislumbravam uma grande oportunidade de projeção da imagem do Banco com as atividades culturais, que se direcionou a iniciativa.” In, PRAZERES, Luciana Martins, *Iniciativas culturais, espaços de desenvolvimento: os casos do Centro Cultural Banco do Brasil e do Ecomuseu do Quarteirão Cultural do Matadouro* (1996), p 45.

### 3.2. “Uma experiência que deu certo”<sup>17</sup>

Criado por decisão da diretoria daquele banco, em junho de 1987, o CCBB Rio é fruto de uma política instalada no governo José Sarney, quando o Banco do Brasil passava por uma séria reestruturação determinada pela política nacional. Naquele momento, em que algumas de suas funções foram transferidas para o Banco Central<sup>18</sup>, a idéia de um Centro Cultural surgia associada a uma estratégia de “marketing institucional”<sup>19</sup>. Todavia de modo bastante rudimentar, diferente do que viria a se tornar no decorrer dos anos. O interesse inicial se estabeleceu em torno da idéia de um centro de documentação financeira, com o objetivo de preservação de todo um acervo pré-existente: o próprio prédio onde se instalaria o CCBB Rio, o museu numismático, o arquivo histórico e a biblioteca dos funcionários do Banco do Brasil<sup>20</sup>. Contudo, com a redefinição do perfil empresarial do Banco, que o obrigou a transformar-se com vistas a buscar novos caminhos que alavancassem sua atuação comercial, tornando-o mais competitivo no mercado, também seu centro cultural ver-se-á redesenhado em seus propósitos, submetendo-se a essa mesma *mercado-lógica*. A este, particularmente, vai competir a tarefa de *alavancar* a imagem da empresa junto ao mercado, à sociedade e aos seus clientes.

---

<sup>17</sup> Conforme FERREIRA, Reinaldo Benjamin, CCBB: Uma experiência que deu certo - Memórias (1997).

<sup>18</sup> Em 1986, com a crescente inflação (atingia patamares de 15% ao mês) foi elaborado e executado o Plano Cruzado, que instituiu, dentre várias outras medidas, mudanças no relacionamento entre o Banco Central o Banco do Brasil e o Tesouro Nacional, estabelecendo o fim da conta movimento, que era uma conta que o Banco Central mantinha no Banco do Brasil para suprimento automático de recursos, contabilizando operações de interesse do governo federal. Em contrapartida, o Banco do Brasil foi autorizado a praticar todas as operações permitidas às instituições financeiras e atuar em todos os segmentos de mercado. Por este motivo, o Banco constitui a BB Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A., naquele mesmo ano, e, em 1987, inaugurou as subsidiárias: BB Financeira S.A., BB Leasing S.A., BB Corretora de Seguros e Administradora de Bens S.A., BB Administradora de Cartões de Crédito S.A e criou o BB Banco de Investimento S.A. Além das subsidiárias, e do Banco de Investimentos, lançou a Caderneta de Poupança Rural (Poupança Ouro) e o Ourocard, primeiro cartão de múltiplo uso do mercado.

<sup>19</sup> Recentemente, a empresa Banco do Brasil tem adotado conceitos de VAZ, Gil Nuno (1995), para quem o marketing institucional se distingue do marketing empresarial, em termos de campos de atuação. “O marketing institucional atua no mercado de idéias e imagens, procurando traduzir um conceito que represente a organização” e considera que “nesse mercado ocorrem trocas de bens intelectuais num mercado simbólico”, do qual fazem parte um conjunto de segmentos, como o marketing cultural, o esportivo e o social. De outra parte, o marketing empresarial atua “num universo econômico ligado à troca de bens”. In, Planejamento Dimac (outubro/2004). O marketing institucional, portanto, é um conceito mais abrangente, sob o qual se abrigam especificidades. O Banco do Brasil vem utilizando o conceito de marketing cultural desde a criação do CCBB Rio, o que aparece em vários documentos daquela instituição e da própria diretoria, ao mesmo tempo em que a denominação marketing institucional, apesar de ser mencionada em um documento ou outro, passou a ser adotada a partir da criação da Dimac (Diretoria de marketing e comunicação), dentro da nova estrutura organizacional do Banco do Brasil, em 2002, na qual foi criada a Gerência de Marketing Institucional, que abriga as divisões de cultura e esporte.

<sup>20</sup> Criada e disponibilizada para o seu funcionalismo desde 1931 (embora até a década de 80 fosse voltada para assuntos técnicos).



Se, por um lado, a idéia de criação (ou, com mais propriedade, seu formato definitivo) do Centro Cultural esteve associada a toda uma reconfiguração política e econômica do Banco do Brasil, por outro, ela irá se associar à realização do projeto *corredor cultural* do centro histórico do Rio de Janeiro, cuja materialização se inicia em 1984, pela prefeitura daquela cidade<sup>21</sup>, em cujo traçado se encontrava a Candelária, local do edifício do Banco do Brasil, aonde viria a se instalar o CCBB. Assim é que, em setembro de 1987, o Banco do Brasil firma convênio com a Fundação Pró-Memória, convênio este subsidiado pelo Governo do Estado e pela Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro, para assessoramento técnico dos funcionários envolvidos com o projeto de fundação do Centro Cultural. Os recursos iniciais vieram da Fundação Banco do Brasil e, posteriormente, em 1990, as despesas com o Centro Cultural passariam a integrar o orçamento anual da própria empresa.

Olhando em retrospecto a trajetória do CCBB Rio, há que se pensar no retorno do alto investimento nele realizado, o que pode ser medido não só por vários argumentos que a própria empresa levanta, mas também pela reedição desta política, no tocante à inauguração de dois outros centros culturais, em São Paulo e Brasília, um terceiro a ser inaugurado no Recife e um quarto em Belo Horizonte. Os argumentos se revelam diante de alguns dados, seja na repercussão de mídia espontânea, seja através da oportunidade e realização de grandes negócios.

O Centro Cultural Banco do Brasil no Rio de Janeiro é responsável por 23% de tudo o que se fala sobre o Banco do Brasil na grande imprensa. E as menções

---

<sup>21</sup> Esta tendência a revitalizar centros históricos, desgastados pela industrialização e abandonados em virtude da constituição de novos espaços comerciais e de sociabilidade (como os shopping's center's), não é exclusivo do Rio de Janeiro nem do Brasil. Mike Featherstone, a exemplo do que aqui se coloca, cita alguns casos na Europa e Estados Unidos que se comportaram de maneira semelhante, com o estabelecimento da *gentrification*. Vide FEATHERSTONE, Mike, op. cit. (1995), pp. 72 a 74, e pp. 135 a 152. Marco Estevão Vieira, ao realizar sua pesquisa sobre o caso do CCBB e o mercado de bens simbólicos, defende que: "A apropriação da cultura pelo Banco do Brasil e a apropriação cultural do Banco do Brasil nos projetos de reurbanização das metrópoles brasileiras se inserem na lógica cultural do capitalismo tardio, conforme análise de Fredric Jameson sobre o pós-modernismo. Tema em voga na década de 1970, as discussões sobre o fracasso ou falta de conclusão da etapa civilizadora modernista se refletiam na reação da intelectualidade carioca ao processo de decadência da cidade e descaracterização de sua fisionomia por um urbanismo e arquitetura excessivamente padronizados", levando-nos, neste sentido, a uma outra perspectiva da política de marketing cultural do Banco do Brasil, a qual, para ele, se inscreve, prioritariamente, no processo de "gentrificação" dos centros urbanos das capitais em que foram instalados. Este o motivo, segundo Vieira, da cobiça, em torno da instalação de CCBB's, por parte de governantes de capitais do país, gerou não só a procura destes, frente às diretorias do Banco do Brasil, mas, sobretudo, o estudo de viabilidade de expansão dos CCBB's empreendido pela Diretoria de Marketing e Comunicação, o que vem definindo a escolha das capitais prioritárias para tal "dádiva", como veremos no último tópico do próximo capítulo. Para Vieira, isto constitui o CCBB como "moeda de troca", uma vez que a negociação com os governantes envolve a conquista das contas do governo para aquela instituição financeira. Aqui um outro aspecto da reciprocidade, de acordo com o que iremos abordar nos capítulos seguintes. VIEIRA, Marco Estevão de Mesquita, *Distinção, cultura de consumo e gentrificação: o Centro Cultural Banco do Brasil e o mercado de bens simbólicos* (2006), p. 152.

são sempre positivas, consolidando diante da opinião pública uma imagem diferenciada da empresa<sup>22</sup>.

A inauguração do CCBB-São Paulo, em abril de 2001<sup>23</sup>, “traz à cena o centro histórico da mais cosmopolita das cidades brasileiras e da América Latina, contribuindo com processo de revitalização da área”<sup>24</sup>. E, na visão dos que fazem esta política, não é só esta sua contribuição. O incremento de negócios para a empresa Banco do Brasil também se destaca. O interesse do CCBB, portanto, não é apenas em cultura. É importante ressaltar a que de fato se destina: “sua missão, contudo, é muito maior. O Centro Cultural é ponto importante da estratégia para manter a marca BB ainda mais presente na vida dos paulistanos”<sup>25</sup>. E não faltam justificativas. O investimento realizado na reforma do prédio, que já era patrimônio do próprio banco, e na realização da programação cultural para o primeiro ano, vem ao lado da abertura de 31 agências em vários pontos da região metropolitana de São Paulo, de intensa campanha publicitária, e do estabelecimento de metas para conquistar novos clientes.... Investir em cultura não é algo gratuito. Há algumas justificativas, inclusive aos acionistas: “faz parte da estratégia de fidelizar clientes, realizar novos negócios, divulgar a marca BB como empresa cidadã e apoiar a cultura brasileira”<sup>26</sup>. Ou ainda “a conquista de novos clientes, que permanecerão por mais tempo na empresa, trazendo suas futuras famílias”<sup>27</sup>. O discurso da empresa chama a atenção para esta ambivalência do uso dos CCBB’s, mostrando um outro

---

<sup>22</sup> In, *Muito além da cultura*, in Revista BB.com.você - Ano 2, nº 7, mar/abr 2001, pp. 16 a 19. Esta realidade irá se modificar ao longo do tempo, oscilando este percentual, representando o ponto de destaque do CCBB. A exemplo disto, os dados fornecidos pela agência de comunicação contratada para mensurar as matérias veiculadas nas diversas mídias – a *auditoria de imagem*, na tv, rádio, jornal e revista de destaques no país –, através do “clipping” que é realizado diariamente e divulgado através do site da empresa para os executivos da instituição, levam à percepção da elevação destes dados em momentos cruciais. No mês de julho/2005, em vários momentos o CCBB é citado como “o contraponto positivo do noticiário do Banco do Brasil”. Neste período, dentre as matérias consideradas positivas para a imagem do BB, o CCBB foi responsável por um percentual que oscilou entre 40% e 66%. Este fato representa uma exceção, o que é atribuído aos momentos de crises políticas pelas quais passou o Banco ou o próprio governo – no mês em questão a exposição negativa do BB se deu, prioritariamente, pelas questões envolvendo a CPI dos Correios, a CPI dos Bingos e as denúncias do mensalão.

<sup>23</sup> “Inaugurado em 21 de abril de 2001, o Centro Cultural Banco do Brasil de São Paulo comemora o sucesso de ter atingido seu objetivo: injetar uma vitalidade ainda maior na cena paulistana. Por meio de uma programação de qualidade e de seus programas educativos, o CCBB contribui para mudar a relação do paulistano com o centro da cidade”. In, <http://www.bancodobrasil.com.br/appbb/portal/bb/ctr/sp/Historico.jsp>.

<sup>24</sup> In *Muito além da cultura*, in Revista BB.COM.VOCÊ - Ano 2, nº 7, MAR/ABR 2001, pp. 16 a 19.

<sup>25</sup> Idem, ibidem.

<sup>26</sup> Idem, ibidem.

<sup>27</sup> Idem, ibidem. Aqui vale a pena chamar a atenção para utilização de variáveis culturais na política de marketing cultural. O trecho citado faz referência aos produtos e serviços dirigidos aos clientes universitários, estudantes, adolescentes. Aqueles que poderão trazer suas futuras famílias e poderão permanecer mais tempo na empresa. A variável aqui utilizada é a idade. No entanto não há nenhuma outra variável – indireta – atrelada à idade destes jovens, como gosto, consumo, etc. Em alguns momentos, e isto é recente, percebe-se, no CCBB Rio, a renovação, embora tímida, da programação, onde se leva em consideração outras variáveis (aqui nos referimos aos eventos de música eletrônica e rap, observados no período de pesquisa de campo). No próximo capítulo nos deteremos sobre o assunto.

lado da moeda. “Nem só de negócios vive o CCBB”. Ao lado destes aspectos, sua importância é revestida também pelo resgate histórico do prédio, a possibilidade de outras empresas investirem em cultura no mesmo ambiente – centro histórico de SP – além da própria razão de ser do CCBB: patrocínio da arte contemporânea e resgate à memória nacional, além de mostras de artes plásticas, cinema, vídeo, teatro, workshops e espetáculos musicais<sup>28</sup>.

Segundo a lógica aí dominante, ao mesmo tempo em que a preocupação com cultura viria atender a certa demanda identificável na sociedade, ela seria também um instrumento de estratégia mercadológica, ao trazer ganhos à imagem da empresa, seja na conquista de clientes, seja no valor incorporado às suas ações<sup>29</sup>. Embora, enquanto ferramenta, o marketing cultural do CCBB e sua gestão consigam atrair muitos benefícios à empresa, muito mais poderia ser obtido. Percepção esta recorrente entre os entrevistados, funcionários do CCBB Rio. A exemplo disto, em 1997, a Revista Veredas (criada em 1993 para divulgar a programação do CCBB Rio) publicou uma matéria sobre a “transferência de Know-how” na criação do Centro Cultural Palácio Rio Negro, em Manaus, na qual afirma em *Uma nova estratégia*:

Eventos bem-sucedidos sempre marcaram a atuação do CCBB no cenário cultural do Rio de Janeiro, mas só agora a instituição decidiu se dedicar de forma integral e planejada às novas tendências do mercado, que apontam para o patrocínio e o marketing cultural [embora isto já estivesse, de certo modo, sugerido desde sua criação]. A nova conjuntura vem ao encontro dos atuais anseios do CCBB, no caminho da auto-sustentação de se tornar um instrumento catalisador de negócios para o conglomerado do Banco do Brasil. Serão três frentes específicas de atuação. Além da transmissão de *know-how* em

---

<sup>28</sup> Segundo Renato Naegale, consultor técnico do BB da Unidade Estratégia, Marketing e Comunicação, à época, o BB se destaca dos outros bancos – que possuem produtos e serviços semelhantes – “no atendimento personalizado, na infra-estrutura moderna e, principalmente numa inserção diferenciada” (Linhares, Ricardo, Marcas de Nascimento in Revista BB.COM.VOCÊ jul/ago 2001, p. 20), em referência ao esporte, cultura e cidadania.

<sup>29</sup> Para além do exposto, esta estratégia pode também ser pensada a partir da satisfação de uma outra necessidade: sua utilização enquanto elemento identitário para a comunidade funcional da empresa Banco do Brasil. A imagem positiva da instituição, diante da sociedade, tem uma repercussão interna entre os seus funcionários, garantindo assim um vínculo identitário com a empresa. Isto se torna visível no momento em que o Banco do Brasil, preocupado com a sua Cultura Organizacional, encomenda pesquisa etnográfica, em 1994, e em seus resultados “verificou-se a importância da atuação social do Banco no imaginário coletivo dos funcionários”, marcando, assim, o interesse de que o corpo funcional “tenha orgulho da instituição em que trabalha”. Linhares, Ricardo, *Marcas de Nascimento* in Revista jul/ago 2001 (p 20). Em outras palavras, cultura é bom para *agregar* valor à imagem da empresa, repercutindo não apenas na sociedade como um todo, onde a questão da competitividade do mercado está em jogo, mas também é bom para *agregar* os funcionários da empresa dentro de sua cultura organizacional, criando assim um vínculo mais forte com os interesses da empresa. Estes aspectos mereceriam ser analisados, uma vez que se revelam de grande importância não só nas práticas do marketing cultural e nas políticas de marketing como um todo, mas também na política de endomarketing daquela empresa. Aspectos este que, apesar de terem feito parte de nossos propósitos iniciais, não foram investigados, em virtude da amplitude temática que se abriria. Fica de todo modo, indicada a sua importância.

consultorias culturais (como a que está sendo dada ao Palácio Rio Negro e começa a ser prestada à Infraero), a proposta inclui uma busca sistemática de parcerias com a iniciativa privada, empresas estatais e instituições públicas, e a concentração de esforços do riquíssimo filão de produtos e subprodutos relativos aos eventos que promove. Durante seus primeiros seis anos de existência, o CCBB nunca tirou proveito da comercialização de subprodutos de seus eventos (...), o que hoje já é feito, como se sabe. Investir em cultura torna-se cada vez mais lucrativo<sup>30</sup>.

É bem verdade que, entre 1997 e os dias atuais, muita coisa mudou em termos de orientação de marketing na empresa Banco do Brasil, o que se torna visível através do estabelecimento da ampliação do investimento em marketing cultural, através da abertura dos novos CCBB's. O investimento de recursos nesta linha do marketing tem reconhecimento sob vários aspectos. Seja através da revitalização do patrimônio histórico, visto o espaço físico em que está inserido, na movimentação do mercado cultural que propicia à cidade, seja naquilo que é o precípua interesse do patrocinador: o retorno de imagem e de negócios que é viabilizado através deste tipo de investimento. Esse reconhecimento é de tal ordem que se verificou uma verdadeira peregrinação de políticos, primordialmente governadores e secretários de Estados, a Brasília, no sentido de convencer diretores do Banco da importância da abertura de outros Centros Culturais em suas respectivas capitais. Se na história dos CCBB's até então instalados – inclusive o de Recife, que está em vias de ser realizado –, a decisão de serem viabilizados esteve, de algum modo, ligada a questões políticas, a partir de 2004, com a perspectiva de instalação de um quinto CCBB, a decisão de instalação passou a se realizar através de estudos que identificassem a sua viabilidade. Estes estudos, até o momento em que a coleta de dados havia sido realizada priorizavam não o aspecto político da decisão, mas primordialmente o retorno comercial que a cidade-candidata poderia ofertar à empresa. Indispensável, para viabilizar a instalação de um CCBB, está a realização de parcerias com os governos dos Estados, seja a cessão de prédios públicos, seja a negociação de permanência de contas municipais e estaduais junto ao Banco patrocinador. Ao Banco do Brasil competiria a administração e manutenção da estrutura (despesas operacionais), seja de

---

<sup>30</sup> Revista Veredas, Centro Cultural Banco do Brasil, Jun/97, Ano 2 nº 18. Se, naquele momento a comercialização dos chamados subprodutos dos eventos era vista como um *riquíssimo filão*, esta prática não irá se manter por muito tempo. Entre aqueles que administravam o CCBB, durante a fase de pesquisa no segundo semestre de 2004, esta estratégia era percebida como um viés importante de ampliação das atividades de marketing do CCBB. Entretanto, as dificuldades financeiras, burocráticas e de pessoal se colocavam de maneira a não realizá-la em sua plenitude. Os subprodutos se restringem aos catálogos das exposições, o que na verdade já faz parte dos projetos culturais patrocinados e já são previstos pelo próprio MINC, e outros, como camisetas, ímãs de geladeira, etc., os quais são produzidos e comercializados pela livraria instalada no *foyer* do CCBB Rio.

pessoal, seja com a manutenção predial e de funcionamento das instalações, assim como a seleção e realização dos projetos culturais da programação do CCBB.

O processo de expansão, em nossa compreensão, aponta para o “acerto” desta política, não só quanto ao CCBB Rio e toda a repercussão, mas, sobretudo, quanto ao que vem incorporar à empresa patrocinadora: um instrumento de marketing e comunicação. Todavia, entre o período de existência de um único CCBB, no Rio de Janeiro, e o momento em que o processo de expansão se inicia, muita coisa se modificou. Antes de olharmos para sua expansão, voltemos nossa atenção para o seu surgimento.

### 3.3. CCBB Rio: uma instituição “geracional”

Em 12 de outubro de 2004 o Centro Cultural Banco do Brasil Rio de Janeiro comemorou quinze anos de existência e intensa atuação no cenário cultural daquela cidade. Reconhecido pela crítica especializada<sup>31</sup> e pelo público<sup>32</sup> como o espaço da cultura, ou mesmo, por alguns como a “catedral” ou “templo da cultura”<sup>33</sup>, foi, neste momento, percebida como uma instituição cujo importante papel se destaca para além daquilo que se propõe:

Agregar à marca BB valores de excelência, compromisso sócio-ambiental e inovação; implementar ações de marketing cultural do BB no espaço onde atua; potencializar a realização de negócios para o Conglomerado BB; proporcionar acesso à cultura aos diversos segmentos sociais; contribuir para o desenvolvimento artístico-cultural da sociedade brasileira. [...] Promover a multiplicidade cultural por meio da realização de projetos culturais e de arte-educação, preservar a memória do BB e atuar como instrumento de marketing e responsabilidade sócio-ambiental<sup>34</sup>.

---

<sup>31</sup> Sobretudo jornalistas que tratam de assuntos referentes à cultura.

<sup>32</sup> A matéria de Capa da *Veja Rio*, publicada em 28 de janeiro de 2004, anuncia *O centro cultural que deu certo*, onde afirma que o CCBB é freqüentado por multidões e que recebeu 22 milhões de visitantes, até então, desde a inauguração, em outubro de 1989. Além do que, 6.000 pessoas entram diariamente no prédio, com piques de até 19 000 visitantes por dia. As jornalistas Livia de Almeida e Isabel Butcher indicam como fonte o próprio CCBB (dados de dezembro de 2003), chamando a atenção para o fato de que até 1999 a freqüência era calculada com base no livro de assinaturas, distribuição de senhas e venda de ingressos. Desde então, o controle passou a ser feito por células fotoelétricas localizadas nos portões principais e na entrada de cada sala de exposição.

<sup>33</sup> Expressão utilizada pelo entrevistado Guilherme Vergara, Professor de História da Arte, Diretor do Museu de Arte Contemporânea de Niterói e consultor do programa educativo do CCBB Rio. Por considerá-la emblemática e por resumir, de certa maneira, a percepção da crítica e do público, é aqui utilizada de forma generalizada.

<sup>34</sup> Centro Cultural Banco do Brasil: Conceitos. Parâmetro de referência desenvolvido pelos gerentes dos CCBB's e aprovado pela Diretoria do Banco do Brasil, Junho de 2004.

A “missão” do Centro Cultural, assim como a do próprio Banco do Brasil, vai sendo modificada ao longo do tempo, de acordo com a ordem política do dia. Como um banco que gerencia e administra dinheiro, bens e serviços públicos, sua ligação com a política econômica do país é, deste modo, umbilical. Mudanças no governo implicam em mudanças na estrutura gerencial destas instituições. Por este motivo, não só objetivos, mas o formato dado à própria programação, às ações, decisões, metas da própria instituição e tudo o mais que venha a se refletir no seu fazer negócio e cultura, tudo isto está moldado não só pela própria política do Banco do Brasil, mas, sobretudo, pela política do governo federal. É assim que algumas atividades, algumas expressões, ou mesmo práticas surgem e desaparecem ao sabor das políticas governamentais.

De todo modo, o volume de matérias publicadas ao longo de cada um desses quinze anos, bem como seu teor, aponta para o reconhecimento dos feitos do CCBB, em tom de dádiva. A auditoria de imagem do Banco do Brasil, considerando os dados consolidados para o período de julho de 2003 a abril de 2004, mostra que dentre 7063 matérias veiculadas sobre CCBB's (envolvendo todas as mídias), 3866 foram sobre o CCBB Rio. Não só o volume de notícias (que têm maior destaque nas análises<sup>35</sup>), mas o tamanho das matérias e seus conteúdos fazem a diferença. A auditoria de imagem do Banco do Brasil mantém um acompanhamento específico para os CCBB's, e, mensalmente, elabora um relatório com dados quantitativos sobre eles. O que demonstra não só a necessidade de acompanhamento de sua *performance* na mídia, mas, sobretudo, a importância que é dada para o “instrumento” que “alavanca” a imagem do Banco do Brasil. Um outro aspecto importante que traduz o respaldo do reconhecimento a que estamos nos referindo são os prêmios recebidos pelo CCBB Rio<sup>36</sup>.

---

<sup>35</sup> No mês de julho de 2005, por exemplo, o relatório de auditoria, publicou o seguinte comentário: “sem os Centros Culturais, a positividade [da imagem do BB] cairia para 47% na mídia impressa”, Relatório *Auditoria Julho/2005*, 2/8/2005. Isto traduz a importância da existência do CCBB para neutralizar possíveis imagens negativas criadas em determinadas circunstâncias. No caso em referência, estava em jogo a imagem negativa do BB gerada a partir da crise política do governo Luís Inácio Lula da Silva, deflagrada pelas denúncias do mensalão pelo deputado Roberto Jefferson do PTB-RJ e o envolvimento do publicitário Marcos Valério, fatos que passaram a marcar o noticiário nacional a partir do mês de junho. Neste mesmo mês, foram veiculadas 222 matérias sobre o CCBB, todas consideradas positivas – com exceção de uma matéria percebida como negativa –, contrapostas a 363 matérias elencadas como negativas, sobre o caso das CPI's instaladas naquele período especificamente. Estes números dizem respeito apenas às matérias publicadas nos jornais nacionais (Correio Braziliense, Folha de S. Paulo, O Estado de S. Paulo, Valor Econômico, Gazeta Mercantil, O Globo, Jornal do Brasil, O Dia), entretanto, levando-se em consideração estas matérias somadas às matérias de alguns veículos regionais [Tribuna da Imprensa (RJ), Jornal do Comércio (RJ), Diário de São Paulo (SP), Jornal da Tarde (SP) e Jornal de Brasília (DF)], somaram-se, ao todo, 889 matérias, das quais 888 foram consideradas positivas. O número 889 aparece no relatório específico do CCBB e neste leva-se em consideração as notas de agenda (programação) veiculadas em todas as mídias (regionais e nacionais).

<sup>36</sup> Vide Anexo I, onde se encontram listados todos os prêmios recebidos pelo CCBB Rio, até 2004, de acordo com informações daquela instituição, onde constam 19 prêmios ao longo dos 15 anos de sua existência.

Não só os conferidos por instituições de marketing, comunicação e negócios, como também jornais e associações de críticos de cinema, arte, e teatro.

O reconhecimento da crítica especializada, na comemoração dos quinze anos, pareceu-nos ir além da percepção daquilo que se coloca como um esforço contínuo entre os que realizam tal política: proporcionar o “acesso à cultura para todos os segmentos sociais”<sup>37</sup>. As matérias veiculadas no período apontam, possivelmente, para uma percepção da “contribuição para o desenvolvimento artístico-cultural da sociedade brasileira”<sup>38</sup>. Exageros à parte, esta percepção aponta, de certo modo, para um outro papel do CCBB: sua possível contribuição na definição do campo profissional de alguns grupos de frequentadores, principalmente entre aqueles que acompanham assiduamente a programação do Centro. Esta contribuição estaria marcada, pelo tempo de sua existência, em toda uma geração. A matéria *Geração CCBB: Centro cultural ajudou a formar atores, diretores, artistas plásticos, músicos e cientistas sociais*<sup>39</sup>, é representativa da percepção de outras maneiras com a qual o CCBB dá retorno, não apenas ao Banco do Brasil, mas, primordialmente, à sociedade na qual está inserido. Ao entrevistar alguns frequentadores, que desde criança ou adolescente vêm ao CCBB com regularidade, fez-se a conexão entre suas atuais profissões e a influência do CCBB em suas formações. A constatação, na amostra examinada, se traduziu numa influência pertinente ao papel desempenhado pelo Centro. Os eventos, patrocinados pelo Banco do Brasil ou pelo conglomerado, se inscrevem na área das artes e das humanidades<sup>40</sup>.

Para isso contribui o fato do CCBB Rio possuir, além dos espaços onde realiza os *eventos*, uma biblioteca, cujo acervo está concentrado em obras na área em que atua – artes,

---

<sup>37</sup> In, Centro Cultural Banco do Brasil: Conceitos. Parâmetro de referência desenvolvido pelos gerentes dos CCBB's e aprovado pela Diretoria do Banco do Brasil, Junho de 2004. A perspectiva de esforço que se coloca é em relação aos segmentos sociais que frequentam, de fato, a instituição. Ao longo dos últimos 10 anos, o CCBB Rio vem realizando pesquisas e identificando a classe social, formação, renda, sexo, e idade de seus frequentadores. Nestas pesquisas os dados estatísticos demonstram uma concentração de frequentadores da zona sul, de salários médios, profissionais liberais, funcionários públicos, aposentados e estudantes. Apenas em 2003 estes dados começaram a se modificar, com uma maior presença de frequentadores da zona norte e de baixa renda. Esta mudança foi verificada a partir da exposição multidisciplinar *Arte da África* (fato este compreendido pelo *staff* do CCBB, à época, em virtude da temática da exposição), e, desde então, há um esforço para que esta frequência se mantenha. Ou seja, a questão de dar acesso a público de diversos segmentos sociais está no campo do ideal. CANCLINI, Nestor, *Consumidores e cidadãos – conflitos multiculturais da globalização* (1996), em pesquisa sobre consumo cultural na Cidade do México (II Festival daquela cidade), aponta para algo que parece ser comum no caso do CCBB Rio (com raras exceções): a ausência de público de baixa renda, sem escolaridade e desempregados: “o festival da cidade reproduz as segmentações e segregações da população engendradas pela desigualdade de acesso ao capital, à educação e à distribuição residencial dos habitantes”, p. 105. Para uma idéia mais precisa do que ele afirma consulte pp. 95 a 124.

<sup>38</sup> In, Centro Cultural Banco do Brasil: Conceitos. Parâmetro de referência desenvolvido pelos gerentes dos CCBB's e aprovado pela Diretoria do Banco do Brasil, Junho de 2004.

<sup>39</sup> Veiculada no Caderno B do Jornal do Brasil (RJ), em 17/10/2004, por Alexandre Werneck e Helena Aragão.

<sup>40</sup> Através das exposições, espetáculos de dança, música, teatro, mostra de cinema, etc.. e de seminários, palestras, workshops nas áreas de literatura, filosofia, história, antropologia, música, sociologia, etc, cujos conteúdos são aglutinados no programa *Idéias*.

ciências sociais e literatura –, fazendo assim um complemento às diversas atividades, voltadas para música, teatro, exposições de artes, seminários, debates, mostras de filmes, vídeos, etc., uma vez que se propõe a realizar investimentos contínuos na aquisição de obras que estejam, de algum modo, conectados aos temas focados em sua programação<sup>41</sup>. A questão pontuada pelos jornalistas da matéria, acima citada, aponta sua importância não apenas para os projetos culturais patrocinados, mas, sobretudo, para a percepção da instituição “como formadora de uma geração”, ou seja, sua contribuição à formação profissional destes indivíduos, deixando de lado a influência que o CCBB exerce sobre aqueles que o frequentam, quanto ao retorno de marketing do seu patrocinador. Se este é um “balanço” atual extremamente positivo, do ponto de vista da responsabilidade social do Banco do Brasil, observamos que, ao longo dos seus quinze anos de existência do CCBB, algumas características se mostram recorrentes na política que o instituiu, o mantém e o expande. Entre elas, duas são extremamente marcantes, por isto as destacamos a seguir.

### 3.4. Duas características marcantes

Os quinze anos de história que envolve a existência do CCBB Rio, e o processo de expansão da política de marketing cultural empregada pelo Banco do Brasil (que irá culminar com a expansão dos CCBB's), têm duas características marcantes, as quais dizem respeito à sua localização geográfica nas cidades (com exceção de Brasília), e à decisão de sua abertura determinada pela *vontade política*<sup>42</sup> de alguns sujeitos.

O primeiro destes aspectos – sua localização geográfica –, marca o projeto embrionário do CCBB Rio, que irá ser herdado pelos demais Centros criados pelo Banco do Brasil, caracterizando a política de expansão dos CCBB's, que aliava à estratégia de marketing da empresa sua contribuição não só para a “democratização da cultura”, mas

---

<sup>41</sup> Este é um diferencial entre o CCBB Rio e os demais (DF, SP), que não possuem biblioteca, o que significa dizer que biblioteca não faz parte da estrutura – “padrão” – definida para os CCBB's.

<sup>42</sup> “Incansável, sempre à frente de todas as decisões relacionadas ao êxito do empreendimento idealizado pelo ex-Presidente Calazans, esteve o diretor Francelino Pereira, conduzindo negociações de cunho político – fosse no âmbito de mobilização externa – em que poderia haver resistências à exploração de uma nova atividade pelo principal banco oficial brasileiro – junto a parlamentares de varias facções e até ao próprio Presidente da República; fosse internamente, na própria Empresa, onde até recentemente ouviam-se vozes contrárias ao patrocínio do CCBB pelo Banco. Foi também Francelino Pereira quem mais batalhou na busca do interesse e personalidades do mundo intelectual e artístico pela criação e aceitação do CCBB. A seu convite, estiveram no canteiro de obras, em visitas de sensibilização, gente da estirpe de Lúcio Costa, Oscar Niemeyer, Burle Marx e Tom Jobim. O apoio conquistado junto às forças formadoras de opinião permitiu que o projeto deixasse de ser uma ambição do pequeno grupo de seus idealizadores para se constituir num interesse de todas a classe artística e das pessoas que lidam com a produção cultural”. In FERREIRA, Reinaldo Benjamin (1997), pp. 29 e 30.



também para a política de revitalização de prédios históricos das capitais onde se inseriram, o que pode ser visto como uma forma de assumir um discurso de “preservação do patrimônio histórico brasileiro”<sup>43</sup>. O centro da cidade do Rio de Janeiro, da mesma forma que outros centros históricos de capitais brasileiras, viveu uma típica situação de “fuga do centro”<sup>44</sup> ao longo do século XX. No caso do Rio, vários foram os fatores que concorreram para esta *fuga*. A expansão e urbanização rumo às zonas sul e norte, e posteriormente em direção à zona oeste; a demolição e alteração de bairros da área central, a partir da abertura de avenidas, e a conseqüente perda da população residente no centro; a transformação em área comercial e financeira que seria, de certa forma, esvaziada depois que a condição de capital do país deixou de existir, causando não só diminuição do poder econômico da cidade, mas esvaziamento do centro pela burocracia federal onde se localizava; o processo de verticalização, nos anos 70, que modificou por sua vez a arquitetura do centro, com a demolição de grande parte do acervo arquitetônico; a intensificação de instalações de *shopping center's*, nos anos 80, cujos *sub-centros*, por sua vez, passaram a ocupar áreas nobres da cidade, deixando os centros históricos e comerciais esvaziados com sua existência; e, além de tudo isto, a concorrência de centros comerciais de outras cidades, que irão aprofundar este processo de esvaziamento<sup>45</sup>. Enfim, vários fatores foram se somando para esta realidade, que vai culminar em um outro processo, inverso, de retomada ou retorno ao centro. É esta realidade que irá integrar as preocupações da prefeitura daquela cidade, e irá se corporificar, em 1984, no projeto denominado “Corredor Cultural”<sup>46</sup>, cujo interesse era preservar, revitalizar e requalificar<sup>47</sup> áreas históricas da cidade, gerando um movimento de retorno ao centro. O projeto corredor cultural foi formulado ao

---

<sup>43</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Recife (Ø). Aspecto, este, explorado de maneira mais aprofundada pelo trabalho de VIEIRA, op. cit. (2006).

<sup>44</sup> MAGALHÃES, Roberto Anderson M., *Preservação e requalificação do centro do Rio nas décadas de 1980 e 1990: A Construção de um Objetivo Difuso* (2002), p.3.

<sup>45</sup> “Na década de 1980, acentuou-se este processo de esvaziamento do centro do Rio de Janeiro, quando, em função da concorrência representada pelos novos sub-centros e mesmo por outras cidades, várias empresas de grande porte deixaram a área. Após 1989, o sistema financeiro ligado à Bolsa do Rio teve uma queda acentuada quando ocorreram eventos ligados a ações especulativas. Desde então, e de forma crescente, os principais investidores transferiram-se para São Paulo consolidando o papel daquela cidade como maior centro financeiro do país. Se em 1994 havia 56 sedes de bancos na cidade, cuja localização se dava majoritariamente no Centro, em 2000 elas totalizavam apenas 36, sendo que nenhuma correspondia aos dez maiores bancos do país. Ainda nesse ano, o pregão da Bolsa do Rio transferiu-se para São Paulo, o que representou um duro golpe para a economia da cidade”. MAGALHÃES, Roberto Anderson M., op. cit. (2002), p. 2.

<sup>46</sup> “Em 1980, o Prefeito Israel Klabin (1979-1980) tomou a decisão política de prestigiar a proposta de preservação de partes do Centro [uma vez que havia uma outra proposta desenvolvida por técnicos ligados à COPPE-UFRJ, de renovação radical sem preservação], o que resultou na concretização do Corredor Cultural” e para isso criou a Comissão Especial de Implantação do Corredor Cultural, com o Decreto 2556/80. “Como estratégia de fortalecimento da posição preservacionista foi criada a Câmara Técnica do Corredor Cultural, composta por intelectuais, como Nélida Piñon, Rubem Fonseca, Sérgio Cabral e outros” [a partir da Resolução 195 do Secretário Municipal de Planejamento em 28/09/77]. Idem pp. 4/5.

<sup>47</sup> Para ver discussão sobre este conceito vide MAGALHÃES, Roberto Anderson M., op. cit. (2002).

longo dos anos de 1979 a 1984, a partir de estudos técnicos, pesquisa e discussões com órgãos públicos, associação de moradores, proprietários, imprensa, empresários, ambulantes, sociedade mais geral, quando, enfim, foi formalizado como lei<sup>48</sup>.

O CCBB vem, na verdade, integrar-se neste projeto da prefeitura<sup>49</sup>, que já havia sido iniciado. Um projeto que vai inserir o prédio não só num “retorno ao centro”<sup>50</sup>, mas num retorno ao próprio prédio, uma vez que, da mesma forma como o local em que estava situado, o edifício onde veio a ser instalado o CCBB Rio também experimentara uma *fuga*, um esvaziamento<sup>51</sup>. Segundo Augusto Ivan, coordenador do projeto corredor cultural, o período de 1989 a 1996, que corresponde à inauguração e primeiros anos de atuação do CCBB, foi quando se deu a “fase de consolidação do processo de recuperação e revitalização da área central do Rio”. Esta fase teria sido, segundo este mesmo autor, a intervenção mais abrangente e demorada. A que envolveu a área onde se encontra a Praça XV, onde foi fundado o Centro Cultural Paço Imperial, em 1985, o CCBB, em 1989, a Casa França Brasil,

---

<sup>48</sup> Lei Nº 506, de Preservação Paisagística e Ambiental do Centro da Cidade do Rio de Janeiro, conhecida como a Lei do Corredor Cultural, aprovada em 17 de Janeiro de 1984 e depois revista e ampliada pela Lei Nº 1.139 de 16 de dezembro de 1987. PINHEIRO, Augusto Ivan de Freitas, *Corredor Cultural: a reabilitação urbana em processo* (2005), p. 4.

<sup>49</sup> As condições em que se encontravam o entorno do CCBB Rio, em fins de semana, durante o período da obra de recuperação do edifício, nos dá uma noção da transformação que a requalificação do edifício sede do Centro Cultural pôde realizar, em conjunto com as obras da prefeitura. “No entorno, as ruas ermas e sujas faziam-se esparsamente povoadas por algumas poucas pessoas desocupadas, andarilhos ou mendigos, entregues à própria sorte. Nada denotava algum sentido para a exuberância do projeto em andamento. Quem – pensava eu – se atreveria, no seu lazer semanal, a visitar aquele nobre espaço, encravado que estava no miolo de tão bonita quanto inóspita região, próxima ao cais do porto, de duvidosa reputação? (...) Ali, seguiu-se à inauguração do CCBB uma febre de obras tendentes a reincorporar novos espaços ao processo de produção cultural que então frutificava e a resgatar a beleza arquitetônica de algumas edificações históricas que valorizam e enriquecem o patrimônio por algum tempo desprestigiado do velho centro da cidade: Casa França-Brasil, Espaço Cultural dos Correios, Paço Imperial, Museu da Imagem e do Som, Museu Histórico Nacional, Museu Naval e Oceanográfico. (...) surgiram nas ruas adjacentes dezenas de restaurantes e bares, instalados em antigas casas, também recuperadas, e nos quais são servidas refeições para os mais diferenciados paladares. Vêm-se, mais recentemente, galerias de arte, livrarias e lojas especializadas em objetos artísticos, discos e vídeos” In, FERREIRA, Reinaldo Benjamin (1997), pp.120 e 121.

<sup>50</sup> Perspectiva um tanto quanto ideológica dos projetos e programas de governos.

<sup>51</sup> O prédio foi inaugurado em novembro de 1906, embora o lançamento de sua *pedra fundamental* tenha se dado em 1880. Entre 1906 e 1923 abrigou a sede da Bolsa de Fundos Públicos, da Associação Comercial, da Junta Comercial, da Câmara dos Corretores de Mercadorias, da Câmara de Comércio Internacional, da Secretaria do Estado e do Consulado de Portugal. A partir de 1922 foi adquirido pelo Banco do Brasil, através de celebração de contrato de permuta com a Associação Comercial do Rio de Janeiro, como pagamento de dívidas da Associação junto ao Banco. Neste momento, o prédio possuía apenas dois andares mas, ao longo dos anos passou por várias reformas, e nos anos 40 foram acrescentados quatro pavimentos à estrutura original, de modo que hoje o edifício é constituído por 6 andares. Estas reformas preservaram as características originais do prédio e, em 1963, foi tombado pelo IPHAN, por ser considerado representativo da arquitetura neoclássica. Em 1926 passa a ser Sede do Banco do Brasil, mas com a mudança da capital do país para Brasília, e a conseqüente transferência da sede do Banco para a nova capital, o prédio passou a ser sede da Agência Centro do Rio de Janeiro, a qual, ao se mudar para novo endereço, provocará gradativamente um processo de esvaziamento do prédio. Vários andares ficaram ociosos, mesmo com o funcionamento de uma agência que ficara no prédio, a Agência Primeiro de Março. In, publicação: Centro Cultural Banco do Brasil – O sonho e o fazer andam juntos. Pronunciamento do Vice-presidente do Conselho de Administração e Diretor de Administração, Francelino Pereira, no Comitê Coordenador de Recursos do Banco do Brasil, Brasília, março de 1990.

em 1990, e o Espaço Cultural dos Correios, em 1993<sup>52</sup>.

Este aspecto, da localização geográfica do CCBB, bem como o tipo de prédio utilizado para tal fim, dará contornos à política estabelecida pelo Banco do Brasil na definição de seus projetos de investimento na cultura. Como já destacamos, os prédios dos demais CCBB's serão definidos com base nesta característica. Os CCBB's do Rio de Janeiro, assim como o de São Paulo e Recife têm esta semelhança, ou seja, são edifícios antigos fixados nos centros históricos da cidade, o que os leva a participar e se integrar aos projetos de preservação e revitalização já existentes.

A trajetória do Centro Cultural Banco do Brasil se confunde com a história da recente reurbanização de áreas tradicionais em grandes metrópoles. Foi assim no Rio de Janeiro e em São Paulo. A diferença no Recife é que, pela primeira vez, o prédio escolhido não é uma sede do Banco<sup>53</sup>.

No Caso do Recife<sup>54</sup>, a dificuldade foi a inexistência de um prédio antigo e histórico de propriedade do Banco do Brasil. Por isto a escolha se deu por um prédio que, mesmo sem ser de propriedade do Banco, tem características que correspondem aos padrões estabelecidos para os CCBB's. Em relação ao CCBB Brasília, este se constitui como exceção pelas características da cidade. Mesmo instalado em um prédio do Banco do Brasil, e o local não se caracterizar como um *centro histórico*, nos moldes das demais cidades brasileiras, o prédio, de características modernas, é tombado e sua arquitetura é assinada por Oscar Niemeyer.

---

<sup>52</sup> “As obras que haviam se iniciado timidamente em 1988, em torno ao CCBB e com recursos do próprio Banco do Brasil, terminaram por tomar toda a área em 1995, e envolver a construção de uma grande esplanada de pedestres ligando a antiga praça colonial à estação das barcas, a construção de um túnel subterrâneo, a retirada de terminais de ônibus e estacionamentos e a derrubada de um viaduto em concreto para pedestres que desembocava junto à entrada principal do Paço Imperial. A elas se seguiram a reestruturação urbana do Largo da Carioca (1991) e da Avenida Rio Branco e Cinelândia (1996) que se complementaram e se alongaram até a rua Uruguaiana (1992), o Largo de São Francisco (1992) e a Praça Tiradentes (1995). O Largo da Lapa e a Praça dos Arcos foram reurbanizados no final de 1992, completando praticamente um longo percurso que, através da rua São José, interligou todo o Centro do Rio através de obras de remodelação das ruas e praças, envolvendo infraestrutura, calçadas, iluminação, mobiliário urbano, arborização e, algumas vezes, ajardinamento”. PINHEIRO (2002), p. 10. A referência aos recursos do próprio Banco do Brasil que o autor menciona diz respeito não só à revitalização do prédio, mas também do seu entorno: “O Banco do Brasil se responsabilizaria pelo tratamento paisagístico e pela iluminação ao redor do novo Centro Cultural, valorizando-lhe a localização”, FERREIRA (1997), p. 20.

<sup>53</sup> Matéria veiculada no *site* do CCBB Recife, pelos jornalistas Helena Aragão, e Rodrigo Alves, disponível em <http://www.bancodobrasil.com.br/appbb/portal/bb/ctr/rcf/Historico.jsp>, consultado em 20.10. 2005.

<sup>54</sup> A escolha do prédio recaiu sobre a antiga estação ferroviária do bairro de São José para abrigar sua nova sede, ainda sem data definida para inaugurar. A definição pelo prédio envolveu questões ligadas aos padrões definidos para os CCBB's, ao mesmo tempo em que acenava para as políticas negociais do Banco, uma vez que a edificação pertence ao governo estadual, o que poderia envolver negociações não só do uso e reforma do prédio, bem como a guarda e manutenção do Museu do Trem lá existente, assim como a permanência das contas de movimento do estado de Pernambuco no Banco do Brasil.

O segundo aspecto que, de certo modo, vem caracterizar as circunstâncias de criação dos CCBB's, diz respeito a uma intermediação política muito forte, quanto à tomada de decisão e negociações intrínsecas a cada um dos processos.

O CCBB para o Banco do Brasil nunca foi uma decisão pensada muito profundamente, “vamos agora criar um centro que vai canalizar recursos para a cultura” não, nunca foi dessa forma. Ele é resultado de um anseio pessoal de um presidente que o Banco do Brasil teve, o Camilo Calazans, junto com o vice-presidente, o Francelino Pereira. Eles se apaixonaram pela idéia de transformar este prédio em um Centro [...] essas pessoas tiveram a iluminação de utilizar esse prédio de uma forma mais digna e nobre<sup>55</sup>.

O discurso acima aponta para a vontade de fazer – de um indivíduo –, fato este que irá marcar o surgimento não só do CCBB Rio, mas também dos demais CCBB's (Brasília, São Paulo e Recife). A *vontade política* de alguns indivíduos foi determinante para a decisão da fundação de cada um deles<sup>56</sup>. O CCBB Brasília, que inicialmente foi concebido como um “Espaço Cultural Banco do Brasil”, termina por se transformar em um CCBB. O projeto inicial de adaptar um auditório para ser utilizado como teatro não agradou.

---

<sup>55</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio (Ψ).

<sup>56</sup> Com isto queremos dizer que as decisões sempre estiveram alicerçadas em vontades de alguns indivíduos, como foi o caso do CCBB Rio. “O CCBB surgiu mais pela persistência e habilidade política dos seus mentores do que pelo fato de se tratar de um projeto adequado, oportuno, ou mesmo imprescindível, naquela hora, para projetar a imagem do Banco”, FERREIRA, Reinaldo Benjamin, op. cit. (1997), p. 30. O CCBB de Brasília, São Paulo e Recife parecem se caracterizar por uma interferência quanto ao local de instalação destas novas unidades. Neste último, ficou evidente, em toda imprensa, a disputa de poder entre Marco Maciel – Vice-Presidente à época em que foi anunciada a abertura do CCBB em Recife – e Antônio Carlos Magalhães, que gostaria de ter a preferência para a abertura do CCBB em sua cidade, Salvador. Não obstante, é importante afirmar que o poder de decisão, mesmo no caso do Rio de Janeiro, não esteve concentrado nas mãos de um único indivíduo, uma vez que a decisão final passava por um conselho diretor do Banco do Brasil. “O BB não toma uma decisão pensada sobre o assunto, depois quando a conta chega acha caro”, fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio (Ψ). A este respeito Marco Estevão Vieira, aponta, no discurso institucional do Banco do Brasil, como este aspecto pode ser percebido: “O elemento a destoar, de início, se restringia ao espírito público, e também corporativo, da iniciativa, personificado nos funcionários mentores do projeto, conforme a redação da ata de 18 de junho de 1987, que relata o voto do Presidente Camillo Calazans, aprovado pela Diretoria, para a criação de um centro cultural no antigo edifício da Rua Primeiro de Março, 66. Ao introduzir a importância do endereço, que ‘evoca um passado de grandeza’, o texto discorre sobre a contribuição da Empresa ‘na condução das finanças do País’, o valor simbólico da construção – ‘O endereço e o edifício, que se tornaram ponto de convergência de toda a sociedade brasileira, sobretudo dos homens de negócios, políticos e a imprensa em geral, estão indelevelmente incorporados à história de nossa Casa’ – e o seu histórico. Adiante, em função da mudança da sede para Brasília, expõe o ‘compreensível esvaziamento [do endereço], agravado pelo declínio político e econômico do Rio de Janeiro, particularmente do centro da cidade como ‘locus’ financeiro da antiga capital’ para apresentar o projeto: ‘o presente projeto, que ora trago à apreciação de V. Sas., visa a resgatar um pouco da importância, da beleza arquitetônica e da nobreza de propósitos que por tantas décadas fizeram daquele endereço um símbolo de seriedade, dedicação às melhores causas da nacionalidade e de amor ao Brasil’”. In VIEIRA, Marco Estevão, op. cit. (2006), pp. 124 e 126.

O diretor da época achou que seria pouco e [...] pediu um estudo da Engenharia. A Engenharia fez, então, uma proposta de adaptação do teatro para receber eventos teatrais completos, semelhante aqui ao nosso [do CCBB Rio], e do outro lado uma adaptação na biblioteca [...] [para] que se transformasse em uma sala de exposição e ficaria um pequeno complexo. O diretor gostou, achou uma boa idéia e aí então pensou que poderia levar [a proposta adiante], considerando que Brasília era a sede da empresa, e isso seria bom e foi encaminhado dessa forma, muito pelo fato da sede da empresa estar em Brasília, isto justificaria<sup>57</sup>.

Apesar de se caracterizar, nos moldes como vínhamos identificando, como a vontade de um determinado indivíduo, a área estratégica do Banco agora se posiciona de forma a modificar a proposta e inseri-la dentro de uma política vigente.

No meio do desenvolvimento deste processo, a área ligada à estratégia do Banco, que fazia parte desta diretoria, disse: olha vocês estão criando uma coisa, uma outra dependência, com um outro nome, que vai ter um outro quadro [de pessoal], aí eles mesmos propuseram que fosse o mesmo nome, Centro Cultural BB “B” pra efeito de estrutura e foi isso que foi criado: um gerente dois assessores, (programação e administrativo), era uma coisinha pequenininha.

Todavia, a imprensa tem um papel fundamental neste processo.

Só que isso quando caiu na imprensa tomou um vulto que se achou que se iria construir ali um CCBB naquele prédio inteiro, e aí foi uma coisa meio complicada isso, porque quando inaugurou... [...] pra neutralizar um pouco isso, a gente fez uma exposição do lado de fora também, pra dar uma idéia mais ampla [...], mas o fato é que era um teatro e uma sala de exposição. Mas ali mesmo já nasceu a necessidade da ampliação, e aí a engenharia apresentou uma proposta de ampliação que já foi feita, já está lá hoje, já funciona de uma maneira mais satisfatória do que quando começou.

Com o CCBB São Paulo o processo foi semelhante ao Rio de Janeiro (no tocante ao tipo e localização do edifício: prédio histórico, no centro histórico da cidade), mas aqui se inaugura algo que se destaca das demais experiências, o fato de se realizar a partir de uma parceria:

Era um prédio onde funcionou a primeira agência do Banco, havia ali esse valor antigo [...], uma das Brasis [do conglomerado do Banco], que não me recordo qual, demonstrou interesse, [...] em fazer uma associação e o diretor na época que era o Renato [Naegale] também era um pouco assim... Iludido, na minha leitura, com esta questão de parcerias, que o Centro iria conseguir se viabilizar só com parceiros e ele foi levando à frente a idéia, então... Mesmo não tendo

---

<sup>57</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio (Ψ).

sido... Uma gerência mais visível, politicamente, como foi Recife, mas da mesma forma não foi uma coisa pensada globalmente dentro de uma política de marketing, foi tudo assim... Uma coisa assim...

Se o aspecto histórico e geográfico dos prédios escolhidos para instalação dos CCBB's, e, da mesma forma, a vontade política de alguns indivíduos marcaram a condução desta política, o tipo de marketing que eles suscitaram à empresa Banco do Brasil, e a apropriação e uso que se fez e faz desta “ferramenta estratégica” se modifica ao longo do tempo, o que significa dizer que o marketing praticado ao longo destes quinze anos não foi nem uniforme nem homogêneo.

Quando cheguei aqui [...] o centro atuava sem nenhuma preocupação com a empresa Banco do Brasil. Não por negligência, mas uma estratégia pensada para resultados... isso acabava surgindo... mas não era pensada<sup>58</sup>.

### **3.5 Transformações nas políticas de marketing cultural do Banco do Brasil**

Se, enquanto decisão, o CCBB nunca foi algo pensado em profundidade, talvez por isto mesmo, seus fundadores tenham tido uma maior autonomia quanto à formatação da programação, e à própria atuação do CCBB. O que acabou resultando em um “modus operandi”<sup>59</sup> não só importante, mas que delineou, deu forma a uma política que hoje se multiplica para os demais Centros Culturais, a qual se aproxima muito mais a uma lógica de marketing, mas sem deixar de privilegiar algo que já estava definido em torno de uma aproximação da responsabilidade social<sup>60</sup>. Esta autonomia inicial, em relação a ser um instrumento estratégico de marketing do Banco do Brasil, colocou o CCBB Rio em uma posição de destaque em relação aos demais CCBB's.

---

<sup>58</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio ( $\Psi$ ).

<sup>59</sup> De acordo com definição de vários dos entrevistados do CCBB Rio.

<sup>60</sup> Atualmente, isto se torna uma exigência de mercado (que faz parte até de acordos internacionais), a partir do qual o Banco do Brasil criou uma nova Diretoria voltada para esta área: Diretoria de Responsabilidade Sócio-ambiental — DIRES. Embora esta diretoria seja recente (criada em 2003), é perceptível que algumas decisões da empresa Banco do Brasil já caminhassem neste sentido. E isto se torna visível a partir da disponibilização da biblioteca do Banco do Brasil à comunidade local, através do CCBB Rio. Ao mesmo tempo em que ela integra os eventos oferecidos por aquela instituição, por ser mais uma “atração”, ela alimenta seu acervo em sintonia com tudo aquilo que ocorre na programação do Centro, embora não se limite aos assuntos destes eventos. A biblioteca, na verdade, compõe um capítulo à parte do CCBB, sobre o qual nos deteremos mais adiante.

Foi muito impactante um prédio desse tamanho dedicado integralmente a atividades culturais... Essa falta de amarração com a área estratégica do banco deu autonomia ao centro e isso foi muito bom<sup>61</sup>.

Se de início patrocinador e patrocinado não estavam sintonizados numa política de marketing, este viés foi, aos poucos, se consolidando. A este respeito, ao acompanharmos as logomarcas do CCBB ao longo do tempo, percebemos que, de início, ela não guardava nenhuma identidade com a empresa Banco do Brasil. Nem nas cores utilizadas, nem tão pouco em seu *design*.

O CCBB no começo não tinha as cores institucionais do Banco, não tinha a logomarca do banco não tinha nada... Era completamente apartado da estrutura organizacional. Isso só muda quando o Cláudio entra... [Cláudio Vasconcelos foi o segundo gerente do CCBB Rio, nomeado em 1994, com a aposentadoria de Reinaldo Benjamim Ferreira primeiro diretor<sup>62</sup> do CCBB] Porque houve uma mudança... A 1ª logomarca era grená e amarela, feita pela agência... [ArtPlan] Depois a 2ª marca feita pelo escritório da Valéria London que continua não usando nada do Banco, a marca era verde e bege muito mais adaptada ao estilo neoclássico do prédio do que a uma lógica de marketing do banco, isso só muda quando o Cláudio entra em 94 que é aí que a logomarca muda [só as cores] passa a ser azul e amarela, feita por uma agência de São Paulo, com um bom peso visual, aí o Banco começa realmente a querer grudar a imagem do CCBB à imagem do BB<sup>63</sup>.

---

<sup>61</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio ( $\Psi$ ).

<sup>62</sup> A estrutura organizacional do CCBB, à época, era composta por um cargo mais elevado de “direção” e três gerências específicas. A partir de 2002, com a vinculação à Dimac, o cargo de diretor fica restrito a esta instância hierárquica, e a estrutura organizacional do CCBB Rio passa a ser administrado por uma gerência geral e quatro gerências específicas.

<sup>63</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio ( $\Sigma$ ). Apesar de atribuir à presença de um novo diretor a alteração da logomarca do CCBB, esta mudança esteve, na verdade, alicerçada num política de âmbito mais amplo. Ou seja, a mudança de postura do próprio Banco em relação às políticas de marketing até então adotadas. Segundo o Relatório de Atividades do CCBB, de 1995, a alteração da logomarca do Centro se deu naquele ano, no aniversário de seis anos do Centro. “Em seu sexto aniversário, no dia 12 de outubro, o CCBB recebeu dez mil visitantes e ganhou uma nova logomarca. Ela preserva o desenho das colunatas neoclássicas do prédio da Rua Primeiro de Março – sua marca por excelência – e traz um cromatismo impactante que remete às cores institucionais do BB e permite melhor visibilidade em função da tipologia agora adotada”, FERREIRA (1997), p. 90. Foi a primeira vez, do ponto de vista da logomarca, que a identidade entre o Centro e seu patrocinador foi repensada. A primeira alteração da logomarca do CCBB, todavia, se deu em outubro de 1993, aniversário de 4 anos da instituição. “Para marcar o quarto aniversário do CCBB encomendamos ao escritório Valéria London algumas adaptações na programação visual do Centro, de modo a torná-la mais leve e compatibilizá-la com a arquitetura do prédio. As cores criadas pela Artplan, e usadas a partir da inauguração, vinho e amarelo, foram substituídas pelo verde e bege, inspiradas na pintura das ferragens e das paredes. Foi mantido o desenho dos três arcos (referência ao pórtico de entrada pela Rua Primeiro de Março) acrescido de uma onda estilizada, que lhe conferiu um simpático movimento. Essa nova roupagem foi o único destaque nas celebrações de aniversário daquele ano”. Note-se que os argumentos que revestem os motivos da mudança da logomarca, nada têm de estratégico, em termos de marketing. FERREIRA (1997), p. 90. Em 1995, ocorreu, “por recomendação do Presidente do Banco, nova adaptação de toda a programação visual e sinalização do CCBB. Desta feita, mediante a simples aplicação das cores azul e amarelo, que compõem a identidade do próprio Banco do Brasil, sobre o desenho anteriormente criado pelo Escritório Valéria London”. Idem, p. 108. A Logomarca sofrerá, ainda, mais uma alteração, em 2001, quando desaparece a marca por excelência do prédio – as colunatas

O discurso de aprovação do CCBB Rio, no documento produzido pelos integrantes da Comissão de Projeto e Implantação, anuncia:

É entendimento deste grupo que o Centro Cultural venha a desenvolver sua atuação visando atender a aspectos de marketing cultural, inserido na filosofia de marketing global da empresa. A excelência de suas instalações, de suas exposições, de seus espetáculos, de seus serviços num todo, o identificarão dentro do mundo cultural brasileiro. O Centro terá, portanto, como sua “marca” a qualidade, características do Banco<sup>64</sup>.

Todavia, a programação visual aprovada na ocasião não guardava nenhuma identidade com o seu patrocinador<sup>65</sup>. Apesar disto, o nome criado para a nova instituição foi desde o início colado ao nome do seu mantenedor. De certo que a utilização da sigla CCBB foi combatida pela diretoria da empresa, mas ela se impôs de tal modo, primordialmente pela mídia, que se sobrepôs à vontade de seus dirigentes.

A escolha do [nome] CCBB foi feliz, colocar o nome [da empresa] em um projeto cultural... Entretanto a sigla CCBB foi combatida pela diretoria... [mas] A imprensa foi mais forte que a vontade do Banco e perpetuou a sigla<sup>66</sup>.

A idéia de valorização da imagem do Banco do Brasil é algo que vem se consolidando ao longo da existência do CCBB, mas que só toma corpo a partir de 1995, com a mudança de sua logomarca, quando o CCBB passa a utilizar as cores da instituição Banco do Brasil. Mas a consolidação desta valorização irá se afirmar só a partir de 2001, quando a identidade visual do CCBB passa a ser colada à identidade visual do Banco do Brasil. Esta valorização é que, em última instância, irá dar a tônica de toda política voltada para a cultura. As mudanças das logomarcas do CCBB, ao longo destes quinze anos, o que nos dá uma amostra desta visão, vêm acompanhadas de várias outras mudanças. A vinculação a esta postura pode ser detectada a partir do momento em que o CCBB deixa de estar vinculado diretamente à Presidência do Banco do Brasil, onde permaneceu desde sua criação até 2001, e passa, a partir de então, a se vincular à área de comunicação e marketing da empresa<sup>67</sup>. Com as reformas sofridas pelo

---

neoclássicas – e passa a ser adotado não só as cores, mas a própria logomarca do seu patrocinador. No anexo II é possível acompanhar o desenvolvimentos das logomarcas aqui referidas.

<sup>64</sup> Apud, FERREIRA, Reinaldo Benjamin, op. cit. (1997), p. 22.

<sup>65</sup> Vide Anexo II – Logomarcas do CCBB.

<sup>66</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio (Σ).

<sup>67</sup> Em 1994 ocorreu uma reestruturação no CCBB, quando foi criado o Conselho Deliberativo do Centro Cultural (COCEC), constituído por cinco membros, a saber: Secretário Executivo do Conselho Diretor do BB, Secretário



Banco<sup>68</sup> e a conseqüente reorganização de sua estrutura, foi criada uma nova arquitetura organizacional, na qual surgem várias diretorias, entre as quais, a Dimac, que se encontra vinculada diretamente à presidência do Banco, juntamente com as diretorias jurídica, estratégia e organização e de controles internos, diferentemente das demais que se vinculam às vice-presidências. Neste momento, todos os meios e veículos de comunicação do Banco, seja interno, seja externo, passam a ser centralizados e integrados junto à Dimac, inclusive o próprio CCBB.

Se a decisão de criação do CCBB esteve vinculada a uma perspectiva de marketing incipiente e, de algum modo, a vontades políticas de certos indivíduos, mesmo que aliadas à realidade da empresa, esta perspectiva se modificará ao longo do tempo, dando espaço para uma política estratégica de marketing ao lado da necessidade de decisões alicerçadas em planejamentos e estudos de viabilidade para a instalação de novos CCBB's. O caso do Rio de Janeiro se distingue dos demais, não só por seu tempo de existência, mas fundamentalmente por seu formato (tamanho de suas instalações, existência de biblioteca, etc.). Esta distinção, possivelmente, já estava indicada em seu momento gestacional, e em todo o período em que esteve, de certo modo, apartada dos interesses negociais do Banco do Brasil.

---

de Comunicação Social da Presidência, o Diretor Executivo da Fundação Banco do Brasil e o superintendente Estadual do Rio de Janeiro. Em 1997 o CCBB mantém sua política de atuação definida pelo COCEC, mas passa a se vincular diretamente à Diretoria do Banco do Brasil. Após a extinção da COCEC, seu vínculo será junto à Unidade de Assessoramento de Comunicação e Marketing, e, só a partir de 2001, é que se submeterá à Diretoria de Marketing e Comunicação – DIMAC –, com a nova mudança na estrutura administrativa do Banco do Brasil. “Encerramos o ano de 2001 com a certeza de que o Banco do Brasil tem condições de garantir seu crescimento sustentado. Adotamos medidas que reforçam nosso compromisso com a transparência e com as práticas de boa governança corporativa. Os ajustes patrimoniais decorrentes do Programa de Fortalecimento das Instituições Financeiras Federais, a revisão do estatuto, que ampliou o direito dos acionistas minoritários, e a descentralização da gestão, por meio da nova estrutura organizacional, são alguns dos fatores que preparam o Banco do Brasil para o Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo – Bovespa. [...] A nova estrutura administrativa nos permitiu ampliar a Diretoria, evitando a centralização excessiva nos processos de decisão. Com a reformulação, operamos com o presidente, sete vice-presidentes, dezesseis diretores, responsáveis perante o Banco Central, a Comissão de Valores Mobiliários - CVM e demais órgãos reguladores. Decisões que convergiam para as reuniões semanais do Conselho Diretor vêm sendo tomadas em outras instâncias, com mais agilidade. Essa nova estrutura é auxiliada por um sistema de gestão que inclui comitês aptos a tomarem decisões colegiadas nos segmentos em que atuam”. Relatório Anual, 2001.

<sup>68</sup> A estrutura organizacional do Banco do Brasil ao mudar, em 1997, definiu que as Unidades de Assessoramento (Comunicação e Marketing, Desenvolvimento Empresarial, Secretaria Executiva, Controladoria e Jurídico) eram consideradas uma extensão da Diretoria, facilitando processos de comunicação, equalização de conhecimentos, e trabalhando pela integração do conglomerado. Elas apoiavam a diretoria e as demais Unidades (Unidade de Função) na formulação de estratégias, políticas, diretrizes, e no fornecimento de subsídios à tomada de decisões. Esta estrutura vai se modificar em 2001, com o surgimento das diversas vice-presidências formadas por diretorias e assessoradas por gerências e/ou unidades. Para uma visão mais precisa desta estrutura, consulte “retratos da empresa” na página do Banco do Brasil (<http://www.bancodobrasil.com.br/appbb/portal/ri/ret/Assembleia.jsp>)

### 3.6. CCBB: “O sonho e o fazer andam juntos”

A criação do CCBB Rio foi fruto da proposta de um presidente da empresa Banco do Brasil – Sr. Camilo Calazans – e da decisão de uma diretoria<sup>69</sup>, e se propunha, de início, à preservação do edifício e do acervo daquela histórica instituição financeira, reunidos em um Museu Numismático<sup>70</sup>, Arquivo Histórico do Banco do Brasil e a Biblioteca, já existentes. Mas esta proposta iria se modificar, antes mesmo de ser concretizada. Enquanto duravam as discussões sobre a adaptação do prédio, as mudanças no rumo da economia nacional sinalizavam para um novo formato do Banco do Brasil – entre as quais, perda de funções históricas, transferidas para o Banco Central –, com uma atuação mais comercial e menos fomentadora, levando os dirigentes da instituição a buscar alternativas frente à competição que se estabelecia no mercado entre os bancos existentes no país. Percebe-se, neste momento, que um *complexo cultural*<sup>71</sup> seria um veículo de marketing institucional mais efetivo. Assim, a proposta de criação do Centro Cultural e de Documentação Financeira do Banco do Brasil foi aprovada em junho de 1987<sup>72</sup>.

Após aprovação, pela Diretoria, da criação do Centro, o prédio entraria em reformas<sup>73</sup>.

---

<sup>69</sup> A vontade política, até aqui indicada, tem seus limites: o poder de decisão de um conselho diretor, e não de uma única pessoa. Marco Estevão Vieira chama a atenção de que “a perseverança de seus assessores [do presidente Camilo Calazans], do vice-presidente Francelino Pereira (ex-governador do Estado de Minas Gerais, de 1979 a 1983) e em particular de Ney Curvo, coordenador da área de comunicação social, que já havia trabalhado no exterior, foi que alterou o rumo inicial do projeto, ampliado para um centro cultural. A posição decisiva de Ney Curvo decorreu, muito provavelmente, de sua experiência externa e da repercussão dos grandes centros culturais europeus, então em franco desenvolvimento, com o lançamento do *Centre National d'Art et de Culture Georges Pompidou*, em Paris (1977), e do *The Barbican*, em Londres (1982)”. VIEIRA, Marco Estevão de Mesquita, op. cit. (2006), p. 126.

<sup>70</sup> Cujo acervo é composto por “valioso conjunto de moedas nacionais e estrangeiras [...] peças batidas no Brasil, as cunhadas para o País em Lisboa, bem como moedas do Império e da República. A coleção de papel-moeda brasileiro constitui uma das mais completas [...] onde se destacam raros bilhetes de emissão do primitivo Banco do Brasil, além de uma variedade de cédulas e moedas estrangeiras”. O arquivo histórico, por sua vez, é constituído de documentação financeira, e cuida da “preservação de importantes documentos produzidos pelos diversos órgãos do Banco do Brasil, desde a sua criação” O Museu e arquivo histórico foi inaugurado em 1955. Hoje constituem acervos separados: o Museu de Numismática e o Arquivo Histórico. In PEREIRA, Francelino. Centro Cultural Banco do Brasil – O sonho e o fazer andam juntos. (1990).

<sup>71</sup> In FERREIRA, Reinaldo Benjamin, citado (1997), p. 20.

<sup>72</sup> “Em 18 de junho de 1987, o então Presidente Camillo Calazans propôs à Diretoria do Banco a transformação do prédio em um centro cultural devotado a apoiar e difundir o saber e as artes, contribuindo, inclusive, para projetar ainda mais a importância do Corredor Cultural. A proposição mereceu plena aprovação do presidente José Sarney e do ex-Ministro da Cultura, Celso Furtado. (...) No voto encaminhado à Diretoria, o ex-presidente Camillo Calazans afirmava: ‘A iniciativa se torna ainda mais oportuna na medida em que ocorreria num momento de intensa modernização e ampliação da face comercial do Banco, ao mesmo tempo em que enfatizaria sua fidelidade a seus princípios tradicionais. Com isso, mostraríamos à sociedade brasileira e ao funcionalismo da Casa que ela muda, mas preserva sempre o mesmo caráter’”. In, PEREIRA, Francelino, Centro Cultural Banco do Brasil – O sonho e o fazer andam juntos (1990).

<sup>73</sup> “Em setembro de 1987, o Banco firmou, em solenidade memorável, convênio de cooperação técnica com a Fundação Nacional Pró-Memória, a partir do qual foi constituído grupo de trabalho integrado por representantes das duas instituições e técnicos da secretaria Estadual de Cultura e Secretaria Municipal do Rio de Janeiro. Foi o

Sua inauguração, contudo, seria adiada por duas vezes. Uma primeira, no 180º aniversário do Banco do Brasil, em 12 de outubro de 1988, e uma segunda data, em abril de 1989. Ambas desmarcadas em virtude de atraso das obras. A data definitiva ficou para o aniversário de 181 anos do Banco. O CCBB Rio foi, deste modo, inaugurado, oficialmente, em 12 de outubro de 1989. Diz-se *oficialmente* porque foi realizada em cerimônia fechada, com autoridades do próprio Banco e funcionários do Centro. Por se encontrar a empresa Banco do Brasil em plena negociação salarial com seus funcionários e, como não houvera acordo entre as partes, os funcionários deflagraram greve. No dia marcado para a inauguração, o impasse permanecia e a solenidade de inauguração motivara bancários e sindicalistas a realizar protestos<sup>74</sup> contra a política econômica vigente no país, e consequentemente contra a política do próprio Banco, durante a cerimônia de inauguração. Política esta de onde o CCBB era fruto. Com o prédio cercado por funcionários e representantes sindicais, em ruidosa manifestação, não só contra o governo, mas também contra a direção que o Banco tomava, aliada à campanha salarial, não houve condições de se realizar a inauguração do modo como havia sido planejada<sup>75</sup>. A abertura ao público, e real inauguração do Centro, só ocorreria no dia 17 seguinte, com uma

---

trabalho deste colegiado que possibilitou o levantamento das informações técnicas preliminares que viabilizaram o projeto do Centro Cultural envolvendo, inclusive, a programação das obras de adaptação do prédio, de acordo com a respectiva proposta arquitetônica [...] O projeto de restauração e adaptação do prédio teve a assinatura do arquiteto Marcelo Graça Couto Campello, à época servidor da Instituição, que coordenou a execução das obras”. In, PEREIRA, Francelino, Centro Cultural Banco do Brasil – O sonho e o fazer andam juntos (1990).

<sup>74</sup> A este primeiro contato, permeado de conflito, entre funcionários do Banco do Brasil e do Centro Cultural – funcionários da mesma empresa –, os funcionários do CCBB atribuem a forma pela qual são vistos, até hoje, pelos demais colegas do Banco. Na maioria das entrevistas quando o assunto se deslocava para a percepção que os funcionários do Banco – do Rio de Janeiro – têm do Centro, as respostas variavam entre a distância – o CCBB é pouco freqüentado pelos funcionários da empresa – e a discriminação sofrida dos *colegas*, uma vez que trabalhar no Centro Cultural não é considerado trabalho, mas sim, diversão. A contradição aqui percebida pode ser explicada pelo fato de que os bancários lidam diariamente com uma realidade de trabalho considerada desgastante, perigosa – primordialmente no Rio, em virtude da violência e consequentemente dos assaltos a banco –, além de mal remunerada – conforme visão dos funcionários. Aos olhos destes funcionários, o trabalho do CCBB com cultura mais parece diversão. O que corresponde a visões diferenciadas do que é *trabalho*. A estes argumentos, os funcionários do CCBB afirmam, de modo geral, que diferentemente do que parece, a *diversão* não se concretiza. Dificilmente vêem um filme, uma peça de teatro, ou uma exposição – esta é mais fácil em função do seu tempo de permanência ser sempre mais longo do que qualquer outro evento. E, quando isso acontece, é fora do horário do expediente. Além do mais, no CCBB também há burocracia, administração e gerenciamento de orçamentos, relatórios, prestação de contas, formalidades... regras e metas a serem, cumpridas, da mesma forma que em uma agência bancária. A diferença é o tipo de atividade, o produto, o cliente, ou, na percepção dos funcionários do CCBB: “o nosso negócio é outro”. Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio (E).

<sup>75</sup> “Aquilo que deveria ser um ato público, transformou-se numa solenidade fechada (...) Internamente, no saguão de entrada voltado para a Rua Primeiro de Março, era descerrada uma placa de bronze alusiva ao evento. Discursava o presidente do Banco. Do lado externo, uma algazarra inacreditável infernizava os ouvidos dos presentes. Ao mesmo tempo em que batiam nas portas e janelas, ao som de apitos e buzinas, os manifestantes gritavam palavras de ordem (...) foi atropelado o protocolo preparado para a ocasião. O que mais desejávamos, todos, é que tudo acontecesse rapidamente e que logo ficassemos livres daquele pesadelo.” In, FERREIRA, Reinaldo Benjamin, op. cit. (1997), p.39.

exposição –multidisciplinar<sup>76</sup> – cujo tema era o *Ciclo de Machado de Assis*. Constavam da programação, exposições de pinturas, fotografias, objetos e iconografia, recitais, peça de teatro, palestras e debates, bem como sessões de cinema e vídeo, todos estes *eventos* voltados para o escritor Machado de Assis e seus contemporâneos.

Após seis meses da inauguração do CCBB Rio, e numa perspectiva de avaliar a iniciativa, o vice-presidente do Banco do Brasil faz um pronunciamento no Comitê Coordenador de Recursos do Banco do Brasil, em março de 1990, no intuito de mostrar o “acerto da iniciativa”<sup>77</sup>. Pronunciamento este de cunho formal, mas moldado em tom poético, intitulado *o sonho e o fazer andam juntos*. O pronunciamento remete à criação do CCBB e ao contexto histórico já descrito. Ao processo de retorno ao centro, através do Corredor Cultural e sua perspectiva de preservação, revitalização e conservação dos bens culturais. De modo sutil aponta a forma – ou fórmula – germinal do que seria o marketing cultural.

Parece ficar evidente que não deve existir nenhum fosso ou barreira entre a população, o governo e o setor privado, quando se trata de idealizar e executar projetos voltados para a preservação dos bens culturais. [...] a criação de um centro cultural modelar, a exemplo de estabelecimentos congêneres existentes nos países mais desenvolvidos e identificados com o culto e a valorização dos bens culturais, era o desafio que se impunha ao Banco do Brasil, que a toda iniciativa empresta a sua marca de probidade e eficiência. Inaugurado há pouco mais de seis meses, o Centro Cultural Banco do Brasil já conseguiu comprovar, na prática, a coerência e pertinência dos objetivos para os quais foi implantado<sup>78</sup>.

Apesar de todo o entusiasmo do vice-presidente, e dos resultados que começavam a aparecer, mesmo sem uma intenção voltada para eles, a história do CCBB Rio é permeada de justificavas quanto à sua existência, por parte de seus gerentes, à diretoria. De tal forma, que há uma concordância quase uníssona, entre todos aqueles que fazem o CCBB Rio, quanto à comprovação de sua importância.

---

<sup>76</sup> Abrangendo mais de uma linguagem / expressão cultural.

<sup>77</sup> Este é o primeiro documento que, a despeito de não ter sido produzido pelo próprio CCBB, mas com certeza a partir de dados fornecidos por ele, avalia a repercussão e o reconhecimento da imprensa na abertura do CCBB por jornalistas, críticos e pela própria comunidade. A feitura de relatórios do CCBB, onde apresenta os resultados e repercussão da programação de cada ano só começará em 1995. Até este período toda a documentação está restrita a um livro de memórias do primeiro gestor do Centro, o Sr. Benjamin, além da documentação dos eventos realizados (cartazes, divulgação, documentos, gravação de áudio e vídeo), disponíveis no Arquivo Histórico localizado no 6º andar do CCBB Rio. Durante a pesquisa deste trabalho, foram localizados, apenas, os relatórios dos seguintes anos: 1995, 1996, 1997, 2001, 2002, 2003 e 2004. Nos anos de 1998, 1999 e 2000 os resultados do CCBB foram incluídos no relatório do próprio Banco do Brasil, não sendo produzidos, portanto, relatórios específicos do CCBB.

<sup>78</sup> In, PEREIRA, Francelino, Centro Cultural Banco do Brasil – O sonho e o fazer andam juntos (1990).

A abertura do CCBB foi o assunto do verão do Rio; mas tínhamos que ficar provando à diretoria a nossa importância<sup>79</sup>.

De fato, a tensão entre a administração do Banco e os gestores do CCBB parece nunca ter desaparecido:

O questionamento da Dimac sobre os recursos para a programação é válido. Os gestores devem respostas a essa pergunta, tem que estar na cabeça de todo gestor, executivo, presidentes, governos...<sup>80</sup>

A questão financeira é um desgaste todos os anos [...] a gente volta às vezes à estaca zero. Questionamentos do tipo ‘prá que tá se gastando esse dinheiro em cultura e tal...’ e a gente tem que fazer toda uma demonstração de retorno de mídia, imagem, contar aquela história que há quinze anos todo mundo sabe. Isso pra mim é um reflexo de uma fragilidade na estratégia, ou seja, pra que ter esse Centro? Então vamos fechar...<sup>81</sup>

Você sabe que desde que o CCBB Rio estava em estudo que existia um grupo em Brasília que era contra a sua abertura. E durante todo o período em que estive aqui, este grupo sempre se manifestava contra, especulando sobre a validade da existência do CCBB e acho que ainda hoje deve existir gente por lá que pense assim<sup>82</sup>.

Se o “sonho” de “fazer” o CCBB se tornou realidade, a percepção de sua “utilidade” e, da mesma forma, o desenvolvimento das políticas nele empregadas nunca foi uniforme ao longo do tempo. Vejamos como esta política se desenrola ao mesmo tempo em que se divulgam as realizações daquele Centro.

### **3.7. Os feitos do CCBB Rio e sua inserção na política de marketing do Banco do Brasil**

O pronunciamento do vice-presidente do Banco do Brasil, Sr. Francelino Pereira, realizado em março de 1990, tem valor de primeiro documento oficial que divulga os feitos do CCBB Rio durante seus primeiros meses, bem como o reconhecimento da imprensa e da população. Este tipo de preocupação (mostrar resultados) parece caminhar ao lado do tipo de marketing praticado pelo Banco do Brasil, sua utilização do CCBB como instrumento

---

<sup>79</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio (Σ).

<sup>80</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio (Δ).

<sup>81</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio (Ψ).

<sup>82</sup> Fala do entrevistado, ex-funcionário do CCBB Rio, Reinaldo Benjamin Ferreira.

estratégico de marketing, cada vez mais refinado, assim como por interesses movidos pela lei de incentivo à cultura (a renúncia fiscal).

O período que vai da fundação do CCBB Rio até 1994 será marcado por uma ausência de dados e informações, organizados formalmente, o que levou o primeiro diretor do CCBB, Reinaldo Benjamin, já aposentado, a publicar um livro de memórias, em 1997, a pedido do então diretor – Cláudio Vasconcelos. Lançado no próprio CCBB, o livro procura não só relatar os fatos que envolveram a fundação daquele Centro, mas também descrever a experiência dos primeiros anos<sup>83</sup>. Esta preocupação, quanto à escassez de informações sobre os feitos do CCBB Rio, só irá se manifestar no momento em que os primeiros relatórios do centro passaram a ser produzidos. A feitura destes relatórios se inicia em 1995, quando o CCCBB se encarregará de produzir seus relatórios anuais. Estes, até 1997, foram publicados e distribuídos entre empresas *parceiras* do CCBB, e entre aquelas que potencialmente pudessem vir a sê-lo. O conteúdo destes relatórios<sup>84</sup> demonstra seus interesses, assim como sua distribuição entre empresas e instituições de importância para o CCBB e o próprio Banco do Brasil: estratégia para conquista de *parcerias*, com vistas a incrementar os investimentos junto ao CCBB, uma vez que é a partir deste período (1995) que a Lei de Incentivo à Cultura entrará em vigor. Por este motivo, demonstravam os resultados quanto ao que o Centro produzia, sua visibilidade, e a repercussão de tudo isto nos negócios do seu patrocinador, o Banco do Brasil. A intenção era divulgar o quanto o CCBB poderia incrementar os negócios daqueles que investissem numa parceria.

Nos anos seguintes, 1998, 1999 e 2000 os relatórios deixaram de ser produzidos, por motivos um tanto quanto inexplicáveis. O fato é que alguns dados ou informações sobre o CCBB foram publicados exclusivamente no Relatório Anual do Banco do Brasil<sup>85</sup>, nos quais

---

<sup>83</sup> FERREIRA, Reinaldo Benjamin, op. cit. (1997).

<sup>84</sup> A análise dos relatórios, documentos e publicações do Centro, além das entrevistas realizadas com os funcionários daquela instituição, se prestaram para acompanhar a história e o desenvolvimento do CCBB Rio. A análise dos projetos patrocinados, bem como dos projetos que foram submetidos à avaliação do Centro e que, por algum motivo, foram rejeitados, seria de suma importância para a compreensão e descrição da sua trajetória, ao mesmo tempo em que se construiria ou desconstruiria a história da instituição. Isto, no entanto, não foi realizado em virtude de que nos levaria a reflexões outras que não cabem na proposta deste trabalho, mas nem por isto menos importante. Na verdade, a ausência de dados e informações quanto aos projetos não realizados impossibilita uma análise deste aspecto.

<sup>85</sup> Os funcionários do Arquivo Histórico do CCBB afirmam que o motivo da ausência da produção dos relatórios deste período se deve à publicação dos dados referentes ao CCBB no Relatório de Atividades do próprio Banco do Brasil, sendo deste período, também, a edição dos primeiros “Balanço Social”. Entre 1997 e 2001 o Banco do Brasil publicará seu Balanço Social em separado do Relatório Anual. A partir de 2002, o Relatório Anual e o Balanço Social serão editados em conjunto. Todavia o Relatório Anual do Banco do Brasil de 1998 não faz nenhuma menção às realizações do CCBB, com exceção de uma foto do prédio, e de uma citação na “Linha do Tempo” do ano de inauguração do CCBB. No relatório de 1999, consta no que foi designado como “Balanço Social”, entre outras informações – as diversas atividades do BB para com a sociedade: seja através da Fundação Banco do Brasil, das Associações Atléticas Banco do Brasil, bem como para o próprio funcionalismo. Sobre o

não há detalhamento de tudo o que ocorreu no Centro (programação, repercussão de mídia, etc.). A partir de 2001 os relatórios do CCBB passaram a ser produzidos como um documento interno, como prestação de contas de tudo o que foi realizado durante o ano, para o seu mantenedor, o Banco do Brasil.

Através destes relatórios podemos escrever a história do CCBB, e, ao analisá-los, percebemos que esta história pode ser dividida em quatro momentos. Estes momentos foram classificados tomando-se por referência a vinculação do CCBB ao tipo de marketing praticado pelo Banco do Brasil, e à utilização dos recursos da Lei Rouanet. O primeiro momento, que vai da fundação do CCBB, 1989, até 1994, diz respeito à época em que se praticava puramente o mecenato, sem a utilização de recursos do Estado. Ou seja, os investimentos eram do próprio Banco do Brasil. Neste período, a utilização de recursos do MinC chegou a ocorrer, mas por uns poucos meses: entre outubro de 1989 e março de 1990, quando a Lei Sarney<sup>86</sup> ainda estava em vigor. Além do aspecto de ausência de recursos externos, a não ser os da própria instituição, a inexistência de relatórios, em nossa percepção, aponta para o tipo de política até então praticada pelo Banco do Brasil, sendo indicativo da forma com a qual o

---

CCBB foi divulgado que “a disseminação da cultura é uma das nossas preocupações”, apontando para um investimento da ordem de 20,3 milhões na realização de mais de 70 eventos em cinema e vídeo, música, artes plásticas, cursos e palestras, teatro e dança e na manutenção de espaços culturais – sem, no entanto, discriminar o que foi utilizado da renúncia fiscal. Indica o evento de maior repercussão – Warhol (Coleção Mgrabi), com 240 obras –, bem como os números atingidos: mais de 200 mil visitantes nesta exposição; as ações do Programa Educativo em números: atendimento a 450 escolas e 21 mil estudantes; o atendimento da Biblioteca a 220 mil leitores, cujo acervo de 120 mil livros foi incrementado com 2400 novos livros; e a comemoração dos 10 anos, “CCBB: 10 anos fazendo arte”, com atividades especiais para 16 mil alunos de colégios da rede pública e particular; e a programação infantil – “Rodas de Leitura”, “Leituras e Gosturas” e “Férias no CCBB”, que atendeu a 3 mil crianças. Constatamos ainda, os feitos do Circuito Cultural, cujo objetivo é “levar o melhor do CCBB para várias cidades do país”, o qual foi efetivado a partir de parcerias com secretarias de cultura e empresas privadas. Somados estes eventos, aponta como indicadores sociais para educação e cultura a contribuição para “a sociedade e investimento na cidadania”, no valor de R\$39.159.000,00. Na verdade, nos anos anteriores, desde a inauguração do Centro, este tipo de informação vem constando ano após ano nos relatórios anuais do Banco do Brasil, até os dias atuais. In, Banco do Brasil, Balanço social 1999.

<sup>86</sup> O Vice-Presidente do Conselho de Administração e Diretor de Administração, Francelino Pereira, em 1990, após seis meses de inauguração do CCBB, afirma, a propósito da aprovação de projetos culturais pelo MINC: “Devemos agradecer igualmente ao Ministro José Aparecido de Oliveira, pelo pleno apoio à iniciativa, possibilitando a aprovação dos projetos culturais submetidos ao MINC, nos termos das normas vigentes”, in PEREIRA, Francelino, *Centro Cultural Banco do Brasil – O sonho e o fazer andam juntos* (1990). “A Lei Sarney vigorou pelo período de 1986 a 1990, tendo sido revogada quando da posse do governo Collor (março de 1990) juntamente com todos os demais incentivos fiscais federais existentes.” In, OLIVIERI, Cristiane Garcia, op. Cit. (2002), p. 47. É neste sentido que Reinaldo Benjamin – primeiro diretor do CCBB – narra, em seu livro de memórias, os cortes realizados por Collor no patrocínio da programação do Centro, dando margem à uma prática que logo foi abolida: a venda antecipada de ingressos para a realização dos espetáculos. “No dia 27 de junho de 1990, em encontro marcado pelo Sérgio Britto, comparecemos todos à Associação Comercial do Rio de Janeiro, onde a idéia já encampada [vendas de assinaturas] seria ‘vendida’ aos seus membros [...] conclamando os membros da Associação Comercial não apenas a aderirem ao esquema lançado, mas também a patrocinarem, por suas empresas, a produção de montagens teatrais no CCBB. Comprando o direito assegurado de assistir, acompanhada, em data de sua livre escolha durante a temporada, aos quatro espetáculos agendados, por preço de ingresso reduzido em relação ao custo de venda, na bilheteria.” FERREIRA, Reinaldo Benjamin, op. cit. (1997), pp. 63 a 66.

Centro Cultural se relacionava com o seu patrocinador (fato este que irá se diferenciar da lógica que vem a ser estabelecida no momento seguinte). Apesar de ser idealizado como uma ferramenta de marketing, a aproximação entre ambos (patrocinador e patrocinado) era mínima, ainda que o CCBB estivesse vinculado à própria presidência do Banco do Brasil, e toda a despesa com manutenção e patrocínio da programação do Centro fosse por ele custeada. Mesmo que os dados referentes a este momento sejam escassos<sup>87</sup>, é possível perceber questões importantes. Além de uma programação visual apartada da identidade do seu patrocinador, a ausência de pesquisas é também indicativa do formato do marketing praticado pelo CCBB Rio. Não havia, até então, grandes preocupações<sup>88</sup> quanto ao retorno de imagem que a instituição dava ao seu patrocinador, não se realizava mensuração de mídia espontânea<sup>89</sup>, não se fazia um acompanhamento mais preciso quanto ao “retorno” do CCBB ao Banco do Brasil. Até então, o que se media era apenas o número de visitantes, e a recepção da “crítica especializada”, ou seja, a repercussão da programação do Centro Cultural na mídia.

O segundo momento, que se inicia em 1995 e vai até 1997, define o início da utilização dos recursos da renúncia fiscal, através da Lei Rouanet<sup>90</sup>, pelo Centro Cultural, associado a uma nova lógica sob a qual o CCBB se vincula ao Banco do Brasil<sup>91</sup>: a

---

<sup>87</sup> O Relatório Anual do Banco do Brasil, de 1990, faz referência ao Centro Cultural. “Inaugurado em 12.10.89, por ocasião das comemorações dos 181 anos de fundação do Banco do Brasil, o Centro Cultural e de Documentação Financeira no Rio de Janeiro, continua desempenhando o importante papel de disseminador da cultura. Ao completar um ano de atividades, o Centro registrou a presença de 320 mil visitantes, que freqüentaram seus dois teatros, salões de chá, cabines para exibição de vídeo, sala de cinema, biblioteca com 100 mil volumes, 7 salas para exposição, laboratório fotográfico, museu e arquivo histórico. Com uma afluência de público em torno de 6 mil pessoas por semana, o Centro Cultural em pouco tempo conquistou a adesão e o reconhecimento do público e da crítica especializada, em razão de sua esmerada e variada programação”. Sobre esta, destacaram-se os ciclos Vinícius de Moraes e Carlos Drummond de Andrade, “com espetáculos musicais e teatrais, curtas-metragens, vídeos, palestras e exposições alusivas à vida e à trajetória literária desses grandes poetas brasileiros. Além dessa programação especial, foram montadas diversas atividades, cobrindo todas as áreas culturais. Dentre elas, merecem destaque o Projeto Educativo e as Visitas Guiadas, que promovem a formação pedagógica de estudantes das escolas de 1º grau, nos diferentes ramos do conhecimento humano. Até agora já participaram dos programas mais de mil alunos de 63 escolas do Rio de Janeiro e municípios próximos”. Relatório Anual do Banco do Brasil, 1990, p. 37.

<sup>88</sup> O tipo de preocupação a que nos referimos vai se esboçar em 1995, quando se toma uma primeira atitude: “a realização de uma pesquisa junto aos freqüentadores do centro [...] uma enquête informal, desenvolvida pela própria equipe do CCBB, visando levantar informações preliminares sobre o público do centro e seus interesses em relação a eventos culturais”. Parceria Petrobrás – CCBB: Um caso de sucesso em marketing cultural (Premio Marketing Best 97), 1997, p. 19. Neste mesmo ano, este tipo de preocupação (com o retorno institucional que o CCBB dava ao seu patrocinador) irá se manifestar com a contratação de um instituto de pesquisa para mensurar a Imagem CCBB – Instituto de Pesquisa GERP. Esta primeira pesquisa foi realizada entre novembro e dezembro de 1995, em cinco fases. Foram aplicados questionários aos freqüentadores do CCBB, e foram entrevistados os funcionários do CCBB, os artistas e empresas de produção cultural, os formadores de opinião (jornalistas, críticos de arte, etc.), e os patrocinadores e eventuais parceiros. Entretanto, só a partir de 1997, o CCBB passará a monitorar continuamente a avaliação de sua programação junto aos visitantes dos eventos.

<sup>89</sup> Mídia espontânea refere-se ao tempo e espaço ocupados por matérias sobre o CCBB, veiculadas em jornais, revistas e televisão, as quais foram produzidas “espontaneamente” por editores e jornalistas.

<sup>90</sup> Para um melhor exame da atuação desta lei, veja o capítulo 1.

<sup>91</sup> “Se a iniciativa de dotar o CCBB de uma postura de marketing partiu internamente, essa decisão foi reforçada posteriormente pela direção do Banco do Brasil. Adotando uma nova filosofia de atuação, o banco passou por



necessidade de dar retorno institucional, ao mesmo tempo em que diminui o volume de investimentos. Não mais o puro mecenato, mas a possibilidade de dar retorno ao seu patrocinador fica agora mais evidenciada, em cuja estratégia se encontra a utilização da renúncia fiscal, de acordo com a lei federal em vigor, de maneira indispensável. O que incluía a busca por recursos de outras empresas dispostas a investir na produção cultural do CCBB. Porém, para o Centro Cultural se beneficiar do incentivo fiscal, bem como viabilizar a parceria com outras empresas, foi necessária a criação da Associação dos Amigos do Centro Cultural Banco do Brasil (ACCBB)<sup>92</sup>. Através desta associação é que os recursos da lei federal puderam ser utilizados.

Embora a utilização do incentivo fiscal se estenda até os dias atuais, ela passa por algumas variações na forma de condução dos projetos ao MinC<sup>93</sup>. Além, disto o fato do Banco do Brasil ter ou não lucro<sup>94</sup>, irá interferir no uso destes recursos. A busca por recursos de outras empresas – públicas ou privadas –, que desejassem realizar patrocínio foi realizada não só através da publicação dos relatórios, mas também através da realização de palestras e seminários sobre marketing cultural, no Rio e em São Paulo. Data deste período uma

---

uma profunda reformulação. O Banco do Brasil atuaria como os bancos privados, passando a adotar novas práticas mais profissionais. O momento da virada foi o final de 94, quando teve início um grande processo de saneamento das finanças. Como parte das medidas tomadas, a diretoria do banco decidiu rever seu orçamento para atividades institucionais. Mesmo sendo uma iniciativa de enorme sucesso, e trazendo expressivo retorno ao banco em termos de visibilidade e consolidação de imagem, o CCBB também foi atingido por essa decisão. O centro precisava buscar novas fontes de recursos, que viabilizassem a manutenção e ampliação de suas atividades. E as ferramentas do marketing eram fundamentais para a determinação do caminho a ser seguido”. Parceria Petrobrás – CCBB: Um caso de sucesso em marketing cultural (Premio Marketing Best 97), p. 19. 1997.

<sup>92</sup> “O CCBB é estruturado como um departamento do BB. Desse modo, está legalmente impossibilitado de receber recursos de patrocinadores externos. A solução encontrada foi a criação da Associação de Amigos do CCBB”. A própria Petrobrás figura como sócio-fundador da associação, reforçando a aproximação entre as duas instituições: “com essa medida, o patrocínio pôde ser implementado, e a Petrobrás pôde se beneficiar dos incentivos fiscais concedidos aos investimentos em cultura”. In, Parceria Petrobrás – CCBB: Um caso de sucesso em marketing cultural (Premio Marketing Best 97), p. 26.

<sup>93</sup> A partir de 1996 e até 2002, o próprio Centro Cultural cuidará de apresentar ao MinC seu Plano Anual de Atividades, no qual constam todos os projetos selecionados para sua programação do ano seguinte, de acordo com as exigências do Ministério, em busca de sua aprovação junto ao PRONAC. A partir de 2003 o CCBB solicitará dos produtores que queiram apresentar projetos à instituição que se antecipem ao CCBB e submetam seu projeto ao MINC, em busca de sua aprovação junto ao PRONAC. Mesmo assim, o CCBB continuará a apresentar planos de programação ao MinC, referente às atividades do Programa Educativo, ou mesmo um ou outro projeto que ainda não tenha sido aprovado junto ao PRONAC, e que seja de interesse daquela instituição.

<sup>94</sup> O uso da Lei Rouanet, refere-se à renúncia fiscal, ou seja, as empresas que tiveram lucro (devem ao Estado imposto de renda) e que tenham investido recursos em projetos culturais, devidamente comprovado através de recibos, são passíveis de ter seu imposto de renda deduzido em até 5% do seu lucro, no exercício fiscal a que se refere o investimento. O investimento deve ser realizado em projetos culturais previamente autorizados pelo MinC, através do PRONAC. Portanto, se a empresa não obteve lucro em um determinado exercício, ela estará impedida de utilizar recursos advindos da renúncia fiscal. Em 1996, o Governo Federal realizou o saneamento do Banco do Brasil – através do aporte de capital no valor de R\$ 8 bilhões –, tendo em vista o valor de R\$ 7,8 bilhões contabilizados como prejuízo no primeiro semestre. No segundo semestre o Banco contabilizou um lucro de R\$ 255 milhões. Possivelmente, este fato explique melhor o porquê da busca de parceiros para investimento de recursos no CCBB.

campanha conjunta entre CCBB Rio e Petrobrás<sup>95</sup>, os quais se aliaram em parceria, com o interesse não só de divulgar a Lei Rouanet, mas dar a conhecer os benefícios que as empresas incentivadoras viriam a ter com este tipo de investimento – projeção, visibilidade, valorização de sua marca, etc., bem como o próprio benefício fiscal. Esta divulgação dar-se-á através da participação de representantes das duas empresas – CCBB e Petrobrás –, em seminários, palestras e cursos. Noutras palavras, divulgaram como e porquê fazer marketing cultural é *um bom negócio*. É a partir deste momento que o CCBB – através da ACCBB – irá atuar não só como patrocinador, mas também como intermediário entre empresas patrocinadoras e os produtores culturais, realizadores de projetos<sup>96</sup>. Ou seja, empresas parceiras investiriam em eventos culturais que se realizariam no espaço do CCBB, se beneficiando da Lei Rouanet, e também da associação da sua marca à marca do CCBB.

Além da busca de patrocínio, 1996 foi marcado por outras iniciativas que anunciam uma nova postura em relação ao marketing praticado pelo CCBB. O lançamento da *Veredas* (em janeiro daquele ano), uma revista de cultura, cuja publicação mensal tinha por objetivo “incentivar a reflexão sobre a arte e a realidade contemporâneas e informar analiticamente sobre os espetáculos, atividades e eventos promovidos pelo Centro Cultural”<sup>97</sup>, sinaliza para esta percepção. Da mesma forma a intenção de incrementar a venda de produtos da *grife*<sup>98</sup> CCBB, como livros de arte, catálogos de exposições, CDs, camisetas, canecas, chaveiros,

---

<sup>95</sup> “Em busca de caminhos para viabilização do plano de inserção mais consistente da Petrobrás no cenário cultural, técnicos da empresa passaram a buscar informações sobre marketing cultural no país. E foi participando de um seminário sobre incentivos fiscais, em novembro de 95, que a solução começou a ser esboçada. Ali ocorreu o primeiro contato entre a Petrobrás e o CCBB, dando início a um projeto de parceria que trouxe importantes benefícios para as duas partes envolvidas.”, in *Parceria Petrobrás – CCBB: Um caso de sucesso em marketing cultural* (Premio Marketing Best 97), 1997 p. 14. “O sucesso da iniciativa reafirma o acerto da opção por um trabalho conjunto. A parceria entre Petrobrás e CCBB mostra que é possível a união de forças, fazendo com que o resultado final seja maior que a soma das contribuições individuais. Técnicos das duas instituições tem sido convidados para participar de Seminários e Cursos, no Brasil e no exterior, para transmitir a experiência acumulada com a realização conjunta de eventos culturais. O projeto de parceria desenvolvido vem sendo identificado como um modelo a ser adotado por instituições culturais e empresas de todo o mundo”. Idem, p. 52.

<sup>96</sup> Para tanto, o CCBB oferecia como contrapartida aos prováveis parceiros a “visibilidade da marca em todo material gráfico promocional e bilhetes; logomarca no estandarte na rotunda do centro durante temporada; citação em todo material de divulgação à imprensa; matéria na revista *Veredas*; propaganda em mídia impressa e eletrônica com a marca do patrocinador”, in *Parceria Petrobrás – CCBB: Um caso de sucesso em marketing cultural* (Premio Marketing Best 97), p. 30.

<sup>97</sup> Editorial, Revista *Veredas*, Ano 1, nº 1, Janeiro 1996.

<sup>98</sup> A utilização deste termo esteve circunscrito, entre o material consultado, à produção e comercialização de subprodutos dos eventos culturais em cartaz no CCBB (fato este que nunca se explorou com a devida profundidade com que se poderia, no discurso dos funcionários entrevistados). O volume de eventos realizados pelo CCBB Rio, pode nos dar uma idéia da magnitude de possibilidade de comercialização destes subprodutos. De souvenirs, à edição de livros, CD’s, DVD’s, fitas em VHS, etc. No período entre 12 de outubro de 1998 a 17 de janeiro de 2004 foram realizados 2.242 eventos (exposições, mostras, ciclos de debates, etc.) e 28.285 apresentações de peças e espetáculos. In *Veja Rio, O centro cultural que deu certo*, 28 de janeiro de 2004.

guarda-chuvas, além da própria revista Veredas<sup>99</sup>, através da lojinha instalada no foyer do prédio do CCBB Rio, também são indicativos desta nova postura. É assim que o incremento de venda de subprodutos é anunciado no relatório de 1996, como uma estratégia de marketing, que:

No compasso das tendências mundiais do marketing cultural, estes produtos, em breve, serão vendidos em postos avançados, quiosques instalados nas agências do Banco do Brasil nas principais capitais do país, AABBS, outros espaços culturais e shopping center's<sup>100</sup>.

Isto, entretanto, não veio a se concretizar. Esses subprodutos (assim chamados, por estarem ligados a um produto maior, ou evento), da *grife* CCBB, com exceção dos catálogos de exposição, e um ou outro subproduto (camisetas e pequenos souvenir's, como imã de geladeira, etc.) não foram produzidos e comercializados como havia sido proposto. Aqui aparece um aspecto importante para se analisar o discurso do Banco do Brasil sobre o seu tipo de atividade e a do CCBB. Um banco tem como *atividade fim* não a cultura, mas o lucro através dos serviços financeiros por ele prestado. O Centro Cultural, destarte, pratica, em relação ao Banco, uma *atividade meio*. Sendo uma dependência do Banco do Brasil, entretanto, sua *atividade fim* é o incentivo à cultura, não a produção e venda de souvenir. A tentativa, entretanto, de incrementar e multiplicar a propagação da imagem do CCBB, através de seus subprodutos, foi uma experiência que não chegou a ocorrer em sua plenitude. Neste sentido, a percepção dos entrevistados, quanto ao fato de que o Banco do Brasil perde muito ao deixar de aproveitar tudo aquilo que o CCBB “oportuniza” em termos negociais para aquela empresa, possivelmente passe por esta questão. Levar um souvenir – um subproduto – de um dado lugar, no qual se passou momentos agradáveis, é repercutir na memória daquele que vivenciou a experiência e levou consigo uma lembrança desta experiência, não só a imagem do lugar, mas da experiência, do que o mobilizou a estar naquele lugar, ou seja, é multiplicar *ad infinitum* na memória dos freqüentadores a experiência do fato que o motivou a estar lá. Neste sentido, marcar o indivíduo com a experiência vivida no lugar e consequentemente (ou possivelmente), de quem patrocinou aquela experiência<sup>101</sup>.

---

<sup>99</sup> O preço da revista era apenas simbólico: R\$1,00. O que não dava para suprir sua própria edição. Apesar da boa aceitação da Revista Veredas ela foi retirada de circulação em 2003, no início do governo de Lula, mesmo com as lamentações de freqüentadores e funcionários daquele Centro.

<sup>100</sup> Relatório Anual CCBB, 1996, p. 5.

<sup>101</sup> Stallybrass, ao refletir sobre a transformação dos objetos em mercadorias, que na visão de Marx perdem não só o seu valor de uso, mas sua história, sua memória, sua individualidade, etc., percebe, como Mary Douglas, não só a importância de pensar, discutir, compreender o consumo, mas os próprios objetos consumidos, pois os mesmos estão impregnados de memória, desejo, humanidade...

O terceiro momento se inicia em 1998 e vai até 2000. Esta fase será marcada, novamente, pela ausência de produção dos relatórios, sendo os mesmos incorporados aos relatórios anuais do próprio Banco<sup>102</sup>, entretanto, sem o detalhamento realizado nos relatórios específicos do Centro. Neste período, o CCBB continuará a montar o Plano Anual de Atividades, com todos os projetos selecionados para serem enviados ao MinC para aprovação junto ao PRONAC. A partir dos projetos recebidos dos produtores culturais e após o processo de seleção para a programação do ano seguinte, o plano será montado dentro dos padrões de exigências do MinC, e de acordo com as necessidades e objetivos do patrocinador. Após a realização dos projetos, ficará sob sua responsabilidade, a prestação de contas junto ao Ministério. O papel de intermediário permanece neste período.

Por fim, um quarto e último momento, que vai de 2001 até os dias atuais, com a consolidação do programa de patrocínio e uso das leis de incentivo, bem como do CCBB como instrumento estratégico de marketing do Banco do Brasil. Não só cultural, mas também institucional<sup>103</sup>. Aqui se reinicia a feitura dos relatórios não apenas como instrumento de prestação de contas do que foi feito pelo CCBB, mas também como forma de mensurar os benefícios e retornos à imagem do seu patrocinador. É deste período a maior aproximação entre o CCBB e o seu mantenedor o Banco do Brasil, no que diz respeito a uma política de marketing mais consolidada. Isto se percebe não só com a expansão dos CCBB's para outras capitais (mesmo que os processos de decisão não tenham sido pensados de modo a levar em consideração políticas consolidadas de marketing, mas acaba trazendo resultados para a empresa<sup>104</sup>), mas, também, com a adoção da logomarca do Banco como logomarca do Centro. Além destes aspectos, cabe considerar uma outra orientação política que a empresa adotou, no sentido de concentrar os meios e formas de comunicação de toda a empresa Banco do Brasil,

---

<sup>102</sup> Como já comentado na nota 85 deste capítulo.

<sup>103</sup> A partir de 1995, no governo Fernando Henrique Cardoso, e Paulo César Ximenes na presidência do Banco, o CCBB passou a abrigar diversos eventos de interesse negocial para a empresa que o patrocinava. A começar pela posse de Ximenes no CCBB. “A Secretaria de Comunicação Social da Presidência realizou encontros de Diretores do Banco com destacados representantes da classe empresarial brasileira, de outros estados, que vieram ao Rio como convidados a conhecerem as instalações e atividades do CCBB. Era intenção do nosso Presidente conquistar empresários dispostos a investir, em parceria, nas promoções culturais que realizávamos. Organizadas pela Superintendência Estadual do Banco no Rio de Janeiro, foram também programadas, mensalmente, recepções a clientes selecionados que ali participavam de saraus musicais seguidos de coquetéis.” A partir de então, o CCBB “passou a apresentar-se como novo e prestigiado foco de envolvimento político e empresarial, no Rio de Janeiro”. FERREIRA, Reinaldo Benjamin, op. cit., pp. 100/101. Apesar de atuar diretamente na área do marketing cultural, o CCBB, principalmente nos últimos anos, vem se consolidando dentro da política de marketing institucional do Banco do Brasil, o que significa dizer que, além da atuação em patrocínio cultural, o que reverte em retorno de imagem, o uso do CCBB como instrumento estratégico na área negocial do Banco vem cada vez mais ganhando espaço, embora este aproveitamento seja pouco, na visão de vários dos funcionários entrevistados.

<sup>104</sup> Lembramos que, como dito anteriormente, esta é a visão dos vários entrevistados, que se confirmam com dados históricos quanto às decisões de instalação dos CCBB's, e de sua localização.

em uma única diretoria, a Diretoria de Marketing e Comunicação. Enfim, todos estes elementos vão, ao longo dos anos de 2001 até os dias atuais, moldando, definindo e dando mais consistência à política de marketing cultural do Banco inserida dentro da política de marketing mais geral: o institucional<sup>105</sup>.

O ano de 2001 foi marcado também pela inauguração de um tipo diferente de evento, retomando o tipo de programação idealizada nos primeiros meses do CCBB<sup>106</sup>. A partir de um tema, de uma *mega* exposição, vinculam-se a ela vários outros eventos, de forma multidisciplinar, envolvendo as diversas linguagens e áreas temáticas: cênicas, audiovisuais, plásticas e educativas. A *Mostra Surrealismo* “a maior exposição do gênero já montada na América Latina” recebeu “um público recorde [de] 740 mil visitantes”, entre os dias 21 de agosto e 28 de outubro<sup>107</sup>. Este formato irá comprovar o “acerto” da iniciativa do Banco do Brasil ao investir em marketing cultural: o retorno de imagem:

Os destaques [da programação], [...] os [...] números envolvendo frequência, e o retorno de mídia dos eventos realizados em 2001 [...], numa estratégica associação do seu nome a produtos de notável qualidade, constatou-se o significativo retorno em mídia espontânea de R\$ 21.847.773,92, que contabilizou uma exposição de 33 horas 30 minutos e 28 segundos na TV e um espaço correspondente a 125.845,25cm na imprensa escrita<sup>108</sup>.

O aspecto conceitual da programação é relevante para o alcance do “sucesso”:

Pautada no eixo [...] de modernidade, contemporaneidade e brasilidade, valores desejados para a marca Banco do Brasil [...], o CCBB [...] ampliou definitivamente sua atuação no seletivo circuito internacional das artes, aumentou a sua frequência anual, além de atrair parcerias e potencializar a relação cliente/empresa. Dever institucional: dar acesso a talentos jovens e contemporâneos<sup>109</sup>.

---

<sup>105</sup> Em nossa visão, o caso do CCBB Rio chega a extrapolar toda esta política, como já foi demonstrado, e passa a inserir as práticas dos Centros Culturais do Banco do Brasil dentro de uma atuação voltada para a carta de princípios de responsabilidade sócio-ambiental do Banco, a qual norteia as ações do Banco através da Diretoria de Responsabilidade Sócio-Ambiental.

<sup>106</sup> Realização de ciclos temáticos, integrando as várias áreas: cinema, teatro, exposição, etc.

<sup>107</sup> Observe-se que o total de freqüentadores se refere ao período em que a exposição ficou em cartaz. O total de público daquele ano foi de 2.172.716.

<sup>108</sup> In, Relatório Anual de Atividades 2001, Centro Cultural do Rio de Janeiro, p. 4. O retorno de mídia espontânea é contabilizado de forma pormenorizada. Tanto no espaço ocupado, quanto na valoração levantada. Mídia impressa ocupou 25.845,25cm, no valor de R\$13.457.015,31; televisiva ocupou tempo de 33:30:28hs, no valor de R\$ 8.390.014,00.

<sup>109</sup> In, Relatório Anual de Atividades 2001, Centro Cultural do Rio de Janeiro, p. 19.

A avaliação da imagem positiva gerada para o Banco do Brasil através do CCBB é realizada não só através da mídia espontânea e de sua valoração, mas também através das parcerias.

A capacidade de difusão e de qualificação de imagem do BB, agregada à qualidade dos projetos realizados no CCBB, garantiu bons resultados na condução do Programa de Parcerias. Os parceiros culturais – empresas patrocinadoras de projetos realizados no Centro Cultural do BB – conquistaram excelentes resultados institucionais e financeiros. Ao se associarem a uma das marcas culturais mais prestigiadas do Brasil, os parceiros se aproximaram da comunidade, reforçaram a qualificação das suas imagens junto ao seu público e ainda se beneficiaram de incentivos fiscais<sup>110</sup>.

A partir de 2001, portanto, o efeito dos “mega eventos” será refletido nos aspectos quantitativos já mencionados: número de público e mídia espontânea (espaço e tempo ocupados e suas respectivas valorações). Mesmo que em 2002 tenha havido um decréscimo do público visitante<sup>111</sup>, a exposição *Paris 1900*, “firmou” o CCBB, no circuito internacional das artes, ao repetir o modelo anterior de um mega evento multidisciplinar<sup>112</sup>.

Em 2002, além dos motivos de “sucesso” que vêm sendo reiteradamente apontados nos relatórios, como o marketing cultural, institucional e de relacionamento, a importância dada ao aspecto social – além do programa educativo, que existe desde os primórdios do CCBB – vai ganhar maior destaque. Não só o serviço prestado pela Biblioteca, como também o seu importante acervo<sup>113</sup>, o relatório daquele ano menciona, pela primeira vez, o contrato existente com a APAE – Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais –, para manutenção e limpeza do acervo da biblioteca. Apesar de este contrato existir desde 1990, nunca havia sido dado destaque à sua existência<sup>114</sup>. Todavia os dados quantitativos referentes à programação é que são mensurados:

O retorno de mídia espontânea atingiu R\$1.755.087,48. Todos os dados observados comprovaram, mais uma vez, que um evento multidisciplinar, que

---

<sup>110</sup> In, Relatório Anual de Atividades 2001, Centro Cultural do Rio de Janeiro, p. 31.

<sup>111</sup> 1.749.841 de frequentadores, durante todo o ano, em contraposição ao público de 2001: 2.172.716.

<sup>112</sup> “A mostra ‘Paris 1900’ [...] principal evento de 2002 [...] complementaram o evento: a série musical ‘Música na Belle Époque’, o seminário internacional ‘Belle Époque e Modernidade’, e a mostra de filmes e vídeos ‘Paris 1900’”. CCBB, Relatório Anual de Atividades 2002, p.2.

<sup>113</sup> Acervo de 140.000 títulos na área das Ciências humanas e Artes, cuja “meta” é “tornar-se a melhor biblioteca de artes do país”. Iniciou dois projetos pioneiros: um em 1997, que é a “classificação e estudo dos livros de arte publicados com patrocínio de empresas privadas”; e outro em 2002, que foi a “Coleção de livros de artistas”. Relatório Anual de Atividades 2002, Centro Cultural do Rio de Janeiro, p.13.

<sup>114</sup> Idem, p. 12.

abrange diversos espaços e diversas áreas culturais, possui maior poder atrativo<sup>115</sup>.

Quanto às parcerias, elas pouco se modificam e o que se observa é uma redução da presença da Petrobrás, cujo caso é paradigmático, uma vez que o seu investimento, ao contrário de anos anteriores, ficou reduzido a 2 ou 3 eventos<sup>116</sup>. Entre os quais se destaca o *Anima Mundi*, que foi ampliado e extrapolou os espaços do CCBB, incluindo três novos espaços, em outras instituições: as salas do Estação Botafogo (cinema que prima por uma exibição de filmes de menor apelo comercial), o Centro Cultural da Justiça Federal e o Cine Odeon BR. O que irá ocorrer, de modo geral, é a presença, cada vez mais marcante, das empresas do conglomerado Banco do Brasil, principalmente no tocante aos valores investidos. Ao mesmo tempo, observa-se que há uma intensificação da presença de várias outras instituições que de algum modo se vinculam ao tipo de evento que se realiza, seja por sua temática (como os institutos de cultura, embaixadas, museus, etc), seja por questões de marketing (empresas de um modo geral). Em todos os casos, a utilização da renúncia fiscal está presente.

Um outro grande destaque apontado é o papel do CCBB na realização de eventos institucionais, contabilizando 86 eventos que receberam 4.187 pessoas. A “missão” do CCBB é agora alargada:

Servir como instrumento de aproximação entre o Banco do Brasil e seus clientes, parceiros e órgão do governo, bem como contribuir para o estreitamento dos laços com subsidiárias, controladas, coligadas e outras instituições que mantenham relações com o Banco do Brasil e seus funcionários<sup>117</sup>.

---

<sup>115</sup> Idem, p. 6.

<sup>116</sup> Isto ocorre, em parte, por uma mudança na política de investimento cultural daquela empresa. “A Petrobrás começou sua relação com o patrocínio de atividades culturais na década de 1980, inicialmente com a participação em projetos na área de música e artes plásticas. A partir de 1995, a empresa intensificou sua atuação em financiamento cultural com ações mais estruturadas [período no qual sua atuação com o CCBB se inicia e se intensifica]. No ano de 2001 foi implementada a seleção pública dos projetos, o que democratizou e ampliou o acesso às verbas de patrocínio. Mas os financiamentos eram segmentados em projetos específicos para a música, cinema, artes cênicas e artes visuais. No ano de 2003, foi criado o Programa Petrobrás Cultural que consolidou os programas anteriores”. NASCIMENTO, Alberto Freire, *Entre o concreto e o simbólico: A presença da Petrobrás na cultura brasileira* (2006), p. 7. Mas, ao mesmo tempo, existe um outro aspecto desta mudança: o mercadológico: “A Petrobrás não investe mais aqui, com exceção do *Curta Cinema* e do *Anima Mundi*... construíram um discurso de que o CCBB engole a marca deles ... então eles... isto não é totalmente mentira, agora sentar e discutir o que eles querem para que a marca deles não seja engolida, não aconteceu...”. Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio (Ψ).

<sup>117</sup> Relatório Anual de Atividades 2002, Centro Cultural do Rio de Janeiro, p. 17. Aqui poderíamos refletir sobre o papel do CCBB quanto à reciprocidade, uma vez que, do modo como Jacques Godbout, afirma: “A dádiva conserva o vestígio dos relacionamentos anteriores, para além da transação imediata. Ela tem memória, ao contrário do mercado, que só conserva do passado o preço, memória do vínculo entre as coisas e não do vínculo entre as pessoas. Enquanto a dinâmica da dádiva e sua extensão são temporais, verticais, o mercado tende a

Em 2003 o CCBB completou 14 anos de existência e neste ano houve mudanças significativas.

Ao completar 14 anos de atividades, o CCBB Rio se consolida como importante instrumento da melhoria da imagem institucional e de apoio às estratégias negociais da Empresa. Os resultados alcançados em 2003 são expressivos. Merecem menção o aumento do número geral de visitantes, especialmente das camadas populares; o substancial aumento da quantidade de crianças e de escolas atendidas; o recorde de público da exposição Arte da África; a inauguração da exposição ‘O Banco do Brasil e sua História’; o aumento da utilização dos espaços para eventos institucionais e ações de relacionamento de áreas negociais; e o desempenho na geração de mídia espontânea, que representa uma significativa fatia do retorno de imagem positiva de toda a empresa<sup>118</sup>.

Aqui os dados quantitativos surgem aliados aos dados qualitativos,

Em 2002, o CCBB atingiu a marca de 2,2 milhões de visitantes, superior em 400 mil ao número de freqüentadores de 2001. Mais do que um mero complemento numérico às vistas, um marco foi conseguido na história do Centro Cultural. Nunca, em 14 anos de atuação, o público oriundo da Zona Norte (32%) da cidade do Rio de Janeiro havia ultrapassado o da zona sul (30%), tradicionais freqüentadores de museus e espaços culturais. Ao atrair um público eclético, oriundo de todas as camadas sociais, o Centro Cultural viveu uma verdadeira e inédita experiência de inclusão social pela arte<sup>119</sup>.

A questão social se sobressai ao próprio marketing cultural,

O programa educativo do Centro Cultural também foi outro grande destaque. Em 2003, participaram de suas atividades 155.892 pessoas, mais que o dobro do

---

eliminar o passado. [...]. O mercado é uma espécie de dádiva cindida [...] a passagem da poli-valência para a equi-valência.”, GODBOUT, Jacques T e CAILLÉ, Alain. *O espírito da dádiva* (1999), p. 197. Com isto queremos chamar a atenção para o fato do que foi examinado no capítulo anterior, quanto à *mercado-lógica* envolvida no marketing cultural. Suja estrutura de reciprocidade envolve, por conseguinte, a perspectiva de se realizar ou reafirmar vínculos sociais, os quais, em última instância irão reverter em lucro, de algum modo, para a empresa que o realiza. Este mesmo autor chama a atenção para o fato de que esta “fórmula” é bem antiga e data de 1936, quando foi publicada por Dale Carnegie em “como fazer amigos e vencer na vida”. Na perspectiva do autor citado: “Se vocês quiserem vencer na vida e nos negócios interessem-se pelos outros [...] o comerciante deve ser sincero ao dar o presente, se quiser lucrar com isto depois”, sobre este autor Godbout comenta: “a aparente simplicidade da fórmula [...] se transforma em paradoxo [...] a fórmula somente funciona quando o desprendimento é verdadeiro [...] [gerando] ambigüidade ou utilitarismo: “ para ganhar muito dinheiro devemos começar dando presentes, pelos quais depois fazemos pagar muito caro”, GODBOUT, Jacques T e CAILLÉ, Alain, op. cit. (1999), p. 97. Todavia, se a afirmação no corpo do texto diz respeito ao eventos institucionais, em nossa perspectiva ela se alarga para além, para a relação estabelecida a partir do marketing cultural, entre a empresa Banco do Brasil e os freqüentadores do CCBB, o qual exerce o papel de intermediário no estabelecimento de vínculos entre a empresa patrocinadora e o público em geral.

<sup>118</sup> CCBB - Relatório de Atividades 2003, p. 2.

<sup>119</sup> Idem.



total observado em 2002, quando foram registradas 76.021 pessoas<sup>120</sup>. O total superou ainda a meta definida no Plano Diretor<sup>121</sup> do Banco que era atender 80 mil participantes durante o ano de 2003. Os resultados alcançados pelo Centro Cultural estão ligados principalmente ao sucesso do evento Arte da África, efetivamente o maior destaque da programação em 2003. Encerrado em 4 de janeiro de 2004, a mostra trouxe ao CCBB Rio 747.295 pessoas, um recorde de público para exposições de arte na cidade<sup>122</sup>.

Na cobertura da imprensa, por sua vez, ressoou a intensidade da oferta de atividades e programas do Centro Cultural:

A mídia espontânea ultrapassou a barreira dos 30 milhões de reais durante o ano, número 30% superior ao verificado em 2002. O papel institucional do Centro também se sobressaiu em relação a 2003. Auditórios, salas, instalações e equipamentos foram cedidos para a realização de 167 eventos institucionais, que contou com 8.712 participantes, praticamente o dobro do observado em 2002. [...] Os números são eloqüentes, prova da importância do CCBB para a comunidade fluminense. Mais que cifras, o grande marco do Centro Cultural em 2003 é o de ter potencializado o acesso à cultura de todas as camadas da população. Resultado alvissareiro para o ano 15 que se inicia<sup>123</sup>.

Dando uma forte conotação à política governamental de inclusão social, o CCBB Rio realizou “279 eventos e 6.762 apresentações”, consagrando a política de diversidade e qualidade na oferta de eventos. A existência de um *mega evento*, multidisciplinar, foi, a partir de então, determinante para os resultados alcançados.

“Nos 61 dias em que ficou em cartaz [Arte da África], o Centro Cultural bateu recorde de público, alcançando 747.295 visitantes, 10.990 pessoas por dia, quase o dobro da média diária habitual. A quantidade de visitas impressiona, porém é a qualidade do público que sobressai. Pesquisas realizadas durante o

<sup>120</sup> “Em todo o ano participaram do Programa 155.892 pessoas, sendo 92.554 estudantes (77.850 de escolas públicas e 14.704 de escolas privadas) de 2244 escolas (1838 públicas e 406 privadas) e 63.338 participantes espontâneos. O Evento “Arte da África” impulsionou os números do Programa Educativo. Durante sua exibição, foram recebidos cerca de 50 mil alunos, em um total de 80 mil participantes. Esses números são frutos de três ações com objetivo de ampliar a capacidade de atendimento do Educativo: primeiro, realização de encontros com as secretarias de Cultura da Cidade do Rio de Janeiro visando sensibilizar a rede de escolas a participar do evento, segundo, aumento do quadro de monitores; e, terceiro, contratação de ônibus extra para transporte gratuito de estudantes e pessoas de comunidades populares”. In, CCBB - Relatório de Atividades 2003, p. 12.

<sup>121</sup> Esta foi a primeira e única vez em que uma meta do CCBB foi definida no plano diretor do Banco do Brasil. Para os funcionários do Centro isto representou um grande momento de reconhecimento, por parte da empresa, do serviço prestado pelo CCBB ao BB. “Jussara [gerente instaladora do CCBB São Paulo] conseguiu colocar no plano diretor do ano passado [2003], uma meta quantitativa sobre o público do programa educativo. O Banco [CCBB] tinha que atingir 90.000 [sic] pessoas [para cada CCBB] e ficamos tão felizes, pois a partir dali passamos a fazer parte do plano diretor do Banco... o que nos tornava, digamos, justificava ao menos, o investimento para se atingir um objetivo que estava no plano diretor do Banco. Em 2004 retiraram, então quer dizer...” Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio (Ψ)

<sup>122</sup> CCBB - Relatório de Atividades 2003, p. 2.

<sup>123</sup> Idem, p.3.

evento revelam no item motivação de ida ao Centro Cultural, que Arte da África atendeu a uma curiosidade latente do público pelo tema da exposição com percentual recorde de 59%. Chama a atenção no perfil de público a expressiva presença de pessoas de classes populares. O mega evento que integrou as áreas de cinema e vídeo, música, teatro, *performance* e idéias, foi capitaneado pela exposição de mais de 300 obras-primas, originárias de 31 países da África subsaariana e emprestadas pelo Museu de Etnologia de Berlim, na Alemanha, que abriga uma das mais raras e ricas coleções de arte africana do mundo. Maior mostra do gênero realizada no Brasil, Arte da África ocupou todos os espaços de exposição do Centro Cultural, num total de 1400m<sup>2</sup>,<sup>124</sup>.

O ano de 2003 foi marcado por uma maior sensibilidade às demandas da empresa. Mostra disto foi a designação, por parte da gerência do CCBB Rio, de um assessor específico para os eventos institucionais.

Presidência, diretorias, superintendências do Banco do Brasil, empresas do conglomerado e outras instituições utilizaram os espaços do CCBB para ações de relacionamento e eventos de diversos motes, demonstrando a importância do papel do Centro Cultural como catalisador de negócios. Foram 167 eventos com 8.712 participantes<sup>125</sup>.

Aqui também caberá uma maior preocupação com o número de público, o que será garantido não só pelos *mega eventos* como também por algumas estratégias para manter o público já existente e, por isto, não deixar de atender à demanda mesmo em caso de lotação esgotada. Para isto,

A orientação [era] ‘não pode deixar ninguém voltar pra casa sem ter acesso ao evento’. A saída [encontrada foi a] retransmissão do evento para outras salas, chegando a atingir um público de 500, 600 pessoas [em um dado evento, extrapolando a capacidade da sala/auditório/teatro em que estivesse ocorrendo o evento]<sup>126</sup>.

O ano de 2003 irá consolidar a política do *mega evento* (com a exposição Arte da África, recorde de público<sup>127</sup>); o marketing institucional e de relacionamento; o uso da

---

<sup>124</sup> CCBB - Relatório de Atividades 2003, p. 13.

<sup>125</sup> Idem, p.18.

<sup>126</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB (Ψ). Apesar de esta orientação ser destacada como uma atitude do gerente à época das entrevistas, esta prática é anterior a 2003. Em 1995 já havia ocorrido a retransmissão simultânea de eventos para outras salas. Possivelmente a primeira experiência se deu com a presença de Gabriel Garcia Marques, programado para debater sobre *Cinema Latino-americano, os Próximos Cem Anos*. Com as senhas esgotadas logo cedo, e o CCBB apinhado de gente na manhã do evento, foi acionado um “esquema de transmissão de imagens do Teatro II para os auditórios do terceiro e quarto andares” e “um telão também no foyer, multiplicando as possibilidades de audiência”. In, FERREIRA, Reinaldo Benjamin, op. cit., p. 105.

<sup>127</sup> A mega exposição bateu recorde de público, não só do ponto de vista quantitativo, mas qualitativo. “A exposição Arte da África rompe duas barreiras, quantitativa e qualitativa. O número de frequentadores e o perfil

imagem positiva do CCBB, pelo Banco do Brasil, para dar-lhe distinção; a associação da instituição à política nacional; a importância dos números superlativos, e o uso dos recursos da lei de incentivos como expressão da própria política pública de cultura.

Por fim, o ano de 2004, último período analisado do quarto momento que estamos examinando, vem consolidar tudo aquilo que já se iniciara em 2001 quanto ao desenvolvimento de uma política de marketing cultural, associada ao marketing institucional da empresa. Some-se a isto o aspecto relevante de ser o ano de seu 15º aniversário. Naquele ano, o destaque foi para os "recordes"<sup>128</sup>, quanto ao número de freqüentadores (2.451.506 visitantes), mídia espontânea (R\$ 43.989.846,64), atendimento a um maior número de escolas e de estudantes através do programa educativo<sup>129</sup>, ocupação de espaços relevantes na mídia, em capas de cadernos de cultura, conquista de prêmios<sup>130</sup>, e uma maior visibilidade frente ao público e à própria empresa, não só como instrumento de marketing, mas como instrumento de responsabilidade social<sup>131</sup>.

Fruto de uma esclarecida opção do Banco do Brasil em investir no desenvolvimento do ambiente cultural brasileiro, aliando responsabilidade social e marketing institucional, o Centro Cultural é reconhecido e demandado inquestionavelmente como um patrimônio público da comunidade. Cumprimos assim com a missão da empresa de 'contribuir para o desenvolvimento do País'; com suas crenças [quanto ao] 'compromisso com o desenvolvimento das comunidades do País' e [com sua] Visão de futuro, [quanto à estratégia de] 'criar valor para clientes, acionistas, funcionários e sociedade'. O balanço, enfim, das atividades do CCBB Rio em 2004 pode ser sintetizado numa palavra: sucesso. Sucesso que pode ser traduzido nos objetivos de agregar à marca Banco do Brasil valores de excelência, compromisso social e inovação<sup>132</sup>.

---

do público. O público vinha cristalizado, há anos. O trabalho hoje é manter este público aqui." Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio (Ψ).

<sup>128</sup> Relatório anual, CCBB Rio 2004, p. 3.

<sup>129</sup> O Programa Educativo atendeu a um público de 151.696 visitantes, oriundos de 2.037 escolas, entre públicas (1.528) e privadas (509), e 859 grupos entre ONG's e comunidades. Idem, ibidem.

<sup>130</sup> Veja anexo I.

<sup>131</sup> Este é um tema que paulatinamente entra em discussão quanto à vinculação do CCBB à diretoria de marketing e comunicação ou à diretoria de responsabilidade sócio-ambiental. "Hoje eu acho que a gente caminha para um momento em que nós vamos ver que, até como resultado de marketing, é mais interessante você juntar essa imagens [do marketing cultural] à imagem de responsabilidade sócio-ambiental da empresa. [...] é o que vejo como futuro. Então, acho que essas coisas estão sendo amadurecidas dentro da empresa, a nossa Diretoria de Responsabilidade Sócio-Ambiental é recém-criada [mais recente que a Dimac] e essa discussão é uma discussão que já aconteceu, por ex., o Centro Cultural, há alguns anos atrás, foi discutido dentro de uma perspectiva de ir para a Fundação Banco do Brasil e muita gente hoje confunde a Fundação com o Centro Cultural. Quer dizer eu acho que é, no mínimo, importante fazer essa reflexão. Porque as pessoas confundem? Será que não é porque de fato essas coisas não têm uma afinidade? O trabalho que a gente desenvolve, ele está dando retorno para a sociedade? E esse retorno pode ser computado de uma maneira até mais positiva, pela empresa, dentro de uma diretoria específica para isto? Ou não? Por outro lado acho que existe também uma necessidade, e ao mesmo tempo, uma busca das áreas negociais do Banco, utilizarem os CCBB's como um diferenciador para eles, uma vantagem competitiva em relação às outras empresas e que de fato nós somos". Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio (Ξ).

<sup>132</sup> Relatório anual, CCBB Rio, 2004, p. 4.

Entre as características do CCBB Rio na realização dos seus feitos, está a “grandeza” que diz respeito, não apenas aos seus espaços físicos, mas a tudo aquilo que ele produz e o que se divulga a seu respeito. Na publicação de relatórios internos e externos, do CCBB ou do próprio Banco do Brasil, se dá visibilidade quantitativa a tudo aquilo que permeia o Centro. Os números são sempre grandiosos e, deste modo, a quantidade se sobrepõe aos dados qualitativos (o que é compreensível por se tratar de uma instituição financeira). Não que o aspecto qualitativo não tenha importância, ou que não possa ser medido, muito pelo contrário, mas a quantidade se faz mais presente. Os números, na verdade, revelam o investimento feito pelo Banco do Brasil no seu Centro Cultural, embora não haja muita transparência quanto à questão da utilização dos recursos da Lei Rouanet. O próprio Centro Cultural não sabe especificar quanto, no total, em cada exercício, é utilizado da renúncia fiscal. O que afirmam é que tudo é *recibado*<sup>133</sup>. Mais que isto, segundo os entrevistados, os dados informados pelo MinC não correspondem à realidade, uma vez que o Plano Anual de Atividades do CCBB Rio, ao ser aprovado pelo PRONAC, gerava uma informação equivocada, divulgada pelo MinC<sup>134</sup>, diferente da realidade: o valor realmente utilizado pelo Banco do Brasil. Os “meganúmeros”, por outro lado, dizem respeito não só aos valores investidos, mas também ao número de frequentadores, de eventos realizados, de escolas e alunos atendidos, de livros emprestados, de matérias publicadas pela mídia, do valor da mídia espontânea, dos eventos institucionais realizados, da repercussão sobre a imagem do Banco, das realizações e conquistas efetuadas ao longo do ano.

---

<sup>133</sup> Expressão utilizada pelos funcionários do CCBB quando o assunto é Lei Rouanet. O que diz respeito aos recibos emitidos pela ACCBB, ao Banco do Brasil, por seu patrocínio na Programação do Centro. Estes recibos destinam-se à prestação de contas junto ao à Receita Federal, onde será deduzido o valor referente ao patrocínio, ou seja, o mecanismo da renúncia fiscal. Quando falamos da falta de transparência é pelo fato de que estes recibos são enviados à Brasília, para a contabilidade do Banco, onde se realiza a burocracia em torno da contabilidade e cálculos do imposto de renda da empresa. O que se utiliza dos recibos para obter a renúncia fiscal não é divulgado nem mesmo para o próprio Centro Cultural: “a gente não sabe nunca exatamente quanto dos recibos é utilizado”. Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio (Ψ). “Como eles estão usando isto só a contabilidade, onde estes recibos chegam ao final... na contabilidade... ali é que eles vão apurar... se vai usar, se não vai usar... a nossa parte aqui é ter o recibo... e vai depender do resultado do Banco, se tiver imposto a pagar pode usar, se não tiver imposto a pagar não pode usar nada... Aí fecha o exercício e o ano seguinte começa tudo de novo”. Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio (Ω)

<sup>134</sup> Em nossa pesquisa percebemos que há divergência entre os valores divulgados pelo Ministério da Cultura e os valores informados pelo Banco do Brasil. Isto pode ser consequência de dois aspectos: um primeiro que diz respeito ao envio do Plano Anual de Atividades do CCBB Rio para o MinC, elaborado a partir dos projetos selecionados para compor sua de programação. O que, na percepção de funcionários entrevistados “empatava o uso [da renúncia] por outras empresas”, uma vez que existe um limite máximo para a renúncia fiscal, controlado pelo governo federal. Isto significa dizer que o MinC, ao aprovar o Plano do CCBB, contabilizava aquele valor como um valor a ser utilizado pelo Banco do Brasil. E o segundo aspecto desta realidade, é que isto necessariamente não ocorria. Ou seja, apesar de ter um plano aprovado em 100%, o Banco do Brasil poderia ou não lançar mão destes recursos. Esta decisão depende de alguns fatores: o valor do lucro do Banco, que indica o valor limite a ser utilizado (4% do lucro), o uso da renúncia pelas coligadas do Banco, etc. No Anexo IV é possível visualizar os valores informados pelo MinC sobre a utilização de recursos da Lei Rouanet, pelo Banco do Brasil, e o valor informado pelo próprio Banco.

Todos estes dados e informações se revelam através do interesse em demonstrar e reafirmar o “sucesso” e “importância do empreendimento”, consolidado através da exposição da imagem positiva das instituições – do Centro Cultural Banco do Brasil e, em consequência, do próprio Banco do Brasil. Estar em evidência na mídia, continuamente, dia após dia, é uma demonstração não só do “sucesso” garantido pela programação do Centro, mas, sobretudo, da “expertise” da administração e tudo o que envolve a instituição. A exposição e a visibilidade da marca CCBB, que traz em si a marca do seu patrocinador, o Banco do Brasil, atreladas ao “sucesso” de todos os eventos realizados é, aparentemente, o principal objetivo a ser atingido. Estar em evidência, desta forma, através da mídia espontânea, pode nos fazer pensar sobre a importância deste fato. Estar em evidência, para além dos aspectos positivos que irão “agregar valor” à imagem e à logomarca<sup>135</sup> das instituições, é ter distinção<sup>136</sup>. É demarcar fronteiras – referências positivas –, é se impor em um mercado competitivo de maneira muito mais sofisticada e eficiente. A distinção do Banco do Brasil, demonstrada através desta sofisticada ferramenta – o marketing cultural – se sobressai em uma dimensão muito mais valorizada, uma vez que ela traduz a “qualidade” de tudo o que é “ofertado”<sup>137</sup> pelo Centro, em nome do Banco, ao público.

Os números, muito mais do que qualquer outro dado qualitativo – opiniões, críticas, visibilidade, responsabilidade social, etc. –, surgem para comprovar as realizações do negócio do CCBB: “Os números são eloquentes, prova da importância do Centro Cultural do Banco do Brasil para a comunidade [...]”<sup>138</sup>. As políticas implantadas no próprio CCBB, também demonstram isso, quando o desafio pelo aumento de números de frequentadores é algo a ser conquistado a cada evento. Quanto mais visitado o Centro, mais visível será. Por outro lado, quanto mais visível na mídia, mais visitado se torna. O marketing cultural, como reciprocidade, traz retornos não só ao CCBB, mas primordialmente para o seu patrocinador, o Banco do Brasil. Trata-se de um jogo de imagens superpostas. Os produtos ofertados pelo

---

<sup>135</sup> “A logomarca no lugar dos retratos [dos mecenas]... na Renascença... a história da arte está cheia de imagens dos mecenas no meio das cenas sagradas. Uau! O que é que é marketing? Nada mudou não é? Hoje a discussão é a *logo* não é? Não mais o retrato, [mas] o tamanho da *logo*...” Guilherme Vergara, consultor do Programa Educativo do CCBB Rio.

<sup>136</sup> O uso do conceito distinção, aqui, diferentemente do uso realizado por BOURDIEU, Pierre, *La distinction: criterios y bases sociales del gusto* (1979), é utilizado para pensar a instituição, e não grupos sociais como fez o referido autor.

<sup>137</sup> A “oferta” a que nos referimos está circunscrita à reciprocidade em cuja aparência (voluntária e gratuita) está a realidade a ser compreendida: a sofisticação do capitalismo que confere distinção através do marketing cultural. Esta aparência da “coisa” ofertada (retribuição), que faz circular a “riqueza” esconde em seu retorno de imagem e distinção, um “lucro” indireto. Segundo Mauss é por meio da coisa dada que o doador tem uma ascendência sobre o beneficiário. MAUSS, Marcel, op. cit. (2003).

<sup>138</sup> Relatório Anual CCBB Rio, 2003, p. 4.

CCBB revelam o Banco do Brasil, e por este motivo, o monitoramento da imagem gerada da instituição é uma constante, o que é demonstrado através da magnitude dos números divulgados,

463.233 cm anuais obtidos na mídia impressa – o equivalente a 258 páginas de jornal, média de 22 páginas/mês, quase uma por dia. Foram 2.910 artigos, entre matérias institucionais e eventos, o que dá uma média de 242 matérias/mês. [...] Essa imagem altamente positiva é um trunfo excepcional para o Banco do Brasil, que passou a utilizar os espaços do CCBB para unir o mundo das artes ao dos negócios<sup>139</sup>.

Será a partir de 1995<sup>140</sup>, mais especificamente, que o CCBB começa a ser demonstrado através de mega números uma vez que “nesses seis anos de atividade, o CCBB acostumou-se a trabalhar com esses meganúmeros em sua trajetória de constante crescimento”<sup>141</sup>.

O aspecto qualitativo da atuação do Centro Cultural, embora com uma menor ênfase, e sem dados mais precisos, também é ressaltado do ponto de vista de sua “grandeza”:

A cultura em questão: fórum de debates. Esse é um campo onde o papel do Centro Cultural Banco do Brasil cresce de importância a cada ano. Gradativamente ele vem se transformando num grande e saudável palco de discussões e efervescente movimentação cultural, englobando palestras, seminários, lançamentos de livros. Formar e informar público – mais do que nunca o lema do CCBB vem sendo cumprido de forma ampla e democrática<sup>142</sup>.

Ao lado dos eventos culturais, que dão visibilidade às duas instituições, estão os eventos institucionais, os quais demarcam o espaço dos negócios do Banco no Centro. Ou seja, além de instrumento de marketing cultural, o CCBB se consolida também como instrumento do que denominam marketing institucional ou de relacionamento. Aqui a sofisticação e distinção também se fazem presentes. Realizar negócios no CCBB, para além do toque de requinte, faz distingui-lo dentre os demais concorrentes. O convite para uma visita guiada ao prédio do CCBB, a algum de seus eventos – principalmente às exposições –, a recepção em ambiente privado com superintendentes, gerentes de negócios, e administradores do CCBB, pode ser uma excelente estratégia, muitas vezes decisiva, para a

<sup>139</sup> Relatório Anual CCBB Rio, 2003, p. 6.

<sup>140</sup> Ano de realização do primeiro relatório do CCBB, cujo conteúdo divulga os “mega números” que envolvem os seus feitos: número de visitantes, de eventos, mídia espontânea, imagem positiva, etc.. A divulgação dos números do CCBB Rio, todavia, começa a aparecer no Relatório Anual do Banco do Brasil em 1990.

<sup>141</sup> Relatório Anual CCBB Rio, 1995, p. 7.

<sup>142</sup> Idem, p. 29.

assinatura de contratos, convênios entre o Banco do Brasil e grandes empresas ou instituições, públicas ou privadas. Esta prática, embora percebida como um grande “diferencial” do Banco, ocorre de modo bastante incipiente<sup>143</sup>. A associação entre negócio e programação do CCBB já é realizada e os argumentos são convincentes.

As áreas negociais do Banco descobriram que podem usar o CCBB como atrativo diferencial para o seu negócio, então tivemos este ano almoços de presidentes de grandes empresas com a Superintendência Regional. É mais vantajoso convidá-lo para almoçar no CCBB do que em qualquer outro lugar. (...) Eles saem encantados. O lugar qualifica e passa uma série de recados subliminares: uma empresa que valoriza a história do país, sua própria história, tem 200 anos, tem o que contar, tem credibilidade, solidez. Tudo isso com uma deferência toda especial para você, cliente, que está aqui em um andar privado, almoçando numa sala maravilhosa, só com o superintendente<sup>144</sup>.

Negócio e cultura passam, então, a fazer parte da “missão” do CCBB:

Ao definir a missão do Centro Cultural, o conselho diretor aponta - além da difusão da cultura com qualidade e regularidade - também para sua função de ‘servir à difusão, qualificação e modernização da imagem do BB, atuando como instrumento de marketing cultural e catalisador de negócios’. Foi exatamente essa ferramenta, essa condição privilegiada do ‘pólo catalisador de negócios’, que começou a ser acionada em 1995<sup>145</sup>.

Até aqui pudemos observar e delinear um pouco da história do CCBB Rio e o desenvolvimento das políticas de marketing do Banco do Brasil em relação à cultura. No próximo capítulo continuaremos a ver a (des) construção de nosso objeto de pesquisa, priorizando a estrutura existente para que esta política se concretize.

---

<sup>143</sup> Política que se revela de forma individual entre alguns superintendentes do BB, de acordo com as informações prestadas pelos entrevistados.

<sup>144</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio (E)

<sup>145</sup> CCBB Rio, Relatório Anual 2003, p. 13.

## **Capítulo 4**

### **(Des) Construindo o Objeto (II)**



#### 4.1. Estrutura física, de pessoal e investimento do Banco do Brasil

Na percepção dos que fazem a política de marketing do Banco do Brasil, tudo aquilo que diz respeito ao CCBB Rio é dimensionado em termos grandiosos<sup>1</sup>. Seja o tamanho do prédio, os números de freqüentadores, o espaço das salas de exposições, o valor da mídia espontânea... O CCBB Rio parece já ter nascido “grande”: um prédio em estilo neoclássico, com seis andares, tombado em 1963 pelo IPHAN<sup>2</sup>, como representativo da arquitetura eclética do Rio, com cerca de 17.000 m<sup>2</sup>. Depois de sofrer um processo de *esvaziamento* ao longo das décadas de 60 a 80, no final desta última década acabou por ser *requalificado*, e passou a abrigar salas de exposição, loja, restaurantes, cinema, sala de vídeo, videoteca, auditórios, teatros, biblioteca e áreas administrativas do Centro, além da permanência da Agência Primeiro de Março, ali instalada, e órgãos administrativos do Banco do Brasil. Ao mesmo tempo em que fez parte do projeto de conservação e preservação do centro histórico do Rio de Janeiro, o Centro Cultural veio atender também às demandas de marketing e comunicação do seu mantenedor, o Banco do Brasil. Ao adentrarmos no prédio, encontramos no térreo ampla área – o *foyer* – destinada a receber os freqüentadores e espectadores que aguardam o início de algum evento. Como o espaço é bastante amplo, também é utilizado para abrigar exposições temporárias, ou mesmo parte de uma exposição mais ampla, servindo, portanto, de atração ao público<sup>3</sup>. Apesar de *foyer* indicar o lugar onde espectadores aguardam o início de uma apresentação, onde se reúnem, onde se pode fumar, beber, o *foyer* do CCBB Rio, mesmo com a existência de um café – infelizmente sem lugar para sentar –, e uma livraria, sofre, da parte dos freqüentadores mais assíduos, uma crítica relacionada à existência de parques e espaçados bancos. Apesar disto, o local é agradável e convidativo, todo climatizado, e cheio de seguranças por todos os lados. Há quem o assemelhe a um ponto de encontro. Se você se tornar freqüentador assíduo saberá do que estão falando. Entretanto, os

---

<sup>1</sup> O conceito de grandeza aqui utilizado prende-se à forma pela qual o CCBB Rio é apresentado pelo Banco do Brasil à sociedade, em seus relatórios externos, e nos relatórios internos. Em ambos, é constante o tratamento dado a tudo aquilo que se expõe sobre a instituição: a grandeza dos seus números. Essa grandiosidade se refere não só ao CCBB, mas também ao próprio Banco do Brasil.

<sup>2</sup> In, PEREIRA, Francelino, op. cit. (1990).

<sup>3</sup> Nas grandes exposições montadas no CCBB, os produtores/curadores utilizam o espaço do *foyer* e/ou da rotunda como uma pequena amostra do que irá se desenvolver nas outras salas de exposição. Na visão da educadora Sueli de Lima, consultora do Programa Educativo do CCBB Rio, isto é um “marketing” destas exposições, um apelo, um convite, uma “linguagem de organização das exposições [...] que muda um pouco essa dinâmica entre o público e a exposição [...] o educativo anda junto com o marketing, a gente consegue fazer uma exposição se tornar algo mais consistente para o público [...] se a gente consegue andar integrado, consigo potencializar as ações do marketing para que ela seja de fato aproveitada pelo público [...] uma exposição ... que ela não seja um evento puramente...”

preços praticados no restaurante, no café, no salão de chá e na livraria não são nada convidativos. Todos os freqüentadores entrevistados reclamaram. Além do que, o espaço poderia ser preparado para receber não só os *flâneurs*<sup>4</sup>, mas, sobretudo, os *habitués*<sup>5</sup>. Um lugar para sentar, ficar e passar o tempo. Mesmo inexistindo este lugar tão desejado para se *ficar*, muitos cismam e permanecem. Estudantes e aposentados principalmente. Mas todos acham desconfortável. Muitos deles namoram nas escadarias do Teatro I ou nas escadarias da *bombonnière* ou tomam um café – em pé –, folheiam um livro, à toa ou interessadamente, na Livraria da Travessa. Senta – se encontrar banco desocupado – e espera o tempo, um amigo (a), o namorado (a), o horário do filme, do espetáculo. O burburinho, bastante freqüente, fica por conta da criançada atendida pelo Programa Educativo. É no *foyer* que são recebidas pelo monitores do programa, os quais vão conduzi-los às visitas guiadas, ou atendê-las na sala do Educativo para as atividades de arte-educação.

Mas se não há lugares para *ficar*, há muitos lugares para consumir... cultura. Seja uma exposição, seja uma sessão de cinema ou de vídeo, um espetáculo de teatro, uma visita guiada no entorno do prédio, no museu, todos, sem exceção, lugares de *passagem*. Como exceção, temos pelo menos um lugar para *ficar*, o mais freqüentado depois das exposições: a biblioteca. Além do salão de leituras, há cadeiras espalhadas nas salas do acervo, onde se tem acesso direto às prateleiras de todos os livros, além de terminais de computador para localizá-los nas prateleiras<sup>6</sup>. A biblioteca mantém um sistema de empréstimos (para funcionários do Banco do Brasil e para estudantes cadastrados em bibliotecas que tenham convênios com o CCBB) e convênios com as diversas universidades da cidade.

Se os espaços do CCBB são vistos por seus usuários através destas duas categorias (ficar e passar), como se distribuem estes espaços? No térreo, além do *foyer*, cinema<sup>7</sup>, Teatro I<sup>8</sup>, *bombonnière*, livraria<sup>9</sup>, sala de vídeo<sup>10</sup> [em mezanino], videoteca<sup>11</sup> e restaurante [em

---

<sup>4</sup> Categoria utilizada para identificar determinado grupo de freqüentadores do CCBB Rio, conforme veremos no capítulo 5.

<sup>5</sup> Outra categoria utilizada para identificar um outro grupo de freqüentadores do CCBB Rio, como exposto no capítulo 5.

<sup>6</sup> Muitas são as bibliotecas em que você necessita solicitar a um atendente o livro desejado, sem ter acesso direto ao acervo.

<sup>7</sup> Com 110 lugares, cujo perfil é a exibição de filmes de arte, mostras retrospectivas e festivais.

<sup>8</sup> Com 175 lugares, incluindo boxes para 3 cadeiras de rodas, exclusivo para montagens de peças teatrais.

<sup>9</sup> A “loja” é um espaço explorado, há cinco anos, pela Livraria da Travessa – cujo contrato é celebrado através de licitação realizada pela da GEREL (Gerência Regional de Logística, órgão do Banco do Brasil que administra os contratos da empresa), para venda de livros, catálogos, postais, cartazes etc., de eventos do CCBB e de outras publicações e produtos culturais. In, <http://www.bancodobrasil.com.br/appbb/portal/bb/ctr/rj/Servico.jsp>.

<sup>10</sup> Com capacidade para 53 lugares e mesmo perfil de exibição do cinema do Centro.

<sup>11</sup> Equipada com quatro cabines de 3 lugares cada, a “videoteca do Centro Cultural Banco do Brasil possui mais de 3000 títulos, entre fitas VHS e DVDs, selecionados em sintonia com o perfil da programação de cinema e vídeo da instituição. [...] Entre outros destaques, pode-se ainda conferir a programação de eventos realizados

mezanino]<sup>12</sup>, encontramos também a rotunda, que fica no centro do prédio e lhe dá um charme especial. De fato, é um dos mais fotografados e divulgados espaços do prédio, que interliga as duas portarias existentes. O térreo abriga também dois guarda-pertences, escadarias de acesso aos andares superiores e quatro elevadores com portas pantográficas, que conservam o estilo neoclássico do prédio. Neste mesmo pavimento encontra-se a Agência Primeiro de Março, do Banco do Brasil, em área completamente isolada das demais, cuja entrada, exclusiva, se dá em rua perpendicular à Primeiro de Março (até poucos anos atrás havia uma porta que dava acesso à agência a partir da área onde se localiza a rotunda, e vice-versa, naturalmente). O primeiro andar é composto por uma área de 900 m<sup>2</sup> contínuos, para exposição, um Salão de Chá, e as salas do Programa Educativo<sup>13</sup>. O segundo andar é ocupado por mais 530 m<sup>2</sup>, para exposição, distribuídos em 4 salas, e mais dois teatros: o Teatro II<sup>14</sup> e o Teatro III<sup>15</sup>.

No quarto andar, ocupado pelos funcionários administrativos do CCBB, se localizam a recepção, as salas dos assessores e gerentes do Centro, bem como salas para realização de reuniões, ou encontros entre gerentes e grandes clientes. Além destes espaços há também um auditório<sup>16</sup> e uma sala para realização de palestras e seminários. No quarto andar se localizam também as *Salas Históricas* (da antiga Presidência do Banco e sua Diretoria), onde encontramos a exposição permanente: *O Banco do Brasil e sua História*<sup>17</sup>.

No quinto andar está localizada a biblioteca, cujo espaço (2.200 m<sup>2</sup>) é ocupado por três salas para a coleção em geral, com acervo de 120.000 títulos, uma sala de estudo para 100 pessoas, sala de literatura infanto-juvenil<sup>18</sup>, sala multimídia<sup>19</sup>, uma sala de referências com enciclopédias e dicionários, uma sala de periódicos (com espaço, mesas e bancadas para

---

anteriormente pelo CCBB: mostras, documentários, debates”. In, <http://www.bancodobrasil.com.br/appbb/portal/bb/ctr/rj/Videoteca.jsp>.

<sup>12</sup> A videoteca e o restaurante possuem elevador para pessoas portadoras de necessidades especiais.

<sup>13</sup> O Programa Educativo, além de realizar visitas guiadas ao prédio e exposições, realiza atividades de arte-educação junto aos alunos de escolas públicas e privadas – com agendamento prévio – e aos visitantes espontâneos.

<sup>14</sup> Cujo palco se destina para espetáculos de música erudita e popular, dança e peças teatrais, possuindo platéia com 158 lugares, incluindo boxes para 3 cadeiras de rodas

<sup>15</sup> Espaço alternativo para espetáculos de música popular e instrumental e para peças teatrais não convencionais. Platéia com capacidade variável dependendo da forma de utilização do espaço.

<sup>16</sup> Platéia com 90 lugares e mesa para até 8 palestrantes. Neste auditório há equipamento apropriado para a transmissão de som e imagem para qualquer outro espaço do CCBB, bem como recepção de algum evento que esteja acontecendo em outro espaço. A atual gerência do CCBB tem se utilizado destes recursos para ampliar o público freqüentador dos seus eventos, desde que seja esgotada a capacidade de público em um dado evento.

<sup>17</sup> Após a saída da presidência do Banco para Brasília, estas salas permaneceram à disposição do presidente e sua diretoria, de passagem pelo Rio de Janeiro. Sua desativação e transformação em Museu se deu em 2002. O acervo é formado pelo conjunto de salas que abrigam mobiliário de época, pinturas, lustres, objetos de arte, máquinas antigas, livros de registro do Banco do Brasil, etc.

<sup>18</sup> Com acervo de mais de 2000 títulos.

<sup>19</sup> O uso dos computadores é de uso exclusivo para criança, e sua utilização deve ser agendada previamente.

consulta e estudo), e as salas especiais<sup>20</sup>. No sexto andar, encontra-se a administração do prédio, setores de segurança, brigada de incêndio, casa de luz, força e ar condicionado, e a sala do Arquivo Histórico e Memória do CCBB<sup>21</sup>.

A Biblioteca compõe uma história à parte do próprio Centro Cultural, cuja existência data de 1931 – antiga Biblioteca do Banco do Brasil – voltada, originalmente, para assuntos técnicos, cujo acervo foi se ampliando e se distinguindo. Hoje, sua especialidade é na área de Artes, Ciências Sociais e Literatura. Tendo sido abrigada em diversos prédios e dependências do Banco, a biblioteca chegou ao prédio em que hoje se encontra, antes mesmo do CCBB Rio ser criado, em 1985, sendo ligada, à época, ao CEFOR – Centro de Formação dos Funcionários do Banco do Brasil. Prestando serviços não só ao frequentador externo<sup>22</sup> (estudantes, aposentados, etc.), mas, sobretudo, aos funcionários do próprio Banco do Brasil, através do sistema de empréstimos via malote, o que viabiliza o empréstimo às diversas localidades do país onde existe uma agência ou uma dependência do Banco. A empresa realiza, desta forma, um grande serviço (sócio-cultural) aos seus diversos funcionários. Como todo o acervo se encontra informatizado, o funcionário solicita empréstimos, recebe os livros e realiza devoluções no seu próprio local de trabalho. Por este motivo, a Biblioteca presta tipos diversos de atendimento: *in loco* e através do sistema interno do Banco do Brasil. O seu

---

<sup>20</sup> À parte deste acervo encontra-se, na Biblioteca do CCBB Rio, três salas especiais: em uma delas está o acervo da biblioteca do diplomata, filósofo e crítico literário, José Guilherme Merquior, o qual foi comprado pela Fundação Banco do Brasil, e foi reunido na *Sala José Guilherme Merquior*, “composta por 9.500 títulos, enfocando Crítica Literária, Estética, Filosofia, Antropologia, Economia, etc. Dentre seus destaques, encontra-se a edição rara de 1879 das tragédias de Eurípedes, com texto em grego”. In <http://www.bb.com.br/appbb/portal/bb/ctr/rj/JoseGuilherme.jsp>; em outra, o acervo do músico Mozart de Araújo - musicólogo, professor e historiador, que reuniu grande coleção de manuscritos e edições raras de música brasileira desde o período colonial – localizado na *Sala Mozart de Araújo*, que “abriga o acervo do grande pesquisador da música e do folclore brasileiro, pertencente também à Fundação Banco do Brasil, mas mantido em comodato no CCBB. Reúne livros, periódicos, folhetos e partituras, além de discos, muitos deles datados do início das gravações no Brasil, de 1902 a 1910, sendo grande parte já remasterizados”. In <http://www.bb.com.br/appbb/portal/bb/ctr/rj/MozartAraujo.jsp>; e por fim, um outro acervo “A Coleção dos 100 Bibliófilos, publicada a partir da década de 40, e que reúne obras de autores brasileiros como Manuel Bandeira, Jorge Amado, Machado de Assis e José Lins do Rego, ricamente ilustradas por Portinari, Djanira, Di Cavalcanti e outros artistas. A primeira edição francesa de A Riqueza das Nações, de Adam Smith, de 1800, também está nesta sala, juntamente com os oito volumes do Vocabulário Portuguez e Latino publicado em 1712. Outra atração é a Encyclopédie, publicada na França, por Diderot e D'Alembert, em 1778. Há ainda a coleção de 280 exemplares do chamado jornalismo primitivo. São folhetos e publicações dos séculos 17 e 19, precursores do jornalismo atual. A mais recente coleção incorporada à esta sala é a de livros de artista, iniciada em 2002 com trabalhos de Ana Maria Maiolino, Beatriz Milhazes, Gabriela Machado e Waltércio Caldas”, que compõem a *Sala de Edições Especiais e Obras Raras*.

<sup>21</sup> O Arquivo Histórico encontra-se hoje no 6º andar e o acervo que compunha o Museu Numismático foi recolhido em 2001, desativando a exposição permanente do CCBB Rio que ficou em cartaz desde 1992 (com ambientação cenográfica de Jacques Van De Beucque): *O Brasil através da Moeda*. Além da necessidade de restauro e acondicionamento especial (o que está sendo realizado no momento), a desativação desta exposição serviu também para ceder espaço à mega exposição *Surrealismo* que retomou o formato das primeiras exposições do CCBB: multidisciplinar.

<sup>22</sup> A biblioteca do Banco do Brasil sempre foi aberta ao público em geral para consulta, mas os empréstimos permitidos apenas seus funcionários daquela instituição e usuários ligados às instituições conveniadas.

acervo está constantemente sob cuidados especiais: limpeza, pequenos reparos e restauração que são realizados por adolescentes da APAE – Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais –, desde 1990, promovendo, desta forma a inclusão do adolescente portador de necessidade especial. O CCBB mantém, no prédio, um laboratório para recuperação de livros e objetos de arte<sup>23</sup>.

O prédio abriga também, além do CCBB, o Centro de Treinamento dos Funcionários do Banco do Brasil (Gestão de Pessoas - GEPES-RJ), localizado e tomando todo o terceiro andar<sup>24</sup>, constituído não só da administração dos treinamentos para o Estado do Rio de Janeiro, mas também por salas para realização dos cursos que são oferecidos pelo Banco aos seus funcionários e um auditório, o qual, em momentos de necessidade e desde que não esteja sendo utilizado, é disponibilizado para o CCBB.

A sua estrutura física também se distingue por uma preocupação em adaptar seus espaços não só a uma maior segurança e conforto (embora muitos frequentadores reclamem da falta de espaços mais aconchegantes para se ficar no Centro), mas, sobretudo, às pessoas portadoras de necessidades especiais<sup>25</sup>. Com esta mesma preocupação, capacita seus funcionários para atender as pessoas que requeiram cuidados especiais.

A estrutura do CCBB Rio, contudo, não se reduz aos aspectos físicos onde está instalado. A estrutura de pessoal também irá moldar tudo o que ocorre naquela instituição. Conforme se pôde observar em nossas pesquisas, ao longo dos quinze anos de existência daquela instituição, as mudanças ocorridas não dizem respeito apenas à sua estrutura física<sup>26</sup>, às políticas nela investidas, mas, também, à sua estrutura de pessoal. Sendo uma dependência do Banco do Brasil, o CCBB acompanha as mudanças ocorridas no Banco. Se, de início, chegou a contar com 60 funcionários do Banco do Brasil, requisitados das mais diversas áreas

---

<sup>23</sup> Em 1995, na exposição de Joan Miró, uma das obras expostas foi “vandalizada” (imprimiram nela, uma mão, à tinta). A obra foi “imediata e perfeitamente restaurada” no Laboratório de Restauração que o CCBB mantém, desde sua fundação. In, CCBB – Relatório Anual 1995, p. 36/37.

<sup>24</sup> Cujo espaço físico se encontra em negociação, há cerca de três anos. A intenção é que a GEPES seja deslocada para um outro endereço e todo o andar seja ocupado pelo CCBB. Um outro espaço físico que está sendo negociado, para ser incorporado ao CCBB, é o da Agência Primeiro de Março, no térreo, com a intenção de que seja também deslocada para um outro endereço. A idéia, além de ampliar os espaços que o CCBB destina para seus eventos, é a criação de um novo teatro (com capacidade superior aos outros que já existem).

<sup>25</sup> A instituição conta com um telefone para surdos e uma programação voltada para a inclusão de pessoas portadoras de necessidades especiais, como o Cinema Nacional Legendado, o festival Assim Vivemos, que apresenta filmes realizados por portadores de deficiências especiais e/ou dedicados ao tema deficiência; e a recente mostra Arte e Diversidade, onde artistas se destacam nas mais diversas modalidades artísticas, vencendo barreiras que a deficiência possa impor.

<sup>26</sup> Através de adaptações às diversas necessidades dos eventos que ali se produziram e se produzem. A realização de eventos – ou megaeventos – tem se mostrado mais eficaz quanto ao retorno de imagem, seja através do volume de matérias veiculadas na mídia e do tipo de matérias, seja no número de frequentadores. A retirada da exposição permanente – *Brasil Através da Moeda* –, permitiu liberar 400m<sup>2</sup> para essas exposições maiores.

do conhecimento – funcionários com formação em história, design, jornalismo, biblioteconomia, museologia, línguas, cinema, crítica de arte, sociologia, informática, programação visual e *artistas*<sup>27</sup> –, ao longo de sua existência foi sofrendo reduções<sup>28</sup> e, hoje, o Centro conta com 31 funcionários do Banco do Brasil, entre gerentes, assessores, bibliotecários e contínuos. O Centro recorreu, à semelhança do seu mantenedor, às terceirizações de pessoal para as atividades consideradas *meio*. São pelo menos cinco empresas<sup>29</sup> que prestam serviço ao CCBB hoje. A soma do total de pessoas que trabalham no CCBB chega a 360 – entre estagiários, monitores, contratados, vigilantes, prestadores de serviço, pessoal da limpeza, técnicos de teatro e cinema, etc.

A estrutura organizacional daquela instituição<sup>30</sup> está alicerçada sob a existência de um gerente geral e quatro gerentes específicos para as áreas de programação, patrimônio e acervo, planejamento e administrativo. Os quatro gerentes, em conjunto com o gerente geral, formam o comitê de administração. Cada gerente específico tem uma equipe de assessores, composta de seis a sete funcionários e dois ou três estagiários, ou contratados. Com exceção da gerência do Núcleo Administrativo, que tem apenas 2 funcionários e um estagiário.

Apesar da “grandeza” que envolve tudo que diz respeito ao CCBB Rio, o que o distingue dos demais CCBB’s<sup>31</sup>, um outro aspecto desta distinção diz respeito ao número de funcionários da área administrativa, que são funcionários de carreira do Banco do Brasil. Apesar da estrutura entre eles guardar certa semelhança (com a diferença de um cargo administrativo: a gerência de patrimônio existe apenas no CCBB Rio<sup>32</sup>). Este aspecto aparece como algo relevante nos discursos dos funcionários entrevistados, uma vez que as dimensões de tudo o que se realiza no CCBB Rio é bem maior do que as realizações dos outros CCBB’s. O que implica, possivelmente, em uma sobrecarga de trabalho destes funcionários, em relação aos funcionários das demais instituições que realizam serviços semelhante<sup>33</sup>. Se observamos a

---

<sup>27</sup> “O Banco do Brasil é muito grande. Essa grandiosidade o faz abrigar em sua estrutura funcionários com diversificada qualificação e/ou formação acadêmica [...] há até bancários nesse elenco de museólogos...” In FERREIRA, Reinaldo Benjamin, op. cit. (1997), pp. 24 e 25.

<sup>28</sup> A primeira delas foi em 1990, com um corte de 16 funcionários, “justificada como medida de ordem econômica, a decisão incluía o Centro Cultural no generalizado enxugamento da máquina administrativa que se processava no Banco, notadamente nos quadros da Direção Geral”. Idem, p.60.

<sup>29</sup> As empresas contratadas são especializadas em prestar serviços nas seguintes áreas: atendentes, secretárias, estagiários, arte-educação, segurança e limpeza.

<sup>30</sup> Vide Anexo VI.

<sup>31</sup> Como veremos no último tópico deste capítulo.

<sup>32</sup> Em virtude da biblioteca, do museu e do arquivo histórico. O CCBB Recife possivelmente incorporará esta gerência em virtude de assumir a guarda e manutenção do Museu do Trem, já existente no prédio onde se instalará, como parte do contrato de cessão do referido prédio.

<sup>33</sup> “O número de funcionários do CCBB é muito pouco [funcionários da área administrativa]... quando se tem um pouco de tudo [recursos, pessoal], você tem que eleger suas prioridades e aí o que é que fica penalizado? Aquilo

existência de autonomia entre os CCBB's, quanto à escolha de sua programação, o mesmo não ocorre na definição de sua necessidade de recursos humanos, uma vez que decisões vêm de forma hierárquica, de Brasília.

Quanto aos investimentos do Banco do Brasil nos CCBB's, é importante dimensionar o volume de recursos dirigidos para esta finalidade, em comparação com os investimentos nas outras opções de marketing, o chamado *mix* marketing. É sabido, que na área cultural, a empresa Banco do Brasil investe também no chamado Circuito Cultural Banco do Brasil, que apesar das tentativas de se espelhar nas ações dos CCBB's, só nos últimos anos vem consolidando este formato<sup>34</sup>. Estes investimentos fazem parte do que a empresa denomina de Patrocínio Cultural (CCBB's e Circuito Cultural) e Esportivo ("Projetos TênisBrasil e VôleiBrasil"). As outras opções de investimento em marketing dizem respeito à publicidade e propaganda convencionais, ao marketing de relacionamento, e ao marketing de oportunidade. Este último foi apontado, pelos funcionários do CCBB Rio entrevistados, como o mais frágil de todos, uma vez que ocorre de acordo com os interesses da empresa, disponibilidade de recursos e surgimento de oportunidades<sup>35</sup>. Diante deste leque, a dimensão que o marketing cultural ocupa, especificamente para os CCBB's, não ultrapassa 10% de todo o recurso disponibilizado por ano para a Diretoria de Marketing e Comunicação. O maior volume ficando por conta da publicidade e propaganda convencionais, cujo gasto é controlado pela SECOM (Secretaria de Comunicação do governo federal), regulamentada pelo decreto-lei 4.799/2003, que pauta as regras de comunicação das estatais.

---

que funciona minimamente bem, que não tem uma visibilidade tão grande e que você pode ir tocando sem muitos recursos humanos e sem maiores prejuízos". Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio (E).

<sup>34</sup> "O Circuito Cultural Banco do Brasil teve como precursor o projeto Brasil Musical, lançado em meados de 1993, que buscava popularizar a música instrumental brasileira. Realizado por cinco anos, o Brasil Musical agregou sofisticação à marca e atingiu um público variado", e que durou até 1998. Em 1999, "Pesquisas de monitoramento apontaram a necessidade de mudanças no formato para ampliar os segmentos de público, através de uma programação ainda mais completa. Nascia então, em agosto de 1999, o Circuito Cultural Banco do Brasil" O Circuito Cultural, apesar de tentar apresentar "sinergia com a estratégia de atuação dos Centros Culturais Banco do Brasil, criando unicidade entre as ações de marketing cultural do BB" tinha um forte apelo comercial, com formato de megaeventos de música, ao contratar artistas renomados e de sucesso na mídia, e ao realizar grandes shows musicais: no ano de 2000 "o Circuito ampliou-se e percorreu 19 cidades, recebendo cerca de 370 mil pessoas [...] num formato que privilegiava grandes shows populares em locais de grande porte". Em 2002 o formato do circuito se modifica, se instalando em algumas cidades no "formato tendas", e reestruturando o "formato ambientação", momento em que começa a se consolidar uma maior aproximação do que já se realizava nos CCBB's. In, <http://www.bancodobrasil.com.br/appbb/portal/bb/ctr/cc/Historico.jsp>.

<sup>35</sup> É exemplar o caso do marketing de oportunidade da Visanet quando houve a polêmica compra de ingressos do show da dupla sertaneja Zezé Di Camargo e Luciano, cuja finalidade era arrecadar recursos para construção da sede do PT, em julho de 2004, rendendo diversas matérias negativas na mídia. A repercussão foi de tal monta que levou à substituição do gerente da cultura, na Dimac, após o diretor Henrique Pizzolato ficar sob forte ameaça de saída do cargo. "Eventos de oportunidade têm pontos frágeis difíceis de controlar", comparados à política de patrocínio dos CCBB's: "aqui não, o show vai acontecer de fato, com segurança... nós damos mais garantias ao Banco", fala de entrevistado, funcionário do CCBB-Rio (A).

Os recursos que alimentam o CCBB Rio podem ser divididos em três fontes: do próprio Banco do Brasil (que custeia toda a manutenção de sua infra-estrutura, predial e funcional, e parte da programação); da renúncia fiscal do conglomerado Banco do Brasil, e da renúncia fiscal das empresas “parceiras” que apóiam e/ou incentivam projetos culturais que se realizam no espaço do CCBB. Da mesma forma, os custos também se distinguem em mais de um tipo: o custo operacional e o custo de programação. Estes custos, no discurso dos funcionários entrevistados, ficam assim divididos: o custo operacional, que diz respeito à manutenção de sua estrutura física e funcional, pago com recursos da própria empresa<sup>36</sup>, em torno de R\$ 10.000.000,00 / ano; e o custo de programação, pago através de um misto de recursos que vêm através da renúncia fiscal do próprio Banco, do seu conglomerado e das empresas parceiras, além dos recursos do próprio Banco (existem projetos que não são incentivados em 100%, e por isso a renúncia fiscal é menor que o valor patrocinado), cujo valor tem se mantido em torno de R\$ 11.000.000,00/ano. De modo que o custo geral de um CCBB é coberto, em parte pela empresa mantenedora e em parte pela renúncia fiscal, o que deixa o Banco do Brasil em uma situação confortável para situações futuras em que a lei do incentivo à cultura venha a ser modificada<sup>37</sup>.

Todavia, ao elaborar o “estudo para expansão de Centros Culturais do Banco do Brasil, em 2004”, os valores apresentados se distinguem um pouco do que está descrito acima: “o custo anual de um CCBB gira em torno de R\$ 15 milhões, sendo R\$ 9 milhões para programação”. É bem verdade que os valores apresentados tomam como referência o CCBB São Paulo, o qual se distingue do CCBB Rio não só em suas dimensões, mas também nos eventos oferecidos<sup>38</sup> ao público, o que implica em uma redução de custo. Por este motivo, é que o CCBB Rio, com toda a “grandeza” que o envolve, certamente tem custos mais elevados, ao mesmo tempo em que os demais são classificados como “CCBB Padrão”.

Ao longo dos últimos dez anos o CCBB Rio vem consolidando sua política de parceria, desenvolvida a partir de 1996. Antes disto, a Fundação Banco do Brasil (FBB), cuja primeira parceira teve duração meteórica, uma vez que, com a posse de Fernando Collor e o

---

<sup>36</sup> Embora a lei Rouanet permitisse às pessoas jurídicas a utilização de 100% do valor incentivado para pagamentos de despesa operacional, o CCBB Rio, segundo seus funcionários, nunca se utilizou de tal recurso. Segundo a lei: “A pessoa jurídica tributada com base no lucro real poderá também abater o total das doações e dos patrocínios como despesa operacional”. De todo modo, “o abatimento do patrocínio ou doação como despesa operacional é vedado quando da utilização da dedução de 100% do valor efetivamente aplicado em projetos culturais, de segmentos específicos, criado pela Medida Provisória nº 1.611”. O decreto-lei 5.671/06 de 28.04.2006, modifica este tipo de dedução limitando-a a 15% do valor do patrocínio.

<sup>37</sup> Como indica a nota anterior.

<sup>38</sup> O prédio do CCBB São Paulo tem em torno de 4.183 m<sup>2</sup>, o que reduz a quantidade de salas e o tamanho dos espaços oferecidos para as diversas atividades, implicando em um menor número de eventos e em tipos de eventos que não exigem grandes espaços. Além disto, não existe biblioteca, arquivo histórico ou museu.



confisco da poupança, os recursos da FBB ficaram bloqueados. No período de 1990 a 1994 o Banco do Brasil respondeu sozinho por todos os custos do CCBB (manutenção, pessoal e programação), o qual passou a fazer parte do orçamento anual da empresa. A partir de 1995 quando entra em vigor a Lei Rouanet, é que os *parceiros*<sup>39</sup> vão entrar em cena. Não só empresas públicas e privadas, mas, sobretudo, as subsidiárias do conglomerado do próprio Banco.

Na percepção dos funcionários do CCBB Rio entrevistados, a programação é o “coração”, o “mais precioso bem” que o CCBB pode ofertar, que não pode ser “maculado”, que não deve ser “dirigido” pelas áreas técnicas do Banco. Nesta visão, o corpo funcional daquela instituição adquiriu uma *expertise*, um *know-how* ao longo dos seus quinze anos, que não deve ser “tocado”, sob pena de se arruinar toda uma imagem construída ao longo de uma geração<sup>40</sup>. Aqui, além do que está dito, quanto à forma de se realizar a seleção de projetos e montar a programação, está subentendida a percepção de que existe uma área que conhece, compreende e realiza bem o “serviço” que é a escolha da programação, ao mesmo tempo em que a ascendência hierárquica da empresa “tem um respeito aos profissionais que estão aqui dentro... dirigir uma programação é arriscar”<sup>41</sup>. Como se realiza, então, este processo?

#### **4.2. Organização e escolha da programação: inscrição, critérios, definições**

A programação do CCBB, voltada que está para a política de marketing do Banco do Brasil, se estabelece a partir do que define o Banco do Brasil como “valor corporativo”, ou seja, o “compromisso com o desenvolvimento da sociedade brasileira e o apoio à cultura”. Este compromisso define, para os seus Centros Culturais, “valores estratégicos”, quanto à “credibilidade” (atender com eficiência, pontualidade, segurança, conforto, limpeza), “regularidade” (oferecer eventos regulares, de terça a domingo), “diversidade” (manter programação diversificada, destinada a vários públicos) e “acessibilidade” (proporcionar o

---

<sup>39</sup> Vide Anexo III – Lista de parcerias do CCBB ao longo dos seus quinze anos.

<sup>40</sup> Podemos compreender um pouco do que esta visão representa ao observarmos o recente, e talvez primeiro episódio (pelo menos que tenha adquirido repercussão na mídia), em que a área técnica do Banco do Brasil interferiu nesta “expertise”, ao retirar a obra “Desenhando em Terços”, da artista plástica Márcia X, da exposição “Erótica - Os Sentidos na Arte”, em cartaz no CCBB Rio, e suspender a exposição no CCBB Brasília, depois de ter ficado em cartaz por 3 meses em São Paulo, conforme já descrito na nota 88 do capítulo 2. O desgaste deste episódio tem rendido não só várias matérias negativas para a empresa, como suscitado o debate em torno da censura, do patrocínio empresarial, e da relação entre sagrado e profano em virtude da posição da Opus Dei em torno do caso.

<sup>41</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio (Δ)

acesso à cultura, em três níveis: intelectual, financeiro e físico). Além disto, há uma preocupação com a multiplicidade de linguagens e, principalmente, com a qualidade em sua programação. Assim, a política de atuação do CCBB está voltada para a realização, em suas instalações, de

Eventos culturais nas áreas de artes cênicas, artes plásticas, áudio-visual, música, idéias e programa educativo. Realiza anualmente processo de inscrição de projetos. Não patrocina produção de CD, livro ou filme, isoladamente. Não associa a sua marca a empresas de armamento, fumo ou bebidas alcoólicas<sup>42</sup>.

Para realizar tais “eventos”, existem critérios que garantem, através de processo seletivo, a produção de projetos no CCBB. Estes critérios, no entanto, são, alguns deles, subjetivos, e remetem aos “valores estratégicos” definidos pela empresa para os CCBB’s. Por este motivo, os critérios são assim definidos: “relevância conceitual e temática” (concepção e argumentação que evidenciem importância histórica, cultural e artística), “viabilidade técnica” (demonstração de capacidade de realização ou envolvimento de profissionais com notória especialização), “inovação” (originalidade e ineditismo da proposta), “adequação física” (adaptabilidade aos espaços existentes no CCBB), “adequação financeira” (compatibilidade com a disponibilidade orçamentária e preços praticados no mercado), e “identidade institucional” (afinidade com princípios e valores éticos, de transparência, respeito e compromisso com a comunidade e o País).

É a partir destes critérios que o processo seletivo<sup>43</sup> acontece. As inscrições<sup>44</sup> de projetos são abertas anualmente, por um período de um mês (quando não é prorrogado), exclusivamente via internet, na página de cultura do Banco do Brasil, através do

<sup>42</sup> In, <http://www.bancodobrasil.com.br/appbb/portal/bb/ctr/PoliticaCultural.jsp>, visitado em 20.11.2005.

<sup>43</sup> Diferentemente do Banco do Brasil, o processo seletivo elaborado pela Petrobrás em seu “Programa Petrobrás Cultural”, instituído desde 2003, passou a utilizar um processo público de seleção, uma vez que “conta com três consultores, presentes desde sua formulação inicial: Jurema Machado (Patrimônio), José Miguel Wisnik (Música) e José Carlos Avellar (Cinema)”, ao mesmo tempo em que se articula “com o Ministério da Cultura (MinC) e com a Secretaria de Comunicação de Governo e Gestão Estratégica (SECOM) da Presidência da República, que, juntamente com os três consultores do Programa e com os representantes da Petrobrás holding e da Petrobrás Distribuidora, constituem o Conselho Petrobras Cultural, responsável também pela deliberação final quanto aos projetos selecionados”. Certamente, este formato garante não só uma maior transparência, como também uma participação da sociedade na seleção dos projetos, sem no entanto deixar de lado os interesses da empresa. Para uma maior visão deste formato, visite a página da empresa: <http://www2.petrobras.com.br/culturaesporte/portugues/selecao/projetos/petrobrascultural/programa.asp>.

<sup>44</sup> Após a inscrição do projeto, o proponente poderá realizar o acompanhamento do processo através da internet. Toda comunicação entre o CCBB e o proponente se dá por via eletrônica. Além dos critérios de escolha do projeto, existem pré-requisitos para o proponente, o qual pode ser pessoa física ou jurídica, de qualquer nacionalidade. Todavia, não raro, produtores culturais procuram os funcionários do CCBB para mostrar uma idéia de projeto. A estes “orientamos que inscrevam seus projetos através da página do CCBB na internet, única forma de ter o projeto submetido à seleção, mesmo aqueles que são prospectados por nós”, fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio (Ψ).

preenchimento de um formulário, no qual se deve fazer uma breve exposição do projeto e apresentar o valor do seu orçamento. Encerrado o prazo de inscrição, os projetos serão submetidos a uma “exaustiva” análise e seleção. Após o processo de análise e escolha dos projetos, bem como sua aprovação pelo comitê da diretoria da empresa, o CCBB define sua programação para o ano seguinte.

A escolha dos projetos ocorre através de uma série de discussões que envolvem várias etapas e várias instâncias hierárquicas do CCBB e da diretoria da empresa. Durante o período de inscrições já ocorrem algumas discussões entre o gerente geral do CCBB e o gerente de programação, em conjunto com os funcionários desta área, no sentido de definir as orientações e o eixo de “curadoria” para a programação do ano seguinte. Em outras discussões com o comitê do CCBB (formado pelos gerentes de cada área e o gerente geral), há uma definição ou redefinição de orientações, na qual se levam em consideração as experiências dos anos anteriores e o cenário do mercado cultural. Toda a discussão sobre a escolha dos projetos está também voltada para um aspecto conceitual, qual a proposta para programação do ano subsequente, assim como também uma preocupação com o público:

A gente tem uma preocupação sim com o público e a gente vem, faz uma avaliação antes de começar a analisar os projetos. Faz uma grande reunião com todos os funcionários, para discutir a percepção do que deu certo e do que não deu certo. E o que não deu, porque não deu e também a partir das pesquisas que a gente faz para saber o que o público quer. Esse é o momento da verdade. A gente precisa saber se o que a gente planejou e a gente avaliou que ia dar certo, deu mesmo certo? [...] Muitas vezes você acerta na escolha mas erra no horário ou erra no formato...<sup>45</sup>

Esta discussão levará em consideração os erros, os acertos, o que a crítica e o público aplaudiram e o que não foi tão aprovado. Há também a preocupação com a renovação do público e dos produtores. Em relação ao público, especificamente, é levado em consideração o que podemos denominar de variáveis culturais, ou seja, os gostos e desejos do público, o que aprovam e rejeitam, e os tipos de eventos que atingem a determinadas faixas etárias (o que é monitorado através de pesquisas quantitativas). Estas são as variáveis que predominam nas decisões do processo seletivo dos projetos<sup>46</sup>.

Ao mesmo tempo em que estas discussões acontecem, a inscrição e recepção dos projetos já estão em andamento. Ao término do prazo de inscrição, todos os projetos são

---

<sup>45</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio (E)

<sup>46</sup> No próximo capítulo serão detalhadas as interferências destas variáveis em toda política praticada pelo CCBB Rio.

impressos, divididos por área temática (teatro, exposição, cinema, vídeo, idéias, música e dança) e repassados para os assessores de cada área. Estes, em conjunto com os funcionários das respectivas áreas, irão ler e separar os projetos em dois grupos: rejeitados e aprovados, a partir das orientações recebidas, e da prática histórica do Centro. Após esta separação, as informações retornam ao gerente de programação que, por sua vez, faz uma leitura de todos os projetos dos dois grupos, criando uma leitura própria de ambos universos, recusando, concordando, ou discordando. Desta leitura surge um novo universo de rejeitados e aprovados. Após esta etapa, o gerente de programação volta a conversar com cada um dos assessores, chegando a um consenso, criando, assim, o universo dos projetos pré-selecionados.

Este novo conjunto será repassado aos gerentes do comitê que, por sua vez, discutem com os funcionários de suas respectivas áreas e coletam as opiniões sobre cada um dos projetos pré-selecionados. “Este é um processo que tem uma digestão bastante longa”<sup>47</sup>. Por fim, em uma última reunião, cada gerente leva as impressões de seus setores sobre este universo. É aqui onde “entra a parcela autoral do centro”<sup>48</sup>. Após todo este processo, o comitê do CCBB apresenta sua proposta ao comitê Dimac. A aprovação do valor a ser gasto, e da proposta de toda programação dos CCBB’s se dá após uma última reunião entre os gerentes dos CCBB’s e o comitê da Dimac. Contudo, a decisão final quanto ao orçamento da programação será realizado, em última instância, pelo Conselho Diretor e pelo comitê de comunicação da Dimac.

É neste sentido que, na visão do *staff* do CCBB Rio, entra todo um trabalho *curatorial* do Centro, a sua parcela *autoral*, que, todavia, permanece “invisível” aos olhos do frequentador não muito assíduo ou não muito atento. Decerto que há um confortável jogo de possibilidades, quando se tem uma demanda em torno de 1400 projetos para uma escolha em torno de 10% deste total, mas certamente é um processo bastante trabalhoso. É deste modo que o resultado de todo este trabalho se mostra mais “consistente”, uma vez que

O CCBB pensa sua programação – a partir de eventos previamente pensados com um curador próprio, com um pensador próprio para aquele projeto – e eu considero um trabalho curatorial que o centro faz. E este é um trabalho absolutamente silencioso [...] que o consumidor comum talvez nem enxergue... Mas uma pessoa que tenha um acompanhamento mais próximo da programação e que tenha um mínimo de informação sobre isso, ela percebe que existe este olhar integral da programação. É isto que a gente tenta fazer<sup>49</sup>.

<sup>47</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio (Ψ).

<sup>48</sup> Idem.

<sup>49</sup> Idem.

Este processo se repete em cada um dos CCBB's, existindo um comitê de seleção de projetos para compor a programação específica. Todavia, ao inscrever um projeto, o proponente poderá apresentá-lo para um CCBB, isoladamente, ou para todos os três. No caso de proposta para todos eles, o orçamento deverá ser específico para cada um dos Centros.

Após o processo de seleção, há toda uma burocracia para a contratação, cujas exigências obedecem, rigorosamente, a todos os requisitos do Ministério da Cultura, uma vez que o projeto financiado deverá ser passível de incentivo fiscal<sup>50</sup>. Neste sentido, entra a face bancária dos funcionários do CCBB, onde são feitas as exigências de documentação. O contrato firmado entre o CCBB e o proponente do projeto, o produtor cultural, é intermediado pela AACCB. Do produtor cultura será exigido sua representação por uma pessoa jurídica que tenha previsão em contrato social para a realização de eventos culturais. Este representante legal, pessoa jurídica, e o proponente do projeto, devem estar em situação regular com a Receita Federal, a Receita Estadual, a Receita Municipal, a Dívida Ativa da União, o INSS e o FGTS. E, de preferência, o projeto deve estar aprovado na Lei Federal de Incentivo à Cultura (Lei Rouanet), com prazo de captação válido para o período de realização<sup>51</sup>. Toda a documentação exigida deverá ser entregue ao CCBB, após a aprovação do projeto, dentro dos prazos estabelecidos, para que o contrato seja assinado.

Este é o modo atual de seleção de projetos. No entanto, este processo vem se modificando ao longo dos anos. A primeira programação do CCBB, nos idos de 1989, por exemplo, foi realizada por uma “Comissão de Implantação”, que contou com a colaboração de representantes de instituições atuantes no panorama cultural do Rio de Janeiro<sup>52</sup>, e de Sérgio Britto<sup>53</sup>, na busca de produtores e produções para realizar a programação do ano de

---

<sup>50</sup> Até o ano de 2003 o CCBB elaborava o seu Plano Anual de Atividades e enviava ao MinC para aprovação no PRONAC. A partir de 2004, a exigência é de que os projetos apresentados já tenham esta aprovação.

<sup>51</sup> Esta exigência foi colocada a partir de 2004, para os projetos executados em 2005. Antes disso, o próprio CCBB se encarregava de encaminhar ao MinC, através de Plano Anual de Programação, todos os projetos selecionados, para obter, em conjunto, aprovação de toda a programação do Centro. Isto ocorreu no período de 1997 a 2001. A partir de 2002, o plano passou a dar ênfase ao Programa Educativo, sempre, desde 1996, financiado pelo MinC. O CCBB vem deixando a cargo do próprio proponente a aprovação de seu projeto junto ao PRONAC. A aprovação no PRONAC, por sua vez, tem validade de três exercícios fiscais: “O proponente terá até três exercícios fiscais para realizar a captação, uma vez que o prazo de captação pode ser prorrogado por até duas vezes.” OLIVIERI, Cristiane (2002), p. 97.

<sup>52</sup> Fundação Pró-Memória, MASP, Conservatório Brasileiro de Música, Produtoras Culturais – Arvoredo Produções de Ana Lúcia Castilhos e Jael Klein Coaracy. In. FERREIRA, Reinaldo Benjamin, op. cit. (1997), pp. 34 e 35.

<sup>53</sup> Ator, diretor e empresário teatral, atuou de forma mais intensa na programação teatral do Centro. “Foi ele [Sérgio Brito] [...], também, quem aproximou o CCBB de figuras expressivas da cena teatral brasileira, às quais convidava para conhecer o novo espaço e que, a partir do primeiro contato, eram motivadas a nos apresentarem seus projetos. [...] alguns nomes [...] que pelas mãos de Sérgio vieram ao CCBB, a Bia Lessa e o Hamilton Vaz Pereira, o Amir Haddad e a Nathália Timberg, o Gerald Thomas e o Luiz Fernando Lobo, o Pedro Cardoso e o Felipe Pinheiro, o Ivan de Albuquerque e o Rubens Corrêa, a Jacqueline Laurence e o Ítalo Rossi, o Grupo Ponto de Partida, os contadores de História”. Idem, pp. 35/36.

inauguração do Centro. A partir do ano seguinte, 1990, e até o ano 2000, os produtores culturais passaram a apresentar seus projetos à administração do Centro, inscrevendo-os na seleção a ser realizada pelo comitê de funcionários do CCBB. E, a partir de 2001, passaram a ser apresentados exclusivamente via internet. Historicamente, os projetos aprovados, ou selecionados, se situam em torno de 9 a 10% das propostas recebidas.

O CCBB sempre programou a sua agenda de eventos avaliando boas sugestões de seus próprios funcionários, ou mediante criteriosa seleção, dentre centenas de propostas que lhe são entregues anualmente. Neste caso, cede suas instalações a produtores atuantes nos mais diferentes segmentos da atividade cultural, oferecendo-lhes invejável infra-estrutura técnica e gerencial. Sem qualquer interferência nos processos de criação, há sempre um compromisso com a qualidade e diversidade de conceitos<sup>54</sup>.

O processo seletivo de projetos culturais, também levará em conta o formato dado à programação. Se em um primeiro momento ela foi organizada em *ciclos temáticos*<sup>55</sup>, com eventos multidisciplinares, isto viria a se modificar diante do cenário político-econômico definido para o Brasil, a partir de 1990, com o governo Fernando Collor de Melo. O período em que a lei de incentivo à cultura foi suspensa levou a uma modificação no formato da programação, deixando de ser multidisciplinar (por ser mais onerosa) e passando à produção de eventos isolados, sem unidade temática entre si. A mudança deste formato irá ocorrer a partir de 2001, com a Mostra Surrealismo, quando os eventos multidisciplinares voltaram à cena do CCBB. É neste período que se estabeleceu a política do megaevento, por se mostrar bem mais eficientes quanto ao seu objetivo de dar visibilidade aos eventos do Centro e, com isto, dar visibilidade ao Banco do Brasil<sup>56</sup>.

---

<sup>54</sup> FERREIRA, Reinaldo Benjamin, op. cit. (1997), p. 109

<sup>55</sup> “A escolha de um ciclo temático que abrangesse todos os segmentos de atividades possíveis de serem desenvolvidas naquele espaço, além de nos permitir prestar homenagens de variadas características, foi uma opção administrativa, dentre diversas alternativas pensadas. Trabalhando toda a equipe em torno de um único foco central de atenções, seria bastante simplificada a tarefa que nos cabia de atuar simultaneamente em várias frentes de eventos.” FERREIRA, Reinaldo Benjamin, op. cit. (1997), p. 44. Ao primeiro Ciclo, – Machado de Assis –, seguiram-se os outros, realizados bimestralmente: Ciclo Vinícius de Moraes, Ciclo Carlos Drummond de Andrade, Ciclo Futebol, Ciclo Nelson Rodrigues, ciclo Humor, Ciclo Ecologia. Este formato de realização de eventos deixa de existir a partir do segundo semestre de 1990, em virtude do confisco da poupança no governo Collor, uma vez que “a Fundação Banco do Brasil [único parceiro do CCBB no período] tinha todas as suas reservas aplicadas no mercado financeiro”, e por este motivo “tivemos que repensar a idéia de desenvolvimento dos ciclos temáticos. Deixando-a de lado, porque mais onerosa, partimos para a programação isolada de eventos, que deveriam ser contratados diretamente com os produtores de cada área, sem a centralizada mediação de um único responsável pelas atividades”. In, FERREIRA, Reinaldo Benjamin, op. cit. (1997), pp. 58 e 59.

<sup>56</sup> O megaevento se coloca como “política” do CCBB Rio “porque a sociedade espera isso, principalmente a carioca [...] a gente percebia isso como uma demanda dos usuários, da sociedade carioca, dos formadores de opinião, como uma demanda que tinha que ser abraçada pelo CCBB, só o CCBB tem condições de fazer um megaevento que tenha repercussão nacional, que traga grandes exposições [...] amplia o perfil do público [...]

Assim como o formato da programação, os espaços irão interferir na escolha dos projetos. Ao longo dos seus 15 anos, o CCBB desenvolveu alguns programas que passaram a ser tradicionais. Neste sentido, existem mostras de filmes (película ou vídeo), exposições de arte (nas suas diversas expressões), recitais e espetáculos musicais, peças teatrais, seminários, debates, workshops, etc, que obedecem a uma determinada lógica de eventos. Não só quanto às necessidades da empresa, mas àquilo que o público já conhece e espera: mostras de cinema nacional (o “Projeto Cineastas do Mês”, instituído desde março de 1991, transformou-se em “Encontro com o Cinema Brasileiro”), leitura e debate de obras com seus autores (o *Projeto “Rodas de leitura”*, desde 1993), espetáculos de música erudita, espetáculos e programas infantis, arte-educação, etc., cuja programação é ininterrupta, de terça a domingo, das 10:00 às 20:00 horas.

Os Eventos hoje realizados pelo CCBB, portanto, se inserem dentro de uma estrutura que se construiu ao longo de seus quinze anos, composto por um Programa Educativo<sup>57</sup>, que realiza visitas guiadas (às exposições, ao prédio, à biblioteca, ao museu Banco do Brasil), contação de histórias, oficinas; sessões regulares de cinema e vídeo (entre mostras e festivais); cursos, palestras, debates, Workshops, mesas redondas, fórum de debates, seminários, conferências, vinculados ou não a outros eventos, seja na área de música, dança, teatro ou cinema; peças teatrais, espetáculos e recitais de música (com programação voltada para o clássico e o erudito); espetáculos de dança e exposições. Além dos eventos, o Centro conta com espaços interativos, disponíveis para o freqüentador. As cabines de vídeo, a videoteca, a biblioteca, e o arquivo histórico (cujo acervo é composto por documentos históricos produzidos pelos diversos órgãos do Banco, fotos, depoimentos, livros antigos de contabilidade) e a memória do CCBB (cujo acervo é composto por registro e informações dos eventos realizados pelo Centro desde sua criação). Neste último, especificamente, o freqüentador tem acesso à consulta do material áudio-visual através de equipamentos de som e tv.

À parte da programação dos eventos culturais dos CCBB, como já vimos antes, existem espaços para o incremento dos negócios do Banco, que se efetivam através dos “eventos institucionais”, os quais adquiriram tal importância, nos últimos três anos, que foi criada uma assessoria específica para administrar as diversas solicitações do conglomerado

---

públicos novos em grande quantidade e isto é uma coisa que um CCBB grande como o nosso tem que procurar, senão entra na estagnação”. Fala de entrevistado, funcionários do CCBB (E).

<sup>57</sup> Instituído desde 1990, o Projeto Educativo atende a estudantes das escolas de primeiro e segundo graus, públicas ou particulares, facultando-lhes a participação com acompanhamento de monitores (formados e treinados adequadamente nas atividades em curso) durante as visitas, sempre agendadas com antecedência. Em inúmeras situações é através deste programa o primeiro contato de jovens com o este tipo de produção cultural.

daquela empresa. As solicitações são as mais diversas: da realização de atividades voltadas para o próprio funcionalismo (entrega de prêmios por reconhecimento de cumprimento de metas, etc.) às atividades voltadas para os grandes clientes, clientes especiais ou clientes em potencial. O foco principal é dar uma maior visibilidade à empresa, chamar a atenção para sua distinção. Estes eventos sinalizam para o aproveitamento não só dos espaços e eventos do CCBB, mas, sobretudo, para o aproveitamento do que o CCBB oferece de oportunidade para a área negocial da empresa, o que é utilizado de modo incipiente, na visão dos funcionários entrevistados: “a área de marketing da empresa tem muito ainda a fazer para explorar tudo aquilo que a gente oportuniza, de se apropriar desse sucesso, tem muito que fazer ainda...”<sup>58</sup>

Como, então, se realizava o planejamento das atividades do CCBB em consonância com as atividades negociais da empresa? Como vimos, o CCBB Rio vem passando por um processo de transformação a cada ano, de modo a se coadunar, cada vez mais com o marketing da instituição que o patrocina. Este processo parece ter sido não só moldado ao longo de sua existência, mas também foi sendo aperfeiçoado a cada momento político da empresa Banco do Brasil.

Os projetos patrocinados pelo CCBB, durante os quinze anos pesquisados, constituem um capítulo à parte da programação da instituição. A percepção dos frequentadores nos dá uma idéia do que, possivelmente, representa o seu conteúdo para a sociedade carioca. A expressão mais utilizada para definir a programação do CCBB Rio é “elitizada”.

#### **4.3. Da dedicação ao reconhecimento**

Aos funcionários do CCBB compete, além da seleção e aprovação de projetos a serem produzidos para uma programação do ano seguinte ao exercício em vigor, a contratação dos produtores selecionados, o acompanhamento de cada um dos contratos estabelecidos entre a AACCB e os produtores, a administração do orçamento que lhe é encaminhado, a prestação de contas de tudo o que foi realizado, e o acompanhamento de cada um dos projetos realizados, o que inclui a solução de problemas que possam surgir no percurso de seus desenvolvimentos. Cada assessor é responsável pelos projetos de sua área, subdivididas em cinco áreas, como já foi demonstrado no capítulo três (teatro, cinema, artes plásticas, idéias e música).

---

<sup>58</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio (Δ).



O volume de serviço de cada assessor da área se torna relativo ao tipo de evento realizado. As áreas de cinema, idéias e música têm um maior volume de contratos, uma vez que a duração desses eventos é menor, em relação à área de teatro e exposição que compõem uma agenda com uma maior duração e, por conseguinte, o número de contratos se torna menor. Além de selecionar, definir, produzir e administrar os diversos eventos, o CCBB cuida de sua imagem perante o público e perante a mídia. Neste sentido entram em cena assessores de imprensa, designer, profissionais do marketing – que cuidam da logomarca – e todo um planejamento para a área, assim como o acompanhamento das reclamações, sugestões e críticas que são levadas à administração do Centro através de vários tipos de instrumentos. Seja através da internet, seja através do controle de qualidade dos serviços prestados pelo CCBB, ou mesmo na procura direta à administração do CCBB. Há ainda as pesquisas de imagem realizadas anualmente que conduzem, de certa forma, as políticas internas quanto à satisfação do público visitante. Afora todos estes trabalhos citados, existe ainda toda uma preocupação voltada para a manutenção do prédio, acervo de biblioteca, do arquivo histórico, do museu e do acervo de numismática, ou o que é denominado de “patrimônio” do CCBB. Por sua importância, toda esta área é vinculada a uma gerência específica, a de Acervo e Patrimônio, na qual também estão vinculadas as atividades do Programa Educativo.

Todo o trabalho desenvolvido no CCBB é extremamente visível e, neste sentido, transforma-se em uma grande vitrine para *os feitos* dos que nele estão envolvidos, não só em termos locais, para a própria sociedade fluminense, mas, primordialmente, para os que estão em Brasília dirigindo as políticas de marketing do Banco do Brasil. Tanto o sucesso quanto o fracasso das programações, dos eventos realizados pelo CCBB, são amplamente divulgados pela mídia e aprovados, ou não, pela frequência de público, o que dá a Brasília uma confortável forma de monitorar, à distância, todos os feitos daqueles que estão envolvidos no processo. Da mesma forma que uma agência do Banco, que deve demonstrar seus resultados periodicamente, o CCBB também não escapa a esta lógica bancária. Só que os resultados não vêm em termos de lucros financeiros. O seu grande “demonstrativo” está vinculado à imagem positiva que os CCBB’s conseguem incrementar à empresa Banco do Brasil e à sua logomarca. A forma encontrada até hoje para tal acompanhamento é não só a valoração<sup>59</sup> da mídia espontânea, mas principalmente a auditoria de imagem desta mídia e, neste sentido, o acompanhamento dos conteúdos dessas matérias veiculadas, as quais, como já demonstramos, são classificadas em positivas ou negativas.

---

<sup>59</sup> Medição, em termos financeiros, do espaço/tempo de mídia “espontânea”, caso ela fosse paga.

Historicamente, o desempenho do CCBB, nos últimos anos, conta com praticamente 100% de matérias positivas e, eventualmente, ou episodicamente, acontece uma ou outra matéria classificada como negativa, o que atinge apenas 1% a 2% do total de matérias publicadas. As causas dessas matérias negativas giram em torno de alguma alteração na programação, algum tipo de problema em algum evento, e, com mais intensidade, sobre a violência no entorno do CCBB, onde o nome da instituição aparece vinculado a uma situação negativa. Estes fatos são ínfimos, todavia, em relação às estatísticas que se produzem em torno de matérias positivas sobre o CCBB. Este aspecto se traduz em certa tranquilidade para os funcionários que estão envolvidos no fazer e acompanhar a programação, embora exista uma tensão cotidiana quanto aos acertos dos eventos, exigindo dos assessores e gerentes um grande envolvimento com tudo aquilo que diz respeito à imagem do Centro.

O grau de “satisfação” dos funcionários é bastante alto, embora haja pontuais reclamações quanto ao volume de trabalho, uma vez que não existem substitutos dos assessores – o quadro do CCBB é formado apenas por comissionados, não existindo funcionários da base hierárquica da pirâmide, os chamados postos efetivos, que dão um suporte no momento de substituir os comissionados –, mas apenas estagiários e contratados, os quais não assumem as responsabilidades dos que estão à frente de cada uma das comissões. Apenas os gerentes têm a tranquilidade de terem substitutos. Os demais funcionários, em suas ausências por quaisquer motivos – saúde, férias, viagens, ou outros afastamentos – têm suas atividades realizadas bem como suas responsabilidades respondidas por outros assessores da sua área, o que torna as atividades cotidianas bastante sobrecarregadas. Alguns outros aspectos de insatisfação dizem respeito à diminuição ou rebaixamento de comissões, sofridas por alguns cargos, o que ocorreu ao longo dos processos de reestruturação do Centro, bem como de corte de pessoal. Estes vários percalços vão desaguar no acúmulo de tarefas, de responsabilidades, o que interfere rotineiramente na quantidade de horas trabalhadas por aqueles que estão à frente de todas as atividades que envolvem o CCBB. O estabelecimento do ponto eletrônico também é algo que motiva certa insatisfação, no sentido de que o ponto é “engessado”, tem horário rígido, e os horários trabalhados no Centro não obedecem a essa rigidez, o que culmina em uma dilatação das horas trabalhadas cotidianamente, sem que a empresa Banco do Brasil tome conhecimento, pois mesmo depois que se dá a “saída” no ponto eletrônico muitos dos funcionários permanecem no Centro por algumas horas, quando não tem que voltar em um horário mais adequado para a realização de acompanhamento de eventos que se prolongam noite adentro.

Diante destas insatisfações, por menores que pareçam, elas esboçam um sentimento, em certo sentido, de falta de reconhecimento por parte da empresa quanto ao fazer dos funcionários do CCBB. Entre estes, diga-se de passagem, não estão incluídos os gerentes. Estes comentários vêm da grande maioria dos funcionários de segundo escalão do CCBB, abaixo dos quais só estão contínuos, estagiários e contratados.

#### **4.4. O Planejamento no CCBB**

Como toda a estrutura do CCBB Rio – que foi ao longo do tempo sendo moldada, se adaptando às políticas vigentes, se transformando e se cristalizando dentro da política de marketing do Banco do Brasil – o planejamento, da mesma forma, também sofreu mudanças ao longo dos seus quinze anos de existência. Em um primeiro momento, até o período em que o CCBB Rio esteve atrelado diretamente à presidência do Banco, o planejamento era apenas interno. Com a reestruturação de 1995 o Banco do Brasil começa a passar por uma série de transformações, com vistas a se adaptar à estabilidade econômica advinda do Plano Real, a partir de um “Programa de Ajustes”, que visava à eliminação do desequilíbrio financeiro, a elevação de receitas e, a redução de custos. As estratégias empreendidas para o alcance destes objetivos foram a modernização organizacional; o investimento em tecnologia; o ajustes na rede de agências; a redução do quadro funcional<sup>60</sup>; recuperação de créditos vencidos; e regularização das pendências com o Tesouro Nacional. O CCBB Rio irá acompanhar todo este processo de mudança adaptando-se à lógica de marketing do Banco do Brasil, redimensionada diante do cenário político e econômico da empresa, período este que coincide com o restabelecimento da lei de incentivo à cultura, a partir da qual se vislumbra o acesso a recursos, não só da renúncia fiscal do próprio Banco e do seu conglomerado, mas, sobretudo da renúncia dos possíveis parceiros.

Diante do contexto de mudanças, identificamos dois tipos de documentos que tratam de dar uma lógica às atividades do CCBB e ao formato de suas atividades, com vistas ao retorno de imagem à empresa que o mantém. Um primeiro tipo diz respeito aos estudos e planos realizados pelo próprio CCBB com vistas a inserir o CCBB na lógica vigente. E um segundo tipo, aos planos e estudos produzidos pelo órgão ao qual o CCBB se vincula, ou

---

<sup>60</sup> O que implicou no Plano de Desligamento Voluntário. RODRIGUES, Lea Carvalho, *Metáforas do Brasil: demissões voluntárias, crise e rupturas no Banco do Brasil* (2004), trata especificamente deste episódio, contextualizando-o nas mudanças implementadas pelo governo naquele período.

mesmo por outros órgãos que dão apoio à estratégia administrativa da empresa. Neste sentido encontramos documentos produzidos isoladamente pelo CCBB, pela diretoria à qual se encontra vinculado, ou por outros órgãos estratégicos do Banco. Eles são reflexos do contexto da estrutura organizacional da empresa e do próprio Centro, ao mesmo tempo em que refletem um pouco da política de marketing em vigor. Em todos deles identificamos a preocupação básica com o sentido que o marketing cultural passa a ocupar dentro da empresa, e qual a melhor forma de retirar dele maiores resultados negociais. Este tipo de preocupação, portanto, está intimamente ligada à reestruturação da empresa, em 1995. Neste momento, uma das primeiras iniciativas foi a realização de pesquisas sobre o “retorno de imagem do CCBB” como veremos no próximo capítulo.

Os planos de marketing surgem em um momento posterior e o primeiro deles, localizado em nossa pesquisa, foi o Plano de Marketing de 1997. Este plano está montado em quatro etapas. A primeira analisa e identifica produtos e serviços agregados, montando um “Portfólio de Negócios”, que organizava todos os produtos em função da área administrativa responsável. A segunda etapa indica os parâmetros para caracterizar os segmentos, nichos e mercados do público alvo do CCBB, onde estão presentes as variáveis sócio-culturais: sexo, idade, escolaridade, formação, profissão, estado civil, renda, nível sócio-econômico, áreas de interesse, local de moradia, frequência ao CCBB. Esta etapa procurou identificar também as empresas parceiras (internas – conglomerado do Banco do Brasil – e externas – demais instituições) e seus interesses em parcerias. A terceira etapa procurou relacionar os “segmentos/nichos de mercados” e os produtos oferecidos e procurados, realizando um diagnóstico das parcerias e patrocínios existentes. Por fim, a quarta etapa identifica como objetivo,

Alcançar uma maior penetração no mercado, entre empresas já parceiras e desenvolvimento de mercado das empresas com potencial de parceria. O negócio parceria/patrocínio como ‘oportunidade’ que pode ser transformada em ‘estrela’. Ou seja, a participação relativa do CCBB ainda é baixa num mercado grande e que tende a crescer ainda mais<sup>61</sup>.

É deste mesmo período um outro “Estudo de Mensuração de Benefícios e Formas de Atuação do Centro Cultural do CCBB”, realizado pela Unidade de Assessoramento de Comunicação e Marketing (UCM), no qual se avaliou, entre três alternativas, a forma institucional (personalidade jurídica) ideal que o CCBB deveria assumir, a partir de então, com vistas a garantir-lhe “ganhos em termos de maiores incentivos fiscais às empresas do

---

<sup>61</sup> Centro Cultural Banco do Brasil - Plano de Marketing, 1997.

Conglomerado e outros patrocinadores” (o que não deveria, por si só, justificar “a opção por uma determinada forma”). A primeira alternativa garantia a manutenção do CCBB como dependência do Banco, auxiliado por uma Associação de Amigos para o recebimento de incentivos parciais, “mas com uma orientação mais voltada para a estratégia de marketing do Conglomerado Banco do Brasil”; a segunda alternativa previa que o CCBB passaria a ter uma personalidade jurídica própria, na condição de “entidade sem fins lucrativos”, com cadastro no Conselho Nacional de Serviço Social; e, a terceira, que o CCBB passaria a ser administrado pela Fundação Banco do Brasil, cuja hipótese já teria sido descartada em um outro estudo<sup>62</sup>. Como a segunda alternativa traria prejuízos no sentido de que o CCBB não poderia atuar com vistas a uma orientação de marketing, a primeira opção, que já estava consolidada, foi a que permaneceu. Este estudo parece ter, na verdade, a importância de se constatar que os caminhos trilhados pelo CCBB, até então, estavam acertados e que só necessitaria, apenas, de alguns ajustes para sua consolidação na política de marketing do Banco do Brasil, o que levou à conclusão de que a forma jurídica existente seria a mais interessante, o que é justificado da seguinte forma,

Por continuar sendo um órgão do Conglomerado, as respostas do Centro Cultural às necessidades e mudanças do mercado serão mais ágeis; é a única forma jurídica que permite a manutenção do ambiente reservado à Diretoria para seus contatos negociais no Rio de Janeiro; possibilita exploração potencializada dos benefícios do marketing cultural pelo Conglomerado, evitando as restrições legais incidentes sobre as demais formas jurídicas.

O Estudo discutiu também a necessidade de atribuir a algum órgão “a responsabilidade pela definição de política anual de marketing cultural”, em virtude da existência de outros projetos culturais dentro do Conglomerado, que buscavam incentivos fiscais, os quais não poderiam ser aglutinados exclusivamente no CCBB. Quanto ao potencial de marketing cultural este “não se restringe aos ganhos de imagem institucional ou à sofisticação das formas de relacionamento e comunicação com os clientes”; para além destes aspectos, estão: o “mercado” (o papel do CCBB Rio no desenvolvimento econômico local, o que visa “a participação em um mercado ampliado ao invés de buscá-lo através do assédio aos clientes já conquistados por concorrentes num mercado estanque”), “finanças” (obtenção de recursos pela renúncia fiscal), “recursos humanos” (formação profissional através da biblioteca e eventos), “atributo e desempenho de produtos e serviços” (incremento de

---

<sup>62</sup> Estudo de Mensuração de Benefícios e Formas de Atuação do Centro Cultural do CCBB, Banco do Brasil, Unidade de Assessoramento de Comunicação e Marketing, 1997.

negócios), e “relacionamento com clientes” (o Centro Cultural como pólo de atração negocial, a ser analisado através da segmentação de mercado e consolidado através de planos de marketing). Ao analisar a relação “custo x benefício”, o estudo conclui:

No momento em que a Diretoria enfatiza a necessidade de o Banco adotar uma postura totalmente voltada para o cliente – visto como uma instância complexa, cujas necessidades não se referem apenas à atividade bancária, mas prendem-se em última análise a diferentes estilos de vida – a alternativa aqui recomendada é a da manutenção da Associação de Amigos com ampliação de sua atuação e orientação para o marketing cultural.

Em 2000<sup>63</sup>, o CCBB elaborou um plano de marketing que parte de uma definição da “missão” do CCBB: “dar visibilidade a atributos de imagem da marca Banco do Brasil, mediante ações que contribuam para o desenvolvimento da cultural nacional”, e uma definição de marketing, de modo sistêmico, onde o marketing cultural realizado pelo CCBB é visto dentro de uma perspectiva institucional e negocial, em cadeia que envolve fornecedores, intermediários, concorrentes, parceiros e clientes. O planejamento envolve a definição de “marketing estratégico”, através da “segmentação do mercado”, feita sob dois aspectos: institucional e negocial, no qual estão inseridos o próprio Banco, os clientes, os parceiros, as platéias (consumidores regulares e eventuais) e a sociedade. O plano entra em detalhamento sobre os tipos de consumidores e aponta algumas modalidades estratégicas de atuação do CCBB.

Um outro planejamento do CCBB Rio, e mais recente (2003-2004), descreve a “missão” do Banco do Brasil e do CCBB, ao mesmo tempo em que faz um diagnóstico da situação da instituição dentro do contexto histórico em que se encontra. Neste sentido indica que:

O CCBB Rio é referência cultural que extrapola as fronteiras da cidade e do Estado do Rio de Janeiro. É percebido como instituição respeitada dentro e fora do País, tendo expressiva frequência de público (em 2002, cerca de 1,8 milhão de frequentadores)<sup>64</sup>.

Quanto ao contexto, qualifica-o em ambiente interno (com destaque para dois pontos: a mudança na política do Banco, com o governo Lula e, possivelmente, em consequência disto a “priorização da responsabilidade social”) e externo (com destaque para mudanças no mercado cultural do Rio, e na política cultural do governo e suas leis de incentivo). Da mesma

<sup>63</sup> Centro Cultural Banco do Brasil: Proposta para o Planejamento de Marketing, maio, 2000.

<sup>64</sup> Planejamento CCBB Rio 2003-2004.

forma que o plano anteriormente mencionado identifica os públicos e relacionamentos do CCBB, seus concorrentes, seus pontos fortes (acessibilidade, regularidade, etc.) e fracos (capacidade de atendimento, comunicação interna, recorrência de produtores, etc.), as ameaças (mudanças nas leis de incentivo, diminuição de parcerias), as oportunidades (consolidar política de grandes eventos, incremento de ações de patrimônio, do educativo, tratamento do arquivo histórico e memória do CCBB, etc.), as políticas de atuação (ampliar parcerias, dinamizar arquivos, estreitar relacionamento com freqüentador, etc.), e seus objetivos (ampliar visibilidade, aumentar volume de público e fortalecer atuação do CCBB como instrumento de marketing de relacionamento). Por fim, identifica 25 “macro ações”, relacionando-as às áreas responsáveis por sua realização, as quais, simplificada e diz respeito ao incremento de tudo o que já existe, e interesse na ampliação de espaço, serviços, visibilidade e público freqüentador.

Entre os documentos produzidos pela Dimac, que orientam a política de marketing para s CCBB's, está o manual de Marketing Cultural, que indica a atuação do Banco do Brasil a partir do Plano Diretor e Estratégia Corporativa para o período de 2003 a 2007, e seu objetivo na área promocional quanto à imagem, marketing negocial e marketing social da empresa. A forma de atuação em marketing cultural apontada neste manual indica a integração entre promoção e comunicação. A imagem a ser conquistada para a empresa está vinculada aos seguintes atributos: “jovialidade, dinamismo, modernidade, competitividade e precisão”, ao mesmo tempo em que pretendem reforçar o conceito de “empresa-cidadã”<sup>65</sup>. O manual apresenta, ainda, um roteiro em que vincula as áreas culturais patrocinadas pelo CCBB a uma segmentação de público e o atendimento que cada uma delas poderia propiciar à área negocial do Banco. Nos mesmos moldes que este manual, existe um estudo<sup>66</sup>, que amplia a mesma visão já trabalhada no marketing cultural, para as outras áreas de patrocínio do Banco: o próprio marketing cultural acrescido do Circuito Cultural Banco do Brasil, o marketing esportivo, o patrocínio (prioritários, de oportunidade, e projetos especiais, onde estão as feiras de produtos agrícolas, de tecnologia, etc., exposições agropecuárias, salões de negócios, etc.), e o marketing social, realizado pela Fundação Banco do Brasil. O estudo, na verdade, é uma proposta de atuação para o ano de 2003.

Em junho de 2004, o CCBB elaborou um documento “CCBB Conceitos” a partir dos “Núcleos de Planejamento e Desenvolvimento DF, PE, RJ, SP” então desenvolvidos com a

---

<sup>65</sup> Marketing Cultural, Manual, Diretoria de Marketing e Comunicação, Gerência de marketing Institucional, Divisão de Cultural, 2004.

<sup>66</sup> Banco do Brasil: Marketing Cultural, Marketing Esportivo, Patrocínios, Marketing Social, Dimac (2002).

participação dos gerentes de todos os CCBB's, o qual foi aprovado pela Divisão de Cultura da Dimac. A preocupação básica deste documento foi a unificação do “discurso institucional”, uma vez que, com a existência dos três CCBB's há uma tendência para certa dissonância não só no discurso, mas em algumas práticas. Por este motivo, uma outra preocupação destacada é a equalização de conhecimento, conceitos e consolidação de premissas do CCBB, além do subsídio de decisões estratégicas e seleção da programação anual e, principalmente, o subsídio à elaboração do “LIC CCBB”<sup>67</sup>. O documento enfatiza também a “missão”, “visão”, “posicionamento”, “objetivos” “valores estratégicos”, “políticas de atuação” e “critérios de seleção de projetos” dos CCBB's. Entre seus objetivos,

Agregar à marca Banco do Brasil valores de excelência, compromisso sócio-ambiental e inovação; Implementar ações de marketing cultural do BB no espaço onde atua; Potencializar a realização de negócios para o Conglomerado BB; Proporcionar acesso à cultura aos diversos segmentos sociais; Contribuir para o desenvolvimento artístico-cultural da sociedade brasileira<sup>68</sup>.

A composição do documento aponta para uma preocupação que aparece nos discursos dos funcionários entrevistados: a unificação de políticas, estratégias, procedimentos, atuação de todos os CCBB's. Se, por um lado, a normatização de procedimentos aponta para uma burocratização, ao mesmo tempo indica a preocupação com uma padronização deste instrumento de marketing da empresa Banco do Brasil.

Outro documento analisado foi produzido pela Diretoria de Estratégia e Organização, com fins de subsidiar o planejamento da Dimac para 2005, o qual demonstra a cristalização das preocupações já demonstradas nos vários documentos até aqui apresentados, indicando a orientação que passa a tomar a política de marketing cultural do Banco do Brasil. Este novo estudo passa a incluir o marketing cultural dentro do marketing institucional, o qual é compreendido como:

Algo abrangente que envolve ações realizadas pelas empresas para fixar uma imagem positiva da organização junto a seus públicos de interesse. Essas ações

---

<sup>67</sup> LIC é o Livro de Instruções Codificadas, no qual constam as instruções normativas de todos os serviços do Banco do Brasil. O CCBB, apesar de ser uma dependência do Banco, é uma instituição que dele se distingue por seu “negócio”, e, por este motivo, esteve, até o ano de 2003, completamente apartada desta estrutura normativa. A partir de então, iniciou-se um processo de elaboração de instruções normativas para os CCBB's, cuja intenção seria a unificação de procedimentos entre todos, uma vez que se verificam determinadas situações que poderiam ter saídas, soluções uniformes. A necessidade destas instruções se verifica cada vez mais, com o processo de expansão dos CCBB's. O LIC CCBB já foi elaborado e se encontra à disposição dos funcionários do Banco.

<sup>68</sup> CCBB: Conceitos, junho de 2004.



visam associar o nome da empresa a valores e conceitos ligados a uma marca, criando uma imagem diferenciada na mente dos consumidores<sup>69</sup>.

Nesta perspectiva, distingue o marketing cultural do institucional a partir de sua atuação no mercado de “idéias e imagens”, no qual “ocorrem trocas de bens intelectuais num mercado simbólico”. O marketing institucional, portanto, procura traduzir um conceito “que represente a organização” e, por isto, distingue-se do marketing empresarial “que atua num universo econômico ligado à troca de bens”, embora o marketing institucional atue como reforço ao marketing empresarial.

Por este motivo, a percepção do marketing cultural passa de uma visão restrita para uma visão mais ampla, com vistas ao marketing institucional da empresa:

A partir da adoção de estratégias de Marketing Cultural, o Banco do Brasil tem agregado ao seu desempenho negocial a percepção de uma marca que valoriza seus públicos de relacionamento a partir da entrega de *valor*. As ações desempenhadas pelos Centros Culturais (RJ, SP e DF) têm apoiado os relacionamentos do Banco, fortalecendo seu posicionamento de “identidade com o cliente”<sup>70</sup>.

O referido estudo argumenta, ainda, que:

O investimento em marketing cultural baseia-se na premissa da perda de eficácia e aumento dos custos da mídia tradicional e da exigência, por parte do consumidor, do compromisso das empresas com a comunidade, a exemplo daquele já estabelecido na missão institucional do Banco do Brasil de “ser útil à sociedade”. O Investimento das empresas em marketing cultural é motivado, principalmente com a expectativa de obter-se ganho de imagem institucional. Há, no entanto, outros ganhos importantes: agregação de valor à marca e reforço do papel social da empresa<sup>71</sup>.

Para que estes ganhos ocorram, o investimento deverá reforçar determinadas imagens que definem a empresa. Por essa razão, o investimento em cultura é visto como,

Fonte de prazer e alegria; [...] tradição e valores regionais e nacionais; [...] forma de proporcionar bem-estar e promover o desenvolvimento social.

---

<sup>69</sup> Marketing Cultural, Banco do Brasil, Estratégia e Organização – divisão de direcionamentos estratégicos I, Outubro/2004.

<sup>70</sup> Idem.

<sup>71</sup> Idem.

Cada um destes itens parece comunicar determinadas imagens, e por isso mesmo, todas ao mesmo tempo não parecem de fácil transmissão. Aponta-se a necessidade de se ter um foco:

Não que não seja possível apresentar todos esses atributos, mas há que se ter foco e realizar ações integradas e consistentes quando se pretende marcar de forma indelével a participação da empresa nas ações culturais.

Com relação às instituições financeiras que investem em marketing cultural, e que se apresentam nestes estudos como “concorrentes”, o marketing cultural é visto de forma bem especial. Isto nos parece bastante representativo de tudo aquilo que vínhamos discutindo, do ponto de vista teórico, no capítulo anterior: “poderá ser uma forma de humanizar um negócio que está cada vez mais automatizado e distante. É uma forma de se colocar ‘calor’ e demonstrar afetividade pelos clientes e pelas comunidades<sup>72</sup>”. O documento relaciona algumas diretrizes estratégicas para orientar as ações culturais do Banco, de forma a efetivar ações culturais que tragam benefícios para a empresa e “para as pessoas, sejam clientes, funcionários ou cidadãos”. São elas: “Diretrizes Estratégicas”, que “devem ser orientadas pelos ganhos institucionais, evitando denotar intenções meramente comerciais; [e] devem propor ações concretas que promovam crescimento social da comunidade em que estão inseridos e devem ser percebidos como investimento em favor da sociedade”. Elas contam com as seguintes premissas:

Os Centros Culturais devem atuar com independência para definição de programação, observando diretrizes estratégicas pré-estabelecidas pela Empresa; os atributos e conceitos selecionados como relevantes para o posicionamento da marca BB devem estar presentes nos eventos desenvolvidos pelos Centros Culturais e pelo Circuito Cultural; as atividades devem seguir uma linha mestra norteadora, de tal forma que a imagem dos CCBB’s seja consistente e única, representando um conceito de brasilidade (resgate da história e tradição), apresentado de forma inédita e vanguardista; o Circuito Cultural, devido a seu caráter itinerante e formato flexível deve ser aproveitado como forma de divulgação da cultura brasileira regional e nacional; a convivência, em um mesmo evento, de talentos regionais com talentos nacionais, promove a valorização da comunidade, aumentando sua auto-estima e reforça a imagem do BB como parceiro que estimula o desenvolvimento do país, inclusive na cultura; o conceito de proximidade deve ser o norteador das ações do Circuito Cultural, perpassado pelos valores que a empresa quer reforçar no seu posicionamento; o acesso da população à cultura de boa qualidade deve ser facilitado, agregando valor à marca do Banco do Brasil; As

---

<sup>72</sup> Marketing Cultural, Banco do Brasil, Estratégia e Organização – divisão de direcionamentos estratégicos I, Outubro/2004.

atividades culturais do BB devem ter um aspecto educacional; o marketing cultural deve se propor a realizar eventos culturais diversificados<sup>73</sup>.

Existem orientações específicas para os Centros Culturais, as quais definem que,

As ações culturais devem ser utilizadas com ênfase no reconhecimento dos clientes que mais se relacionam com o Banco; devem ser ofertados eventos que contemplem os dois tipos básicos de consumidores culturais: os regulares e os eventuais, preservando as premissas e diretrizes estratégicas; oportunidades para participação de funcionários em eventos devem ser oferecidas pela empresa, como forma de reconhecimento de acordo com critérios previamente definidos<sup>74</sup>.

O Estudo recomenda,

Sempre que for possível, as ações culturais realizadas pela Empresa devem ser avaliadas quanto ao retorno efetivo em relação às expectativas, seja por meio de pesquisas institucionais, seja por meio de uso de indicadores. Essa avaliação permite redirecionamentos de recursos e fornecem subsídios para a escolha das melhores alternativas a serem oferecidas para os clientes e a comunidade.

Por fim, um último documento examinado, que trata de orientações estratégicas para o “marketing cultural como investimento de relacionamento da marca Banco do Brasil”<sup>75</sup>, propostas para o ano de 2005, o qual inicia com um questionamento “marketing cultural por quê?” A resposta dada está em sintonia com a política atual de marketing do Banco do Brasil e sua “missão”, ao associar cultura com valores: “A cultura nos supre com valores e por isso é possível fazer uso das ações culturais para a propagação de valores nos quais a Empresa acredita ou quer reforçar, buscando um alto grau de identificação com o público”, e, para além deste pressuposto, este investimento objetiva “estimular a produção e a difusão da cultura; a valorização da empresa por parte da sociedade; o reconhecimento institucional (visibilidade da marca); realizar projetos culturais que traduzem e reforcem a imagem pretendida pela empresa; criar experiências positivas com a marca”. As orientações estão baseadas em pesquisas realizadas com consumidores em geral sobre a impressão das empresas que investem em marketing cultural; com clientes do Banco sobre a percepção de atributos da cultura associados à marca do Banco; com freqüentadores do Centro e sua visão

---

<sup>73</sup> Marketing Cultural, Banco do Brasil, Estratégia e Organização – divisão de direcionamentos estratégicos I, Outubro/2004.

<sup>74</sup> Idem.

<sup>75</sup> Produzido pela Diretoria de Estratégia e Organização, Divisão de Direcionamentos Mercadológicos I, 2004.

dos atributos da marca do Banco. O estudo chega à seguinte conclusão: “as ações culturais são instrumentos de aproximação e facilitadores no contato com o cliente, representando, portanto, fonte de aprimoramento do atendimento aos clientes externos pelos clientes internos”. Além de apontar para a necessidade das áreas, fixa uma indagação: “onde o marketing cultural poderá fazer a diferença?” A resposta diz respeito à busca de “novos valores” pelos clientes e ao significado que uma experiência positiva com uma marca: o início de uma “relação de lealdade e fidelização”. Buscando compreender o “estilo de vida”, a “estética”, a “moralidade” e a “realidade socioeconômica” dos consumidores, identificam sete principais tendências que influenciam o comportamento do consumidor: “a feminilização”, o “hedonismo”, a “espiritualidade”, o “downsizing<sup>76</sup>”, o “tribalismo”, o “terrorismo”, o “permanecer vivo”. A conclusão aponta para o investimento entre cliente e empresa: “sentimentos de prazer, lazer e cultura podem ajudar a compensar o relacionamento frio e distante com os bancos”, o que propõe um “novo marketing cultural”, o qual “mostra-se como eixo do processo educacional e de interação social”.

O que nos dizem todos estes documentos, direcionamentos, posicionamentos, e utilizações dos recursos que o marketing cultural oferece? A análise dos dados que se seguem ajudará a melhor compreender este cenário e como ele se consubstancia na atual política de marketing cultural do Banco do Brasil. Vejamos, pois, o modelo definido para o funcionamento do CCBB, a partir de sua manutenção como uma dependência do Banco e da criação da Associação de Amigos do Centro. A qual, por sua vez, tornou-se imprescindível para a realização do papel que o Centro Cultural cumpre, junto ao Banco do Brasil, como instrumento de marketing não só cultural, mas, sobretudo, institucional. A associação passou a ocupar um papel fundamental para captar recursos, advindos da renúncia fiscal, tornando-se um elo entre o Banco do Brasil e o próprio Ministério da Cultura. Olhemos, em retrospecto, seu surgimento e o papel que desempenha em todo este processo.

#### **4.5. A Associação dos Amigos do CCBB (AACCB)**

A Associação dos Amigos do Centro Cultural Banco do Brasil foi fundada em 1996, por uma necessidade do CCBB em utilizar recursos vindos da renúncia fiscal, através da Lei Rouanet. Esta iniciativa, na verdade, foi orientada pelo próprio Ministério da Cultura, à semelhança de outras associações de amigos que surgiram na mesma época, em virtude do

---

<sup>76</sup> “Baseia-se na idéia de que é preciso aproveitar todos os momentos da vida, como se cada minuto fosse único”.

mesmo motivo: impedimento legal de lançar mão dos *novos* recursos disponibilizados pelo MinC, dentro da política cultural então instalada no país.

Para o CCBB, este momento foi definido como o *caminho das pedras*<sup>77</sup>.

Sozinho, o CCBB não poderia ser beneficiado do incentivo, mas por sugestão do próprio Ministro criou-se, em outubro, a AACCB – Associação de Amigos do Centro Cultural Banco do Brasil –, que passou a ser o instrumento de representação junto a patrocinadores e ao Ministério. Em paralelo com o surgimento da AACCB, elaborou-se um Plano Anual de Atividades, apresentado em novembro ao Ministério da Cultura, contemplando os 65 eventos selecionados para a temporada de 1997, de um total de 690 projetos recebidos. No dia 17 de dezembro era anunciada a boa nova: todos os 65 projetos haviam sido aprovados<sup>78</sup>.

Apesar de a Lei Rouanet entrar em vigor em 1995, só no ano seguinte o CCBB irá começar a utilizar recursos da renúncia fiscal<sup>79</sup>, o que irá se realizar através da Associação recém criada. A partir da existência desta associação é que os recursos desta lei federal poderão ser utilizados, ao mesmo tempo em que se abre a oportunidade para a busca de recursos de outras empresas dispostas a investir na produção cultural do CCBB, além do Conglomerado do Banco, através das parcerias. Com a AACCB, a lógica sob a qual o CCBB se vinculará ao Banco do Brasil passará por uma transformação. Não mais o puro mecenato, mas a vinculação à “política” cultural implementada no país, gerando a possibilidade de um maior retorno ao seu patrocinador.

A Associação foi criada como uma entidade civil, sem fins lucrativos, cujo objetivo é a promoção e aprimoramento das atividades do CCBB, através do apoio à difusão destas atividades, venda de publicações e artigos diversos. É seu objetivo também angariar recursos financeiros, materiais e técnicos, podendo atuar como entidade incentivadora e captadora de recursos. Sua intenção maior, todavia, é contribuir com a política de atuação do próprio CCBB, ao “difundir cultura e promover a imagem do Banco do Brasil”. Possui inscrição no cadastro geral de contribuintes do Ministério da Fazenda e estatuto próprio, sendo desvinculada (juridicamente) do Banco do Brasil, embora seu quadro social seja formado por

---

<sup>77</sup> Título do tópico que trata sobre o assunto, no Relatório Anual do CCBB, de 1996.

<sup>78</sup> CCBB Rio, Relatório Anual 1996, p. 4

<sup>79</sup> Segundo dados do MinC, o conglomerado Banco do Brasil utilizou, naquele ano, um total de R\$ 2.975.000,00 em patrocínio cultural. Isto não significa que no CCBB tenha entrado apenas estes valores, uma vez que 1996 consagrou-se como o ano das parcerias e, portanto, as empresas parceiras do CCBB investiram recursos da mesma fonte na programação do Centro.

associados<sup>80</sup>, que fazem parte do quadro funcional do Banco do Brasil: funcionários do Banco do Brasil e do CCBB. A AACCBB trouxe, deste modo, não só maior agilidade, mas, sobretudo, legalidade para lidar com a burocracia própria ao seu desempenho como entidade de cultura.

A Petrobrás participou ativamente deste momento histórico do CCBB, tornando-se empresa sócio-fundadora da associação, reforçando a aproximação entre as duas instituições. A existência da AACCBB proporcionou a realização de reciprocidades entre as empresas, uma vez que,

Com essa medida, o patrocínio pôde ser implementado, e a Petrobrás pôde se beneficiar dos incentivos fiscais concedidos aos investimentos em cultura<sup>81</sup>.

Os projetos selecionados pelo CCBB, a partir de 1996, passaram a ser encaminhados ao MinC em um Plano Anual de Atividades, através da AACCBB. Ou seja, esta Associação passou a atuar como intermediária entre as empresas patrocinadoras e os produtores culturais, realizadores de projetos, tornando-se instrumento de representação legal do CCBB junto Ministério da Cultura, captando recursos, emitindo recibos e prestando contas de toda a transação financeira.

A AACCBB chegou a publicar uma revista: “CCBB, um espaço de cultura e negócios”, em 1997 (primeira e única), cuja intenção era a busca de parceiros. A revista deu ênfase às vantagens e múltiplas possibilidades oferecidas pelo CCBB:

Instalado no nº 66 da Rua primeiro de Março, O Centro Cultural Banco do Brasil é uma das jóias arquitetônicas do centro do Rio. Seus espaços, organizados e adornados com elementos neoclássicos, proporcionam um ambiente agradável, ideal para a fruição de espetáculos artísticos. Seu estilo, assim como sua participação na história econômica do país, deu ao prédio um valor simbólico inestimável. Espaço multimídia num só endereço. Eventos simultâneos podem transcorrer em seus dois teatros, cinema, sala de vídeo, cinco salas de exposição, biblioteca com 140 mil títulos<sup>82</sup>, museu e arquivo histórico, videoteca e auditório para conferências e palestras. O frequentador

---

<sup>80</sup> Associados *Natos* – presidente e vice-presidente do BB, diretor de Marketing e Comunicação e os membros do comitê de administração do CCBB –, *Vinculados* – funcionários do BB, lotados no CCBB –, *Contribuintes* – pessoa física ou jurídica que colaborem com anuidade – e *Honorários* – pessoa física ou jurídica que se distinguem dos demais pela relevância de serviços ou doações efetuadas à Associação. In, Estatuto da AACCBB, 1996.

<sup>81</sup> In, Parceria Petrobrás – CCBB: Um caso de sucesso em marketing cultural. Prêmio Marketing Best 97, p. 26.

<sup>82</sup> Existem informações desencontradas quanto ao volume de títulos da biblioteca do CCBB Rio. Ora aparece a informação de 140.000 títulos (como neste texto), ora 120.000 e, algumas vezes, 127.000. A bibliotecária informou que isto ocorre em virtude do número de livros que se estragam e necessitam ter cuidados de limpeza e recuperação e por este motivo são tirados de circulação e alteram o volume divulgado para o público.

dispõe ainda de restaurante, casa de chá, bombonnière e loja de produtos culturais<sup>83</sup>.

Ao mesmo tempo, a matéria destacou o tipo de público que o CCBB atinge, e a repercussão da imagem da empresa frente a este público, configurando-se em um importante potencial mercadológico. Neste período, as classes sociais que mais freqüentavam o CCBB eram classificadas, em A e B<sup>84</sup>, as quais seriam o público alvo dos interesses mercadológicos daquele período histórico. Quanto à imagem, a revista destaca: “fruto dessa bem sucedida iniciativa de marketing cultural é o retorno de mídia espontânea obtido pelo CCBB que corresponde, em média, a 27% da imagem positiva do Banco do Brasil”<sup>85</sup>. Um outro destaque é o perfil do consumidor, traçado a partir de dados quanto ao sexo, faixa etária, estado civil e classificação sócio-econômica, chegando-se à seguinte conclusão: 59% dos freqüentadores do CCBB são homens, 79% solteiros, com idade entre 18 e 25 anos, sendo 38% da classe socioeconômica B.

Além de discriminar o perfil do freqüentador do CCBB, a revista descreveu as possibilidades de negócios existentes com o patrocínio de eventos no CCBB, a partir do marketing cultural, com retorno institucional garantido e benefícios fiscais. Por este motivo, traz uma descrição pormenorizada das leis de incentivo fiscal em vigor, nas esferas federal, estadual e municipal, além de um quadro demonstrativo dos retornos fiscais que as empresas (financeiras e não-financeiras) têm, ao realizar o patrocínio.

A experiência da AACCB do Rio de Janeiro irá ser replicada nos outros CCBB's, com o processo de expansão. O que significa dizer que existem três Associações de Amigos do CCBB, uma para cada CCBB. Este fator é apontado, pelos funcionários entrevistados, como uma dificuldade de unificação de estratégias e procedimentos entre os CCBB's e, por este motivo, seria necessário uma discussão em torno do tema para que houvesse “novo modelo de atuação da AACCB”.

É uma loucura isso, ficar abrindo associação para tudo quanto é lado... Na verdade elas acabam não funcionando direito... Você acaba tendo um trabalho enorme, pela metade... Cada CCBB tem uma associação? Não poderia ser uma só? E se for onde funcionaria? Quem vai mexer com isso? E para mexer com isso que vai virar algo macro, não vai precisar ter um status próprio? Nós não temos condições de realizar essa discussão, mas ela tem que ser feita. Com a abertura dos outros CCBB's vai ser mais urgente ainda... [temos] a síndrome do

<sup>83</sup> CCBB: um espaço de cultura e negócios, AACCB, 1997, p. 3.

<sup>84</sup> As classes sociais que mais freqüentavam o Centro neste período foram classificadas em: Classe A – 22%; B – 45%; C – 29% e D/E – 4%. Dados da pesquisa GERP, de 1995. Idem, p. 4.

<sup>85</sup> Idem, p. 4.

cobertor curto, a gente não tem tempo, gente, espaço nem mental para tratar disso<sup>86</sup>.

A unificação de procedimentos, portanto, não diz respeito apenas à AACBB, mas também ao próprio CCBB: “não há estratégias unificadas para os CCBB’s, as estratégias são isoladas, gerando situações conflitantes e díspares<sup>87</sup>”. Vejamos o processo de expansão dos CCBB’s para melhor compreender estas críticas.

#### 4.6. O processo de expansão dos CCBB’s

Apesar do “sucesso” com que se consolidou o CCBB Rio, mencionado em grande parte dos documentos pesquisados e nos depoimentos dos entrevistados, foram necessários cerca de dez anos para que se concretizasse o processo de expansão da política de marketing cultural do Banco do Brasil e a conseqüente abertura de novos Centros, embora bem mais cedo já tivesse sido vislumbrada esta possibilidade, cuja proposta chegou a ser avaliada por um grupo de trabalho coordenado pelo primeiro diretor do CCBB Rio, Reinaldo Benjamin. A proposta havia sido lançada pelo então presidente do Banco do Brasil, Lafayette Coutinho, em outubro de 1991. O grupo de trabalho não só recomendou a instalação do novo Centro, em São Paulo, como também montou um anteprojeto de reforma e adaptação do prédio escolhido<sup>88</sup>.

No início da década de 90, de forma semelhante ao Rio de Janeiro, o centro histórico de São Paulo também havia sido alvo de um projeto de revitalização, recuperação e requalificação, sendo que, a partir de estudos realizados por diversas entidades locais e com apóio também da prefeitura, foi criada a *Associação Viva o Centro*<sup>89</sup>. A criação do CCBB naquela cidade era vista como uma “oportuna contribuição do Banco do Brasil para o

---

<sup>86</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio (Ξ).

<sup>87</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio (Ψ).

<sup>88</sup> Prédio este em que se instalou o CCBB São Paulo, dez anos depois, em 2001.

<sup>89</sup> “A Associação Viva o Centro nasce em 1991 como resultado da tomada de consciência das mais significativas entidades e empresas sediadas ou vinculadas ao Centro de São Paulo do seu papel de sujeitos e agentes do desenvolvimento urbano. Organizada como associação de caráter cívico e representativo, sem fins lucrativos e rigorosamente apartidária, é mantida por contribuições regulares de seus associados e mantenedores, pela venda de seus produtos e serviços e ainda por doações e contribuições outras. Dirigida por um Conselho Deliberativo e por uma Diretoria Executiva eleitos, dispõe de um Corpo Técnico e de um quadro permanente de consultores. Serviços técnicos e especializados adicionais são contratados sempre que necessário. Suas contas são auditadas por auditores independentes. A Associação Viva o Centro foi declarada de Utilidade Pública Municipal, Estadual e Federal por Decreto de 9 de março de 2000 (DOU 10/03/2000).” In <http://www.vivaocentro.org.br/vivaocentro/index.htm>



programa”<sup>90</sup>, ao se integrar no projeto de revitalização em andamento, ao mesmo tempo em que requalificava o prédio. Mas, paradoxalmente, o projeto do Banco foi vetado pela Secretaria de Habitação, na gestão de Luiza Erundina, pelo fato de que “não se permitiria a efetivação de alterações na estrutura do prédio tombado, tal qual fora concebido”<sup>91</sup>. Apesar de tentar sua realização, através de processo junto à prefeitura, a burocracia fez com que, em dezembro de 1992, a presidência do Banco do Brasil arquivasse o projeto<sup>92</sup>.

Apesar da existência deste estudo para a instalação de um CCBB em São Paulo, o segundo Centro Cultural foi instalado em Brasília, sendo inaugurado no mesmo dia em que o CCBB Rio fazia 11 anos, em 12 de outubro de 2000<sup>93</sup>. Apesar de o objetivo ser, desde sua fundação, “inserir a capital do País no roteiro nacional dos melhores eventos e produções culturais”<sup>94</sup>, a proposta, como já vimos antes, teve um outro objetivo: ser um “espaço cultural” a ser composto apenas de uma sala de exposição para receber eventos itinerantes do próprio CCBB Rio. Por interferência do diretor, à época, foi realizado o estudo de viabilidade de um CCBB, que acabou por definir a sua implantação. Fato este que, como já nos referimos, indica certa influência política de determinados indivíduos, cujos objetivos iam além do interesse de investir em cultura, com vistas ao retorno de imagem positiva para o Banco do Brasil.

O Banco do Brasil não toma uma decisão pensada sobre o assunto, depois quando a conta chega acha caro. O CCBB Brasília [...] foi encaminhado dessa forma, pelo fato da sede da empresa ser em Brasília e seria um espaço cultural Banco do Brasil que se tornou enfim um CCBB<sup>95</sup>.

Esta característica também irá marcar o terceiro CCBB, instalado em abril de 2001, em São Paulo<sup>96</sup>, cuja realização, da mesma forma que o CCBB Rio, se inscreve como já comentamos, em um projeto de revitalização do centro e requalificação do prédio. Localizado no centro histórico da cidade, o CCBB São Paulo realizou-se nos mesmos moldes de dez anos atrás, após a primeira tentativa frustrada.

---

<sup>90</sup> In, FERREIRA, Reinaldo Benjamin, op. cit. (1997), pp. 77/78.

<sup>91</sup> Idem, ibidem.

<sup>92</sup> Idem, ibidem. “Ironicamente, o projeto vetado pela Prefeitura Municipal de São Paulo viria a ser premiado no ano de 1992, na categoria arquitetura de Interiores, pelo departamento paulistano do Instituto dos Arquitetos do Brasil-IAB”. In FERREIRA, Reinaldo Benjamin, op. cit. (1997), pp. 77/78.

<sup>93</sup> Instalado na SCES, trecho 2, lote 22, em prédio do Banco do Brasil onde funciona a sede da Universidade Corporativa do Banco do Brasil.

<sup>94</sup> In <http://www.bancodobrasil.com.br/appbb/portal/bb/ctr/bsb/Historico.jsp>

<sup>95</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio (Ψ).

<sup>96</sup> Na rua Álvares Penteado, 112, esquina com a rua da Quitanda. O prédio, construído em 1901, está localizado no coração histórico da cidade, numa via hoje de pedestres. O edifício foi comprado em 1923 pelo Banco do Brasil, e em 1927, após uma reforma projetada pelo arquiteto Hippolyto Pujol, tornou-se o primeiro prédio próprio daquela instituição.

Este processo de expansão irá suscitar um intenso debate interno, no CCBB Rio, não só sobre a validade desta política, mas, sobretudo, quanto à sua viabilidade financeira. Expandir CCBB's significaria dividir um orçamento já existente de um CCBB para os demais? Dentro desta lógica, o que ocorreria seria a diminuição dos orçamentos, entre os Centros, cada vez que surgisse um novo. Embora isto não se verifique até o momento (a instalação dos CCBB's em Brasília e São Paulo não implicou em diminuição de orçamento do CCBB Rio), este mesmo debate se estabelece no momento em que há o anúncio da abertura de um outro CCBB, em Recife, e mesmo pela intensa procura de governadores de Estados, junto à diretoria do Banco do Brasil, no sentido de pleitear a abertura de um Centro na capital do seu Estado.

Diante desta intensa busca, o “Estudo para expansão de Centros Culturais Banco do Brasil”, apresentou as seguintes premissas,

O Centro Cultural é uma iniciativa bem-sucedida do marketing institucional e mercadológico do Banco do Brasil; O CCBB é uma ferramenta de marketing [e] deve oferecer retorno de imagem para o BB e seus parceiros. Só tem sentido existir se puder atingir o maior número possível de pessoas, além de favorecer a formação do indivíduo e sua inclusão social. O presente estudo não parte das demandas existentes, mas oferece um modelo de análise para avaliar as respostas de expansão da rede de CCBB's apresentadas ao Banco<sup>97</sup>.

O Estudo de Expansão dos CCBB's fez um balanço da situação dos CCBB's existentes, colocando-os, juntamente com o Circuito Cultural, como parte do “marketing institucional do Banco do Brasil”. Isto representa uma importante mudança na percepção destas ferramentas como marketing cultural, cuja perspectiva aumenta, possivelmente, o alcance das possibilidades e potencialidade que os Centros oferecem, no tocante ao seu objetivo primordial, “o fortalecimento da marca e seu compromisso de responsabilidade sócio-ambiental”<sup>98</sup>. Não que o marketing cultural não se realize. Não é isto. O fato é que o marketing cultural, de um ponto de vista conceitual, parece não mais nortear as ações do CCBB, como já foi exaustivamente visto até aqui. Além do mais, a perspectiva do marketing institucional amplia as possibilidades de atuação do Centro junto ao Banco.

Embora o Estudo de Expansão tenha sido colocado de forma a não fazer parte das “demandas” suscitadas por governadores e demais políticos, e se apresente como um modelo de análise para a implantação de novos CCBB's, o fato é que só após diversas solicitações por

---

<sup>97</sup> Centro Cultural Banco do Brasil, *Estudo para Expansão de Centros Culturais Banco do Brasil*, Direo/Dimac, abril de 2004.

<sup>98</sup> Idem.

parte de representantes e políticos de seis importantes capitais no país (Belo Horizonte, Curitiba, Salvador, Florianópolis, Porto Alegre e Fortaleza), e após a decisão da abertura do CCBB em Recife, é que o estudo de expansão se realizou, o que é bastante significativo<sup>99</sup>. Os objetivos traçados no estudo indicam uma avaliação de “locais adequados”, padronização dos CCBB’s quanto aos investimentos e custos envolvidos, requisitos básicos para instalação de novos CCBB’s e critérios de classificação para avaliar as cidades qualificadas.

Os “locais adequados” dizem respeito às cidades em que a instalação de um CCBB trará retorno de negócios e de imagem para a empresa Banco do Brasil, o que define, portanto, sua viabilidade. A definição de um local adequado tem por critério a classificação das cidades, previamente “qualificadas” através dos pedidos de seus influentes representantes. O critério envolveu quatro aspectos: o número de habitantes da cidade; o mercadológico (auxílio direto à geração de negócios<sup>100</sup>), o institucional<sup>101</sup> (fortalecimento da marca BB na região) e o cultural<sup>102</sup> (catalisador de iniciativas de desenvolvimento cultural da região). Após todos os cálculos efetuados e levando-se em consideração o modelo proposto, o estudo qualificou as cidades, em ordem de preferência para a instalação de CCBB’s (no cálculo o critério com maior peso foi o número de habitantes do município) cuja ordem de classificação ficou a seguinte: Belo Horizonte, Porto Alegre, Salvador, Fortaleza e Curitiba, nesta ordem de preferência. Embora o item “custos” seja levado em consideração, e constitua importante aspecto analisado no estudo, sendo apontado a partir de sua especificidade: manutenção, despesas administrativas, divulgação e pesquisa, não há uma discussão em torno dos valores utilizados através da renúncia fiscal, embora o item “custo de programação” esteja em separado dos demais <sup>103</sup>.

---

<sup>99</sup> A contribuição que a instalação de um CCBB traz para a cidade que o recebe envolve vários aspectos: a mobilização da produção cultural local (mesmo que dirigida e, por isto mesmo, excluindo produções que não são do interesse do patrocinador, ou que não se adequem aos seus critérios); a oferta de eventos de cultura ao público local; e geração de emprego e renda para os que estão envolvidos com a produção cultural e com a estrutura do CCBB (não só funcionários do Banco do Brasil, mas primordialmente a contratação de mão de obra terceirizada para serviços gerais, segurança, atendimento, arte-educação, monitoria, etc.). Além destes aspectos, não podemos esquecer a questão *mercado-lógica*, na qual se inserem interesses políticos e econômicos por parte dos representantes estaduais, e do próprio Banco do Brasil. É neste sentido que Marco Estevão de Mesquita Vieira se refere ao CCBB como “moeda de troca”, uma vez que envolve intensa negociação com os governos locais na conquista das contas estaduais e municipais para aquela instituição financeira. VIEIRA, Marco Estevão de Mesquita, op. cit. (2006).

<sup>100</sup> Neste item analisa-se o potencial de negócios entre clientes pessoa física, jurídica e setor público, a partir do aumento da base de clientes, potencialização da captação, e realizar negócios ainda não explorados.

<sup>101</sup> Através de indicadores: força e presença da marca na região, existência de outros centros de cultura de bancos concorrentes e o potencial da mídia.

<sup>102</sup> Através dos indicadores: demanda cultural local, IDH, investimento em cultura por habitante e quantidade de projetos culturais apresentados ao MinC.

<sup>103</sup> Banco do Brasil, CCBB, Estudo para expansão de Centros Culturais Banco do Brasil, Estratégia e Organização/Dimac, abril de 2004.

Quanto à padronização dos CCBB's, no que diz respeito às áreas de sua atuação, o CCBB Rio é o modelo histórico. Neste sentido, têm que atender aos seus princípios básicos (diversidade, ineditismo e regularidade) além de ser multidisciplinar, atuando nas áreas já estabelecidas naquele CCBB: artes, educação, cine, vídeo, teatro, música e dança. Quanto à estrutura física<sup>104</sup>, ao investimento na instalação<sup>105</sup> e investimento anual entre despesas de manutenção e despesas administrativas, bem como de programação<sup>106</sup>, todavia, o modelo adotado para o CCBB “padrão”, foi o CCBB Brasília. O estudo apresenta, como requisitos iniciais, para a instalação de um novo CCBB, a análise do local, o qual deverá ter uma população média de 2,7 milhões de habitantes – o que garantiria uma frequência média anual de 295 mil pessoas<sup>107</sup>. Além dos cálculos com número de frequentadores, o valor investido per/capita, também é levado em consideração, o que é feito associado ao número de frequentadores<sup>108</sup>. Uma outra preocupação, quanto à padronização dos CCBB's, é o estabelecimento de um padrão de qualidade quanto à programação oferecida nos centros e suas áreas de atuação, ao mesmo tempo em que há uma exigência quanto à permanência do seu gerenciamento pelos funcionários do Banco do Brasil, através do saber acumulado ao longo dos seus quinze anos de existência e do seu *modus operandi*.

A partir dos critérios estabelecidos, criou-se o que ficou denominado de CCBB “padrão” no qual, lamentavelmente, não consta uma das áreas mais importantes, do ponto de vista social, e de contribuição incalculável para a comunidade, que é a biblioteca. Levando-se em consideração a importância e carência de bibliotecas no país, o projeto *CCBB padrão*, muito mais contribuiria para a sociedade local caso incluísse este item em seus projetos. Obviamente, o caso do CCBB Rio é singular, uma vez que sua biblioteca existia antes de sua implantação. Além do mais, os valores hoje calculados para a instalação de novos CCBB's teria que ser redimensionado. Todavia, o que nos chama a atenção é o fato de que o CCBB Rio, irmão mais velho dos demais CCBB's, ao tornar-se o grande referencial, por tudo o que

---

<sup>104</sup> A estrutura mínima definida é: um teatro de 300 lugares, uma galeria de 1000m<sup>2</sup>, uma sala para o programa educativo (200m<sup>2</sup>), um auditório multiuso (120 lugares), um cinema (100 lugares), um café, uma loja e áreas para administração e suporte.

<sup>105</sup> Em adequação de espaços, o investimento tem sido na faixa de R\$12 milhões, incluindo compra de equipamentos.

<sup>106</sup> O custo anual de cada CCBB está orçado em R\$15 milhões, tomando como referência o CCBB São Paulo, sendo que, somados aos R\$ 12 milhões de instalação, o primeiro ano de existência de um CCBB fica orçado em torno de R\$ 27 milhões.

<sup>107</sup> Esta é média de frequência esperada em cinco anos, levando-se em consideração, a partir da estrutura padrão, que a frequência/ano é de 555 mil. Entretanto, o estudo afirma que uma frequência de 158 mil será aceitável, no primeiro ano.

<sup>108</sup> Apesar da metodologia não estar indicada, o valor do custo anual é dividido pelo número de frequentadores, chegando-se aos seguintes dados: 1º ano: 158.280 frequentadores, custo per/capita R\$ 94,77, de modo que no ano 5, com a estimativa de um público médio em torno de 395.250, o custo per/capita diminui para R\$ 37,95.

representa de sucesso e retorno para o seu patrocinador, não teve a biblioteca<sup>109</sup> incluída nos demais projetos, o que é, de fato, lastimável. O que nos faz levantar este questionamento é que as leis de incentivo aprovam em 100% os investimentos em compra de livros e instalação de bibliotecas, além do fato de que existem possibilidades de parcerias com governo, de estado e município no sentido de viabilizar melhoria e guarda de acervos de bibliotecas já existentes. O que nos parece é que o ganho de imagem, principalmente quanto à responsabilidade social, que seria extremamente positivo, parece não ter, ainda, grande relevância nas decisões tomadas na política ora em vigor, referente aos CCBB's. O que reforça a nossa tese de que a lógica em que se insere o marketing dos CCBB's está alicerçada na *mercado-lógica*, como já foi analisado no capítulo anterior.

Em nossa percepção, o que se sobressai deste estudo e de suas propostas, é o fato de que, hoje, mais do que nunca, a preocupação com o planejamento, investimento e estratégias inseridas nesta política, estão cada vez mais se aprimorando e indicando não só a força, mas a importância que os CCBB's ocupam no marketing do Banco do Brasil. Através do investimento e patrocínio cultural, a “alavancagem” das áreas negocial e mercadológica do Banco do Brasil são elevadas a uma potência tal, mesmo que não sejam tão visíveis, que têm uma repercussão que não se tem como mensurar. Na visão dos funcionários entrevistados, mesmo que não tenha sido desenvolvida uma metodologia para se realizar o cálculo dos ganhos que o CCBB's propiciam à área negocial e à imagem da empresa, estes ganhos vão além do que já é mensurado. Calcular as vantagens através da mídia espontânea (o que é realizado desde os primórdios da existência do CCBB Rio), diz pouco, pois não se consegue avaliar o volume de negócios realizados sob influência do CCBB, nem sua contribuição na valorização da marca do Banco do Brasil. Na visão de alguns entrevistados, a medição do valor desta marca, antes e depois da existência do CCBB, talvez pudesse indicar melhor a repercussão desta iniciativa. Além disto, a contribuição sócio-cultural das diversas áreas artísticas e educativa, proporcionadas pelo Centro, mensuradas apenas do ponto de vista quantitativo, poderia revelar uma outra face dos CCBB's, não identificada com o modelo de acompanhamento de retorno em vigor: o seu aspecto qualitativo.

O estudo de expansão dos CCBB's, tem como premissa básica a realização de parcerias com os governos locais (prefeituras e governos do estado), o que implica na realização de negociações entre o Banco do Brasil e os respectivos representantes de cada

---

<sup>109</sup> Para COELHO Neto, José Teixeira. *Usos da Cultura; políticas de ação cultural* (1986) e MILANESE, Luis. *A casa da invenção* (1991), um verdadeiro centro cultural não pode prescindir de uma biblioteca. É lá que está a sua alma.

uma das instâncias políticas. Este aspecto coloca uma questão primordial, que parece permanecer como um impasse: os riscos que a empresa corre ao realizar parcerias com governos estaduais e municipais que duram no máximo oito anos, ao mesmo tempo em que a existência de um CCBB “é para sempre”<sup>110</sup>.

O estudo de viabilidade de instalação de novos CCBB's resultou, além de diagnosticar as cidades “elegíveis”, na formalização da instalação de um novo CCBB em Belo Horizonte, conforme já anunciado pelo Banco do Brasil à imprensa. Todavia o CCBB Recife, apesar de aprovado, e de já existir formalmente para o Banco do Brasil, ainda se encontra em fase de implantação. O prédio já foi definido, mas a reforma ainda não começou<sup>111</sup>. Sua sede provisória é um espaço físico no prédio da Agência Centro Recife enquanto a sede definitiva não está pronta. O CCBB Recife contou com um gerente instalador, e, posteriormente, com um assessor que vem realizando contatos, negociações, discutindo parcerias, e dando tratamento a parte do acervo do museu do trem. A data de inauguração não está definida, tendo sido adiada por duas vezes. Os atrasos se devem à aprovação da proposta de reforma por todos os órgãos municipais e estaduais, bem como por ajustes no projeto original uma vez que envolve decisões quanto aos valores a serem investidos. Além disto, a empresa enfrenta algumas dificuldades na negociação com o governo do estado e municipal, quanto às “contrapartida” a serem conquistadas. Ao que nós denominamos de “reciprocidades”. Este é, ainda, um momento singular para o Banco do Brasil, onde se coloca a possibilidade de mensurar, com mais eficácia, a influência da abertura do CCBB Recife no volume de negócios, no de retorno de imagem da empresa, de valor da marca, etc. Existem pesquisas realizadas em Recife, mas que dão conta apenas da realidade cultural da cidade, além das expectativas do público quanto à abertura do CCBB<sup>112</sup>. Um estudo que pudesse mensurar a capacidade de mobilização negocial (quanto ao volume de negócios e valorização da marca daquela instituição financeira, não foi pensado).

Todos os aspectos até aqui abordados nos mostram que a construção da política de marketing do Banco do Brasil, nestes últimos dezessete anos, passou por uma série de transformações, as quais acompanharam as mudanças impostas à política econômica e financeira da própria instituição, atrelada que está à política do país. A percepção do que venha a ser o marketing cultural também se modificou ao longo destes anos, e, por este motivo, o tipo de ação proposta, da visão que se tem sobre as potencialidades desta sofisticada

---

<sup>110</sup> Este é um dos mais importantes impasses da política de expansão dos CCBB's, na opinião do atual diretor Paulo Rogério Caffarelli, em entrevista concedida à pesquisadora em 08.02.2006.

<sup>111</sup> Até Dezembro de 2006.

<sup>112</sup> De acordo com informações do funcionário entrevistado em Recife.

ferramenta também se foi modificando, cristalizando-se, e amadurecendo ao longo deste processo, se inserindo cada vez mais no apoio ao marketing institucional da empresa. O instrumento que passou a representar o CCBB neste contexto demonstra uma sofisticação cada vez maior, assim como uma apropriação, por parte das áreas estratégicas do Banco no sentido de indicar um maior aproveitamento pelas áreas negociais da empresa. Uma empresa do porte do Banco do Brasil vem se tornado cada vez mais ágil, embora os seus próprios funcionários percebam que esta agilidade poderia ser muito maior e que o aproveitamento de tudo aquilo que o CCBB “oportuniza” para a área negocial da empresa é, ainda, pouco aproveitado. O que vimos até aqui nos mostrou como esta instituição surgiu, se desenvolveu e se expandiu, dentro de uma política inicialmente de mecenato que passou, cada vez mais, a integrar o marketing institucional da empresa que a mantém. O próximo capítulo será dedicado ao desenvolvimento desta política do Banco do Brasil.

## **Capítulo 5**

### **O CCBB Rio e a política de marketing cultural do Banco do Brasil**



## 5. O CCBB Rio e a política de marketing cultural do Banco do Brasil

Como já foi visto até aqui, o CCBB Rio materializa parte da política de marketing institucional do Banco do Brasil, a qual, de acordo com os seus propósitos, se propõe a extrapolar o próprio marketing cultural, através do “compromisso” firmado, entre a empresa que o patrocina e a sociedade, o que, segundo sua meta de ressaltar um dos “valores” da empresa: “o Banco do Brasil tem como valor corporativo o compromisso com o desenvolvimento da sociedade brasileira e o apoio à cultura”.

Esta política, nascida nos fins dos anos oitenta, de forma tímida, vem, ao longo dos anos de sua existência e, em consonância com a política econômica do país, se impondo com mais determinação e se consolidando através de sua ampliação, como já foi demonstrado, não só através da expansão dos CCBB's, mas, sobretudo através da solidificação da política de marketing institucional da empresa.

De um ponto de vista teórico, sem relegar a influência e os efeitos neo-liberais da política então vigente, implantada no país nesses últimos anos, esta política marketing pode ser compreendida a partir de uma estrutura permeada pela reciprocidade, onde as trocas estabelecidas se pautam pela busca de um simbólico mediado por um determinado sistema simbólico. Ou, dito de outro modo, aquilo que mais se destaca em toda a lógica que rege esta política é o retorno positivo de imagem que o próprio CCBB propicia ao seu patrocinador – o Banco do Brasil. Tal política é aqui compreendida como algo que se dá fora do campo das clássicas trocas mercantis, embora, nem por isso, deixe de se pautar por uma lógica de mercado, ou pelo que já denominamos de *mercado-lógica*. Se o retorno, em fins últimos, se dá no valor que a empresa adquire no mercado e isto se transforma, em algum momento, em retorno financeiro, sua mediação se realiza através de um complexo mecanismo em que a marca CCBB, consolida-se através da permanente programação oferecida ao público, dentro de um mecanismo de reciprocidade, transformando-se em um signo através do qual reforça, consolida, distingue, enfim, valoriza a marca-signo do Banco do Brasil.

Deste modo, a marca CCBB, trazendo em si a marca BB, estando uma embutida dentro da outra, é um dos aspectos de sua sofisticação. Ao *consumidor* de cultura (ou freqüentador do Centro) são ofertados produtos, nos quais estão embutidos uma marca dentro da outra. Um símbolo mediando outro símbolo. Ou, numa perspectiva marxista, um jogo de dissimulação, no qual se esconde a relação instrumental, da busca de imagem positiva através dos produtos ofertados, isto é, a *mercadoria-simbolo-significante*. E, da mesma forma, numa

perspectiva *maussiana*, é o mecanismo de reciprocidade do Banco do Brasil aos seus clientes, com vistas a assegurar e reforçar a importância de sua imagem. A reciprocidade a que nos referimos está envolta em trocas financeiras e simbólicas, pois ao mesmo tempo em que ela se realiza como a contrapartida (retribuição) daquilo que recebeu, seja a confiança através de depósitos, créditos e investimentos de clientes, junto aos serviços do Banco do Brasil, pode representar a oferta de distinção de uma marca que se traduz em *solidez, estabilidade e força*<sup>1</sup>, além da imagem de uma empresa que investe na responsabilidade sócio-[cultural-] ambiental e, conseqüentemente, na conquista de novos clientes.

Neste sentido, a marca CCBB, ao mesmo tempo em que ganhou vida própria, através de suas realizações e trocas com o mercado cultural do Rio de Janeiro (o que ocorre com os outros CCBB's nos diversos mercados das cidades onde atuam) vem reforçando a imagem positiva do seu patrocinador, o Banco do Brasil. Mesmo que, desde o início, não se tivesse muita clareza de que esta política não só se perpetuaria, mas se expandiria, a escolha do seu nome foi feliz no sentido de garantir a projeção pretendida. Isto já não se observa na escolha da logomarca do CCBB, uma vez que passou por algumas mudanças, em quatro momentos<sup>2</sup>, o que demonstra não só certa insatisfação, por parte da equipe de programadores visuais do Banco, mas primordialmente a transformação do papel que o CCBB passaria a cumprir: o de ampliar a “visibilidade” e distinção da marca de seu patrocinador ou intermediar, com o seu símbolo, a valorização do símbolo do Banco, nos locais em que é instalado.

Mas esta aproximação entre patrocinador e patrocinado que vem, ao longo dos anos, se estreitando, se torna perceptível não apenas através de uma maior identidade visual entre ambos, mas, sobretudo, no acompanhamento, por parte do Banco, da validade da iniciativa, bem como dos seus resultados. Por este motivo é que desenvolveu alguns mecanismos de acompanhamento, os quais podem ser divididos em três categorias, de acordo com a denominação da própria empresa: a) o “retorno de imagem” (ou “*recal*, de patrocínio”); b) o “retorno de mídia”; c) a “auditoria de imagem”, o que vem sendo realizado desde 1993.

O *retorno de imagem* se dá através das pesquisas realizadas no CCBB, com seus freqüentadores, em eventos escolhidos e pré-determinados, com o intuito de estabelecer o perfil deste freqüentador e seu relacionamento bancário, bem como sua percepção quanto à

---

<sup>1</sup> Em 1994, o Banco do Brasil atualizou sua logomarca, através da “substituição do estilo itálico pelo romano, traduzindo atributos de solidez, estabilidade e força”. Na modificação anterior, 1986, o estilo itálico, havia sido introduzido, “imprimindo velocidade, dinamismo e agilidade à identidade visual BB”, isto em completa sintonia com as mudanças da época, quando “a empresa passava por importante mudança: assumia de vez a condição de banco comercial. Por esse motivo o logotipo passa a utilizar o estilo itálico”. Vide história da marca BB, disponível em <http://www.bancodobrasil.com.br/appbb/portal/ri/ret/MenuRet.jsp>, visitado em 09.09.2005.

<sup>2</sup> Como já observamos no capítulo anterior, e no Anexo I.

marca do patrocinador do evento (*recall* de patrocínio). Estas pesquisas não eram feitas de modo regular, nos primeiros dez anos de CCBB. A primeira aconteceu em 1995 (realizada pela agência GERP). Em 1997 foi realizada uma outra, mas esta priorizou os não freqüentadores do CCBB, em busca de razões para a não freqüência. Só a partir de 1998 é que as pesquisas passaram a ser realizadas anualmente, entre os freqüentadores do Centro Cultural, de acordo com os contratos estabelecidos com as empresas parceiras, intermediado pela AACCB, uma vez que era também de seu interesse medir o grau de visibilidade de suas marcas. A intenção, portanto, era avaliar o desempenho do “negócio” no investimento em patrocínio cultural dentro do CCBB, com vistas a monitorar e mensurar o acerto das parcerias.

O *retorno de mídia* se realiza através do acompanhamento das matérias veiculadas na mídia, e vem sendo feito desde os primórdios do CCBB, através da *clipagem* de revistas e jornais. É a partir deste acompanhamento que se mensura a mídia espontânea, fazendo-se o cálculo do valor destas matérias caso elas fossem pagas, o que se transforma em publicidade não paga. E, por fim, a *auditoria de imagem*, que é o monitoramento de exposição da imagem do CCBB e do BB na mídia. Aqui, o que é medido, além do teor das matérias (divididas entre as categorias “positiva” e “negativa”), é o seu alcance de público. Este acompanhamento vem, ao longo dos anos, se aperfeiçoando. O primeiro envolvendo o CCBB foi realizado em 1993, pelo IBEC – Instituto Brasileiro de Estudos e Comunicação, o qual se encarregou desta tarefa até 1995 (pelo menos), não só do CCBB, mas da imagem da empresa Banco do Brasil como um todo. Entre 2001 e 2003<sup>3</sup> a empresa encarregada de realizar esta auditoria foi a *CDN – Companhia de Notícias*. E, desde agosto de 2003 até os dias atuais, a agência responsável por esta prestação de serviço é a *M&C Comunicação*, o que se faz de maneira bem mais sofisticada, cujos resultados podem ser acompanhados diariamente, através da internet, pelos executivos do Banco do Brasil. O monitoramento realizado pela *M&C* é apresentado por temas, por veículos acompanhados, em relatórios diários, mensais, semestrais e anuais. O CCBB figura como um dos temas monitorados e detém espaço específico, sendo contemplado com relatórios mensais e anuais.

O fato de existir uma auditoria de imagem, e toda uma metodologia voltada para aferir o seu *retorno* para a empresa, reforça a nossa tese de que toda a mobilização da política de marketing do Banco se dá em torno do fortalecimento, da visibilidade, da valorização e distinção de sua marca, sua imagem e, a partir destes elementos, a garantia de outros retornos. Estes outros retornos poderiam ser medidos pelo aumento do número de clientes, de

---

<sup>3</sup> Para o período de 1996 a 2000 não conseguimos identificar, em nossa pesquisa, a empresa encarregada da realização de tal acompanhamento e, por conseguinte, não tivemos acesso à consulta do material para análise.

investidores, de correntistas, renovação de clientela, valorização de suas ações no mercado e da sua própria marca, para os quais não existe uma metodologia de mensuração e acompanhamento. O único retorno mensurável, em termos financeiros, é a mídia espontânea, calculada anualmente e apresentada como uma das grandes contribuições dos CCBB's para a empresa Banco do Brasil. Este, todavia, não é contabilizado como “lucro” dos CCBB's, mas como um recurso que a empresa deixa de investir, pois se dá de modo “espontâneo”, o que, é bem mais valorizado do que a mídia paga. Esta, aliás, é uma das estratégias do referido Banco. São críticos, comentaristas, jornalistas que abordam os “feitos” dos CCBB's, sem que o Banco do Brasil os pague para realizar tal divulgação, comentários, críticas.

Analisaremos os dados referentes a cada um destes mecanismos de acompanhamento dos resultados do CCBB. Todavia, nos ocuparemos também de compreender a construção do perfil do freqüentador do CCBB Rio, uma vez que, nos acompanhamentos realizados quanto ao *retorno de imagem*, pela empresa Banco do Brasil, sempre houve a preocupação com o perfil do seu público. A partir das pesquisas realizadas entre 1998 e 2004 é possível observar que as variáveis escolhidas para delinear o perfil do freqüentador do CCBB se limitam a aspectos sócio-econômicos, revelando uma visão monolítica e homogênea dos atores sociais envolvidos (o que leva a certo desprezo pelas diversas realidades sociais que o cercam). Ao mesmo tempo, observamos também que as variáveis sócio-econômicas não são as únicas variáveis utilizadas pelo Banco do Brasil. É possível perceber um outro conjunto, que denominaremos de variáveis sócio-culturais, que foram utilizadas em duas campanhas publicitárias realizadas pelo Banco do Brasil, que vieram reforçar sua identidade ideologizada, respaldada em atributos *típicos* do povo brasileiro.

Ao observar a *Campanha Valores* veiculada em dois momentos, em junho e dezembro de 2004, identificamos algumas variáveis sócio-culturais que nos interessa analisar de perto, uma vez que, para os funcionários do CCBB Rio, foi a primeira vez em que a empresa Banco do Brasil realizou uma campanha publicitária que *fala* a mesma linguagem do CCBB, ou seja, o uso da arte e cultura para expressar *valores* que irão fortalecer a imagem da empresa. Por este motivo, e fugindo um pouco à análise do que realiza o Banco do Brasil em termos de política de marketing cultural – que se sobressai na chamada *mídia espontânea* –, consideramos oportuno e fundamental uma análise desta campanha, o que será feito ao final deste capítulo. A publicidade e propaganda do BB, ou mídia paga, se faz à parte do marketing

cultural por ele empreendido. Convém assinalar que as verbas são distintas, e há um controle do próprio governo<sup>4</sup> sobre os gastos com este tipo de publicidade.

Esta campanha se utilizou de filmes e peças gráficas para revistas, outdoor e mídia externa. O que mais impressiona, todavia, é a qualidade dos filmes, assim como seu conteúdo. O tema, atributos do “ser brasileiro”, traz o sentido de brasilidade, de características que gravitam em torno de uma concepção de identidade nacional, conforme delineada desde finais do século XIX – deixando de lado importantes discussões contemporâneas – na qual se questiona e se desintegra este sentido de unidade refletida sobre a complexidade e diversidade do que efetivamente representa a sociedade brasileira contemporânea, com seus inúmeros antagonismos culturais e sobretudo sócio-econômicos. Ao mesmo tempo em que a *Campanha Valores* se inscreve numa perspectiva de reintegração desta identidade, observamos que as estratégias de marketing de outras empresas, atualmente, buscam, por uma necessidade mercadológica, não só perceber, mas identificar os nichos específicos da diversidade cultural brasileira e, possivelmente, uma maior aproximação de sua complexidade, priorizando micro-unidades através do *etnomarketing*<sup>5</sup>. Isto se verifica não apenas para a realização de propaganda e publicidade, mas, sobretudo, no lançamento de produtos e serviços. As campanhas do Banco do Brasil, parecem não ter, ainda, enveredado por este caminho. Todavia, observamos o lançamento de alguns produtos e serviços cada vez mais específicos quanto ao público/nicho que pretende atingir, mas que ainda levam em consideração variáveis sócio-econômicas<sup>6</sup>, em detrimento de variáveis sócio-culturais, o que vem, de certo modo, sendo observado pela empresa, mas em um processo bastante lento<sup>7</sup>.

---

<sup>4</sup> Através do Decreto 4.799/2003 que pauta as regras de comunicação das estatais, e através dele a Secretaria de Comunicação da Presidência da República realiza todo um controle.

<sup>5</sup> O conceito de etnomarketing aqui se refere ao seu sentido de ferramenta do marketing, ou seja, a utilização de aspectos culturais/étnicos não só para “encantar” o cliente/consumidor, mas como estratégia para distinguir o produto, a empresa e conquistar mercado. Diferentemente desta concepção, e na perspectiva de Livia Barbosa, o etnomarketing é definido como marketing etnográfico, o qual é norteado por quatro princípios teóricos. Se inscreve, portanto, no tipo de investigação sobre o consumo que visa compreendê-lo como um processo social, bem como seu papel de mediador entre as diferentes esferas da vida social. A sua perspectiva, portanto, é apontar para o uso da etnografia na explicação dos “diferentes e mutáveis papéis, funções e significados a que são submetidos os produtos e serviços no momento em que eles saem das lojas, na mão do consumidor, e penetram em seu mundo cotidiano. É em função dessa nova percepção do poder dos consumidores, de re-significarem tudo.” BARBOSA, Livia Neves de Holanda. *Marketing etnográfico: colocando a etnografia em seu devido lugar*, (2003b), p. 105.

<sup>6</sup> O lançamento de seguros para mulher, conta-corrente e cartão para adolescentes e estudantes, seguro popular, etc., podem figurar entre exemplos do que estamos comentando.

<sup>7</sup> O caso recente do seguro para mulher, se mostra exemplar. Ao ser lançado no mercado, este tipo de seguro priorizou determinados aspectos do cotidiano feminino, quanto aos prêmios segurados, o que acabou por estabelecer certa resistência à venda do produto: “A BB Seguros ganhou o prêmio Marketing Best 2005 ao transformar um mico em sucesso de vendas. Ao lançar o seguro Vida Mulher, a instituição percebeu grande rejeição ao produto. Motivo: o destaque dado à proteção em caso de câncer de mama. A seguradora decidiu, então, abordar vantagens não relacionadas a doenças ou morte, como orientação jurídica [em caso de separação]

Nossa reflexão procurará, também, compreender como o resultado de todo este acompanhamento – *retorno de mídia, auditoria de imagem e retorno de imagem* – concorrem para a definição da programação dos eventos do CCBB, para além das possibilidades que se estabelecem a partir dos projetos a ele apresentados em busca de patrocínio. Afinal, é a partir da programação que se atende aos interesses da empresa Banco do Brasil, ao alavancar sua imagem no mercado. Ou, dizendo de outra forma, nossa intenção será perceber se há alguma tentativa de se atingir *nichos de público*, a partir das variáveis investigadas em suas pesquisas, – classe social, gênero, idade, etc. –, bem como sua interferência na definição da programação.

Este capítulo pretende, portanto, compreender como a política de marketing do Centro Cultural do Banco do Brasil se realiza, a partir do acompanhamento dos resultados de seus investimentos, das definições de sua programação (em função dos públicos-alvos), dos ganhos com o seu investimento, e da influência das variáveis sócio-culturais nas decisões de marketing. Ao mesmo tempo, tentaremos compreender até que ponto a política de marketing do Banco do Brasil, realizada através do CCBB, está sedimentada em um mecanismo de reciprocidade, cujo maior retorno se dá com a valorização de sua imagem no mercado. O que, em nossa compreensão, evidencia a intenção *mercado-lógica* final que não se apóia simplesmente no reforço aos vínculos sociais entre os frequentadores do CCBB e a empresa Banco do Brasil, como seria a dívida por si só, nos moldes pré-capitalistas.

Ao apresentar os resultados das pesquisas em torno do perfil do público consumidor – o que faremos não por algum interesse nos resultados em si, mas no que eles nos permitem compreender –, estaremos preocupados com o processo de marketing cultural, percebido a partir da reciprocidade. Ou seja, a valorização do simbólico, através das imagens construídas acerca de valores tais como: confiabilidade, segurança, solidez, assim como a identidade nacional da empresa – *o Banco é do Brasil* –, associadas às marcas das instituições Banco do Brasil e Centro Cultural Banco do Brasil. Em nossa compreensão isto só se torna possível graças à produção da *mercadoria-símbolo-significante* (projetos culturais patrocinados), que ganham valor, importância e sofisticação até então desconhecidas, como bem define um dos seus mentores:

---

e professor particular para os filhos. Com isso, conquistou a liderança do mercado, com 255 mil apólices comercializadas, contra pouco mais de 50 mil do segundo lugar.” *Jornal do Brasil* (RJ), Colunas, 9/10/2005, Informe Econômico. A questão cultural aqui colocada (rejeição à proteção em caso de câncer de mama), evidencia-se sobremaneira. As mulheres preferem receber vantagens quanto à orientação jurídica e ajuda educacional aos seus filhos do que vantagens por ter um câncer de mama, o que pode não parecer “sensato”, mas que, possivelmente, envolve questões de ordem simbólica, cultural.

É justamente esse investimento em marketing cultural, esportivo e propaganda que proporcionaram ao Banco do Brasil rejuvenescer sua imagem, consolidar sua marca, assegurar a satisfação e a confiança de seus clientes e alcançar a liderança em diversos setores da economia brasileira<sup>8</sup>.

### 5.1. As pesquisas de retorno de imagem: O perfil do público do CCBB

As pesquisas de *retorno de imagem* do Banco do Brasil, realizadas junto ao público freqüentador do CCBB Rio, não aconteceram desde a fundação do Centro. Até 1994, o que se fazia, era apenas medir o número de freqüentadores. O *retorno de mídia*, por sua vez, se limitava ao acompanhamento das matérias veiculadas em jornais e revistas, através de *clippagem* das matérias, entretanto sem uma maior preocupação com a *valoração* deste retorno.

Com o início da reestruturação do Banco do Brasil, como reflexo das mudanças políticas e econômicas nacionais e internacionais, com as mudanças no cenário do mercado cultural e com a recente implantação e regulamentação das leis de incentivo, se realizou uma primeira e ampla pesquisa em dezembro de 1995, não só junto ao público freqüentador, mas também junto a outros atores sociais. Entre estes, os funcionários do CCBB Rio, artistas e produtores culturais, formadores de opinião, patrocinadores e eventuais parceiros. Esta pesquisa, com tamanha amplitude, tinha por objetivo “avaliar como segmentos da população avaliam as atividades do CCBB e como seria recebido o co-patrocínio do CCBB com outras empresas”<sup>9</sup>, empenhado que estava o CCBB em busca das novas fontes de recursos acenados pela lei de incentivos. Esta foi a primeira e única vez em que se considerou a perspectiva qualitativa em um estudo, envolvendo diversos atores sociais.

Realizada em cinco etapas, a primeira delas procurou definir o perfil dos freqüentadores a partir das seguintes variáveis: idade, sexo, classe sócio-econômica, local de moradia, estado civil, renda e relacionamento bancário<sup>10</sup>. Mas, além do perfil do freqüentador, outras questões foram priorizadas: a qualidade da programação, dos serviços do CCBB, do

---

<sup>8</sup> Carlos Alberto Barretto de Carvalho, assessor de imprensa do Banco do Brasil, em resposta ao artigo publicado no dia 22 de dezembro na Folha de São Paulo, do jornalista Fernando Rodrigues, o qual fez comentários sobre a campanha publicitária de fim de ano do Banco do Brasil – *Valores*. Publicado na Folha de São Paulo (SP) seção Cartas – Patrocínio, em 27/12/2004.

<sup>9</sup> In, Pesquisa Imagem do CCBB - Realização Instituto de Pesquisa GERP, dezembro de 1995.

<sup>10</sup> Com estas variáveis, o perfil do freqüentador, naquele momento, foi assim definido: 59% masculino; 78% solteiro; 73% com idade entre 18 – 35; 77% classe sócio-econômica A e B e 29% classe C (o relatório da pesquisa informa que a metodologia para se identificar a classe sócio-econômica dos entrevistados seguiu o critério ABA); 81% morador do Rio de Janeiro; 32% da área norte e 41% da área sul; 51% têm freqüência média semanal (uma vez por semana).

seu atendimento, os horários de funcionamento e as imagens que se associavam ao CCBB. Procurou-se observar também as “necessidades” e “desejos” dos frequentadores, em relação às dificuldades para se chegar ao CCBB Rio<sup>11</sup>; os preços praticados; a sinalização dentro do Centro Cultural e nos eventos; a diversidade dos produtos culturais oferecidos; e o *recall*<sup>12</sup> de patrocínio. Quanto aos resultados da pesquisa, no tocante à percepção da marca BB, o público participante informou que a primeira imagem que associava ao CCBB, num primeiro momento, era sua programação ou cultura. Apenas 5% lembraram do seu patrocinador, o Banco do Brasil. Estes dados foram bastante representativos quanto à percepção do público em relação ao afastamento existente entre o CCBB e o Banco do Brasil, o que motivou a realização de um planejamento de ações de marketing. Estas, por sua vez, se mostraram lentas, uma vez que a identidade visual entre a logomarca do CCBB e a logomarca do seu patrocinador, o que caracterizaria uma maior aproximação entre ambos, só foi concretizada em 2001<sup>13</sup>.

Após 1995, as pesquisas só foram retomadas em 1997. Mas neste ano, de forma singular, a primeira delas foi realizada com não-freqüentadores do CCBB. A iniciativa visava conhecer seus hábitos e costumes, a partir de um método exclusivamente quantitativo, com a aplicação de questionários. Naquele momento, as conclusões daquela pesquisa se mostraram importantes na compreensão de algumas questões. Entre os entrevistados, 99% afirmaram conhecer o CCBB embora apenas 30% o freqüentassem, o que sinalizava para o fato de que, mesmo que a marca CCBB estivesse “consolidada”, ainda existia “uma larga margem de público a ser conquistado”<sup>14</sup>. Dentre os que freqüentadores do CCBB, observou-se uma característica marcante: o grau de escolaridade e de renda. A maior freqüência ao Centro era entre aqueles com maior nível de rendimentos e de formação<sup>15</sup>. Uma outra constatação diz respeito à idade e à localização de moradia, fortes condicionantes para aqueles que não freqüentavam o CCBB. Entre o público mais idoso, o qual, potencialmente, teria mais tempo e disponibilidade para freqüentar aquela instituição, houve queixas de falta de companhia,

---

<sup>11</sup> As reclamações se referiam quanto à falta de segurança no centro da cidade e à dificuldade de estacionamento.

<sup>12</sup> A percepção da marca do patrocinador do evento, pelo cliente. As questões são em torno do tema: “se percebeu o patrocinador, qual a localização da marca e avaliação de patrocínio”.

<sup>13</sup> Vide Anexo II – Logomarcas do CCBB.

<sup>14</sup> CCBB/SCIENCE (Sociedade Científica da Escola Nacional de Ciências Estatísticas): Pesquisa: Hábitos Culturais e Perfil sócio-econômico, RJ, 1998.

<sup>15</sup> O relatório afirma ainda: “Comparando com dados do Ministério da Cultura da França o público de centros culturais no Brasil é muito mais elitizado que o francês. Esta constatação havia sido feita por Jean Michel Guy especialista do Ministério da Cultura da França. Se por um lado, esta constatação é interessante para os patrocinadores de eventos no CCBB porque ficam informados do nicho de público alcançado, por outro lado, é uma indicação do que deve ser feito para ampliar o público do CCBB”. CCBB/SCIENCE (Sociedade Científica da Escola Nacional de Ciências Estatísticas): Pesquisa: Hábitos Culturais e Perfil sócio-econômico, RJ, 1998.



dificuldades com transporte e segurança<sup>16</sup>. Para os mais jovens a não frequência foi atribuída à programação do CCBB, percebida como não sendo do seu interesse. Por fim, constatou-se pouca frequência de clientes do Banco do Brasil, os quais se encontravam em menor número do que os não-clientes. A avaliação do relatório, quanto a este aspecto, é por demais esclarecedora e reveladora daquilo que já havia sido dito antes, quanto ao grau de aproximação entre patrocinador e patrocinado. Segundo o relatório,

Isto denota descoordenação entre os departamentos do Banco do Brasil quanto à questão do Centro Cultural, como se o centro não fosse parte integrante do Banco do Brasil e fonte de atração de clientes para o Banco<sup>17</sup>.

Esta *descoordenação* ainda é percebida, nos dias atuais, entre funcionários que vislumbram um maior e melhor “aproveitamento mercadológico” do CCBB pelo Banco,

Ainda é muito residual e olha que a gente já fez algumas coisas como almoço com executivos, apresentações, mas ainda não foi possível agregar valor. Já utilizamos o teatro, o auditório, e uma ou outra oportunidade oferecendo convites. E tem uma outra coisa, não tem nada de iniciativa dessa natureza, de por exemplo, você oferecer, ou premiar um cliente com a oportunidade de ir a um evento no CCBB. Tudo que a gente fez foi iniciativa isolada<sup>18</sup>.

O relatório da pesquisa realizada em 1997, ao tratar dos meios de comunicação para atingir determinadas camadas sociais, indicou o tipo de público que se buscava, naquele período, para o CCBB, o que é revelador:

O rádio e a televisão aparecem como duas boas indicações de meio de comunicação a serem mais explorados para atingir principalmente as classes econômicas B e C. Para a classe A o jornal parece ser o meio mais indicado.

---

<sup>16</sup> O relatório aponta saídas: “Talvez um acordo com o chamado transporte cultural das Vans fosse indicado para amenizar este problema. O grupo de meia idade tem dificuldades com segurança, estacionamento, conhecimento dos eventos e compras ou reservas de ingresso. Um clube de sócios do CCBB seria talvez solução para o problema dos ingressos e da dificuldade de divulgação”. In, CCBB/SCIENCE (Sociedade Científica da Escola Nacional de Ciências Estatísticas): Pesquisa: Hábitos Culturais e Perfil sócio-econômico, RJ, 1998. A primeira das sugestões foi acatada e um convênio foi estabelecido com o estacionamento do prédio “Cortes”, com traslado garantido por Vans do CCBB, cedidas pela seguradora Brasil Seguros, gratuitamente.

<sup>17</sup> CCBB/SCIENCE (Sociedade Científica da Escola Nacional de Ciências Estatísticas): Pesquisa: Hábitos Culturais e Perfil sócio-econômico, RJ, 1998.

<sup>18</sup> Projeto Posicionamento, Banco do Brasil, Diretoria de Estratégia e Organização, 27 de Junho de 2005, tópico: “Relacionamento com os Centros Culturais Banco do Brasil” (“De maneira geral, os Centros Culturais são pouco utilizados pelos entrevistados”).

Nas classes A1 e A2 a internet pode ser um meio de comunicação a ser utilizado pelo CCBB<sup>19</sup>.

Só a partir de 1998 é que as pesquisas se tornaram regulares, de maneira a se estabelecer como requisito contratual entre as empresas parceiras e o Centro Cultural, mediado pela AACCB. Dentre as várias que ocorreram a partir de então, todas elas seguiram a mesma estrutura da pesquisa de 1995, as mesmas preocupações, os mesmos tipos de dados coletados, as mesmas variáveis. A única diferença é que a perspectiva quantitativa se sobrepôs, além de priorizar exclusivamente os frequentadores. Até 2003 essas pesquisas se repetem sendo realizadas em determinados eventos escolhidos como representativos para tal fim. Neste mesmo ano (2003) o CCBB encomendou uma análise de todas as pesquisas existentes, até então, à agência *Coopesquisa*<sup>20</sup> que naquele momento realizava pesquisas quanto ao retorno de imagem daquela instituição. Esta análise consolidou os dados das pesquisas existentes entre 1998 e 2002, que dizem respeito ao perfil do público frequentador, o que resultou em um relatório analítico e comparativo, ano a ano, de cada uma das variáveis integradas nas pesquisas, que foi denominado de *série histórica 98-2002*.

As variáveis analisadas neste relatório, quanto ao perfil de público, foi idade, sexo, local de moradia, escolaridade, renda individual, ocupação, acesso a computador, fonte de informação sobre a programação. Outras questões também foram analisadas quanto ao *recall* de patrocínio dos eventos, frequência ao CCBB e relacionamento bancário. Levando em consideração estes dados consolidados, o perfil do frequentador desenhado pelas variáveis sócio-econômicas passou, então, a ser: 40% têm idade entre 15 e 29 anos; 57% são do sexo feminino; 50% são moradores da zona sul e 39% da zona norte; 78% são moradores do Rio; 59% têm escolaridade entre graduação (46%) e pós-graduação (8%); 42% são frequentadores das exposições, seguido de música e teatro, 19% e 18% respectivamente; 37% sabiam identificar a empresa patrocinadora do evento; 52% são frequentadores assíduos; 60% não são correntistas do Banco do Brasil. Quanto à renda, e ocupação, confira os gráficos 1 e 2 abaixo:

---

<sup>19</sup> Ou seja, identificamos o tipo de público para o qual se vislumbravam ações do CCBB. CCBB/SCIENCE (Sociedade Científica da Escola Nacional de Ciências Estatísticas): Pesquisa: Hábitos Culturais e Perfil sócio-econômico, RJ, 1998.

<sup>20</sup> Apesar de ter sido consolidada pela Coopesquisa, as pesquisas do período 1998 a 1999 foram realizadas pela agência SCIENCE (Sociedade Científica da Escola Nacional de Ciências Estatísticas). “Para tal, foi necessário primeiramente recorrer às bases de dados e os dicionários das variáveis dos eventos pesquisados nos anos de 1998 e 1999, fornecidas pelo cliente em arquivos (...), com objetivo de consolidá-las em um único arquivo, já contendo as informações referentes aos anos de 2000, 2001 e 2002 [...]. Os eventos pesquisados em 1997 foram excluídos deste estudo porque o desenho amostral para este ano seguiu uma metodologia diferente da dos anos seguintes [como já foi demonstrado no texto]” In, CCBB Pesquisa Quantitativa – Série Histórica –, 98-2002.

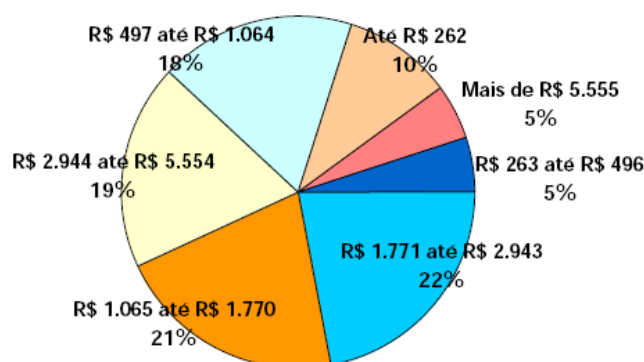


**Gráfico 1: Perfil de Renda do frequentador do CCBB-Rio (1998-2002)<sup>21</sup>**

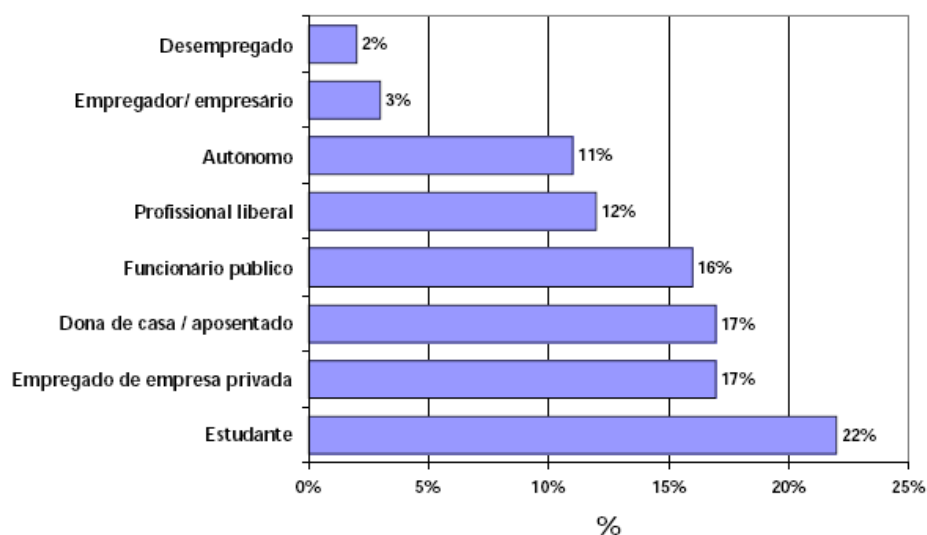


**Gráfico 2: Ocupação do frequentador do CCBB-Rio (1998-2002)<sup>22</sup>**

O relatório apresenta uma importante conclusão quanto ao perfil dos frequentadores, que diz respeito à perspectiva da política implantada no Centro, sinalizando para uma mudança do que se praticava até 1998. Ao analisar os dados de 1998 a 2002, percebeu-se que o CCBB Rio, “ao longo dos últimos cinco anos, ampliou de forma significativa a frequência do público de renda individual mensal até R\$ 496,00”<sup>23</sup>. Ou seja, se em meados dos anos 90, como vimos no relatório da pesquisa de 1995, a intenção era ampliar públicos das chamadas

<sup>21</sup> Gráfico retirado do relatório “CCBB Pesquisa Quantitativa – Série Histórica –, 98-2002”.

<sup>22</sup> Idem.

<sup>23</sup> In, “CCBB Pesquisa Quantitativa – Série Histórica –, 98-2002” p. 15.

classes sócio-econômicas A e B, este cenário modifica-se em fins dos anos 90. Aspecto este enfaticamente defendido nas entrevistas, pelos funcionários do CCBB Rio, quando o assunto era a existência de um perfil de público a ser atingido pela programação do CCBB. O discurso, unanimemente pronunciado, dizia respeito à “democratização da cultura”, o que significa, na compreensão dos entrevistados, estender a programação a toda população, e por este motivo não existiria um perfil de para ser conquistado.

Por fim, as duas últimas pesquisas analisadas em nosso estudo, correspondente aos anos de 2003 e 2004, dizem respeito às *mega-exposições* realizadas: “Arte da África” e “Antes: Histórias da pré-história”, ambas multidisciplinares e únicos eventos pesquisados nestes dois anos. O relatório de pesquisa de 2003 ressalta que o maior feito da exposição daquele ano foi oxigenar “o fluxo de público em termos sócio-econômicos e culturais”<sup>24</sup>. Sendo considerado como um “marco no processo de inclusão cultural, de todas as camadas da população fluminense, almejado pelo CCBB, desde sua fundação”<sup>25</sup>. Ou seja, 14 anos após sua fundação, o CCBB Rio “mostra” sua face mais “democrática”. Atinge um elevado grau de sintonia com seus “objetivos” e “missão”, ao mesmo tempo em que se integra dentro do papel de responsabilidade sócio-ambiental, desenhado pelo novo perfil do Banco do Brasil, em consonância com a política de inclusão social do governo Luiz Inácio Lula da Silva, que naquele ano se estabeleceu.

Nunca um evento se encaixou tanto com as mudanças que aconteceram no país. E esse evento foi escolhido muito antes do Lula ter ganho (...) O África se encaixou perfeitamente nisso e sem ninguém dirigir (...) foi captaneado pelo CCBB, a gente se lançou ao mercado mesmo, foi atrás de recursos. O apoio chegou, o Banco deu parte, conseguiu as coligadas, o projeto ficou muito maior do que era, interdisciplinar: a gente conseguiu, em todas as áreas, ter alguma coisa de África... Isso não veio de uma direção... Veio de um respeito a uma área que já faz isso e que ganhou um olhar diferente da empresa... Um respeito aos profissionais que estão aqui dentro. Dirigir programação é arriscar<sup>26</sup>.

A exposição viria a “atender uma demanda do público, quanto à curiosidade sobre a África, tão pouco conhecida do povo originários daquele continente, motivando e estimulando a uma visita que foi recorde de público, desde a existência do Centro”<sup>27</sup>. É deste ponto de vista que uma nova variável será introduzida no perfil do freqüentador, até então não

<sup>24</sup> Arte da África – Pesquisa 2003 – CCBB/Coopesquisa, p. 3.

<sup>25</sup> Idem.

<sup>26</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB-Rio (Ψ), ao se pronunciar sobre a autonomia que o CCBB tem na escolha de sua programação e sua percepção sobre como isto é importante.

<sup>27</sup> CCBB – Relatório anual 2003, p. 13.

utilizada. A cor do visitante. Esta variável apontou um percentual de 31% de negros, identificados a partir “da observação subjetiva dos pesquisadores”<sup>28</sup>. Como conclusão, o relatório afirma que “o CCBB é democrático etnicamente. Antes mesmo do evento Arte da África o percentual de freqüentadores brancos e negros se equivalia” e, em seguida, “o dado mais significativo foi o crescimento do público negro que raramente vinha ao CCBB”. Este relatório, permeado de contradições, aponta como conclusão fatos sobre os quais nunca havia sido antes investigado, pois esta variável, até o ano anterior, 2002, nunca havia sido objeto de observação das pesquisas realizadas. Nenhum dado, quanto à cor do freqüentador, havia antes sido coletado. Portanto, estas conclusões, além de contraditórias entre si, não expressam confiabilidade em seu aspecto comparativo. O que impressiona é o fato de que, por se tratar de uma exposição da produção artística africana, a percepção de quem dirigiu a pesquisa é a de que o interesse sobre seu conteúdo parece recair de maneira especial sobre os afro-descendentes. Como se não interessasse à população como um todo. Apesar de fazer parte da coleta de dados, esta variável não se traduziu em um dado que reverte positivamente para a imagem do CCBB, uma vez que no relatório do CCBB daquele ano, ela sequer foi citada.

A maior renovação do perfil de público se deu, de modo especial, nesta exposição, quando a variável renda se mostrou com um aumento das faixas salariais mais baixas (até R\$ 262,00 e entre R\$ 497,00 e R\$ 1.770,00), ao mesmo tempo em que houve a redução de faixas salariais mais altas (entre R\$ 2.944,00 e R\$ 5.554,00). Estes dados se referem aos eventos de artes plásticas e música. Nos eventos de teatro, idéias, cinema e vídeo, o que ocorreu foi o inverso: uma diminuição das faixas salariais mais baixas e aumento das faixas salariais mais altas. Estes dados demonstram como a seleção de projetos para a programação pode influenciar no perfil do público. Possivelmente, por este motivo, a *mega-exposição* seja um evento priorizado, hoje, pelo Centro, em virtude do impacto dele resultante não só quanto ao perfil do público, mas, sobretudo, do volume deste público. Quanto aos dados estatísticos, o perfil do freqüentador ficou assim definido em 2003: 62% feminino; 92% tem 2º grau completo; 45% têm entre 15 e 29 anos; 27% são estudantes; 42% são correntistas do Banco; 54% tem renda até R\$1.000,00; 32% são moradores da zona norte e 30% da zona sul.

No ano de 2004, a pesquisa foi realizada entre novembro e dezembro durante a exposição “Antes: Histórias da pré-história”, através do Instituto GERP. Algumas mudanças se observam no perfil do freqüentador do CCBB: 55 % masculino; 42% tem faixa etária entre 15 e 29 anos; 42% têm 2º grau completo; 35% 3º grau completo; 13% pós-graduado; 63% solteiro; 72% morador do Rio; 36% zona sul, 31% norte e centro; 19% são estudantes; 23%

---

<sup>28</sup> “Arte da África: pesquisa 2003, CCBB/Coopesquisa”.

empregado de empresa privada; 34% funcionário público; 41% tem renda até R\$ 999,00, 22% entre R\$ 1.000,00 e R\$ 1.999,00; 66% não são correntistas do Banco do Brasil; 21% não tem conta em banco. Pela primeira vez, surge a questão: “influência das ações culturais do CCBB na decisão de ser correntista do BB” e como resultado aparece: “35% consideram muito importante” e “26% importante”. O que demonstra que, para 61% dos entrevistados, as ações do marketing cultural do Banco do Brasil teriam influência na decisão de se tornar cliente.

Diante dos dados expostos, podemos concluir que as pesquisas e suas análises do perfil do público<sup>29</sup> revelam, prioritariamente, uma preocupação com dados quantitativos em relação às variáveis já mencionadas, ao mesmo tempo em que percebem a importância do acompanhamento de suas mudanças. As variáveis, sexo, estado civil, renda, idade, escolaridade, local de moradia, ocupação, e relacionamento bancário, formam o conjunto que define o perfil do frequentador do CCBB. Algumas exceções são observadas. No ano de 2003, com a introdução da variável “cor”, que não irá mais aparecer, e em 2004 a percepção da existência do CCBB como fator importante para manter relacionamento bancário com o Banco do Brasil. Em todos estes anos, como se pode observar, há uma repetição do estilo de pesquisas e uma repetição das variáveis que definem o perfil do público visitante daquela instituição.

É perceptível a necessidade em caracterizar os frequentadores do CCBB Rio de maneira uniforme, toda uma população, que guarda em si diversidades de interesses, necessidades, relacionamentos sociais, gostos e desejos de consumo<sup>30</sup>. Ou seja, procura-se dar unidade ao que é diverso. Perceber o público a partir de um perfil é delinear uma identidade entre eles, que chega a ser artificial. Não que ela não seja de algum modo útil, mas este tipo de abordagem deixa de fora toda uma riqueza quanto aos grupos que se formam ou se formaram desde a existência do CCBB. Dos grupos, das “tribos”, das afinidades, intimidades que frequentadores desenvolveram com o espaço, com suas atividades, com os funcionários

---

<sup>29</sup> Ao estabelecer um comparativo entre os anos 1995 a 2004, percebe-se que desde 1998 as mudanças não são tão radicais. Mais de 50% é feminino – com exceção do ano de 2004, quando houve redução para 45% –; Mais de 60% é solteiro; a faixa etária é bem distribuída entre os intervalos estabelecidos nas pesquisas, havendo uma maior concentração entre jovens adultos (20-29) com 15%; a classe social aparece como variável apenas em 1995, 98 e 99, a partir daí não; mais de 70% são moradores do Rio e entre estes o público da zona norte sempre abaixo da zona sul – com exceção do ano de 2003 quando esta relação se inverte, com a exposição Arte da África. A partir de 1998 algumas variáveis são introduzidas. A escolaridade, que aponta para um percentual elevado de pessoas com 2º grau completo, graduação e pós-graduação; ocupação, que aponta para uma pulverização grande entre funcionários públicos e de empresas privadas, pensionistas e aposentados. A maior concentração se dá entre estudantes, variando entre 22 e 27% entre 1998 e 2003. Em 2004 esta concentração foi ultrapassada pelos funcionários públicos 34% e de empresas privadas 23%. Quanto a não ser correntista do Banco, o percentual é bastante alto, passando de 75% em 1995 para 66% em 2004; o percentual de pessoas que não têm conta em banco é representativo, em torno de 20%.

<sup>30</sup> O público frequentador do CCBB, anualmente, ultrapassa a casa dos dois milhões de pessoas/ano, nos últimos anos.

do Centro, com os amigos que encontram e com os amigos que conquistam, do olhar que cada um detém sobre o Centro.

A rotunda, para mim, é a pracinha do interior, onde venho passear, tomar um café, encontrar amigos, conhecer gente nova, e passar o tempo enquanto aguardo algum evento<sup>31</sup>.

Um exemplo deste tipo de situação é o desconhecimento sobre a existência de uma comunidade virtual, no *orkut*<sup>32</sup>, denominada Comunidade CCBB, formada por freqüentadores do CCBB. Como desconhecem sua existência, nada sabem sobre quem são, o que dizem, o que fazem, o que escrevem sobre o CCBB, seus espaços, sua programação, sua biblioteca, etc. Ou seja, informações sobre este público, de modo mais aprofundado, é algo que não existe<sup>33</sup>. Todavia, ao mesmo tempo em que isso ocorre, o conhecimento existente sobre o freqüentador do CCBB Rio é percebido como suficiente para um melhor aproveitamento do “potencial negocial” que o CCBB oferece, segundo a visão de vários dos seus funcionários. Como já comentado, a percepção é de que a área negocial do Banco não aproveita todas as oportunidades que o CCBB cria para um melhor relacionamento entre cliente-empresa, nem tampouco para a realização e incremento de negócios.

Então, estava conversando ainda hoje, porque o banco não pega um catálogo da exposição Antes, catálogo referencia da área de arqueologia e não dá como brinde para seus clientes mais importantes? Isso não é um presente muito mais adequado e aderente à imagem, do que você quer passar para os clientes VIP's da empresa Banco do Brasil, do que um conjunto de qualquer coisa que você dê para uma pessoa, que já é uma pessoa rica, abonada?<sup>34</sup>

Eu considero que existem algumas, pra não dizer muitas, maneiras de aproximar os interesses negociais da empresa com uma atuação na área cultural de um Centro Cultural. E isso eu... acho que por exemplo hoje, as áreas negociais, isso não é uma avaliação técnica, pois não sou técnico no assunto, mas eu acho que elas estão atrasadas nesse sentido, porque na maioria das vezes em que nós somos investigados, procurados até para algum tipo de atuação, são ações de... é uma expressão que ou ouço, ‘marketing direto’... ou seja, beira às vezes a solicitação de vendas de produtos diretamente dentro dos espaços do Centro.

<sup>31</sup> M<sup>a</sup> de Lourdes, 56 anos, freqüentadora assídua do CCBB Rio.

<sup>32</sup> Comunidade virtual *fechada* ao público mais amplo (para entrar na comunidade é necessário convite), que consiste de um número de 400 freqüentadores virtuais (em fins de 2004)

<sup>33</sup> Apesar disto existe um funcionário designado para acompanhar as informações quanto ao perfil do público, e as manifestações estabelecidas entre o público e o CCBB, através dos diversos mecanismos de comunicação: e-mail, cartas, questionários, pesquisas de opinião, sugestões, reclamações, ou mesmo o contato direto entre aqueles que procuram a administração do Centro.

<sup>34</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio (E)

Isso não ocorre com muita frequência não, mas não ocorre não por que haja uma compreensão dessas pessoas de que aqui... a gente...eles deveriam pensar de uma outra forma, não. Não ocorre porque eles têm medo de chegar aqui, essas pessoas, elas acham que por desconhecer às vezes a matéria cultura, elas não conseguem se utilizar dessa ferramenta, negocialmente, o que é uma bobagem, porque ela não precisa ter... ela precisa ser um bom negociador, não é? Não precisa ser um conhecedor profundo de artes plásticas pra poder se utilizar dos benefícios que o Centro tem pra beneficiar um negócio, então eu acho que o ideal, dessa convivência é enxergar bem aí os limites [...] <sup>35</sup>.

O marketing direto, portanto, é algo que não é bem visto entre os que fazem o CCBB Rio, mas existem outras formas de utilização desta “ferramenta” para a área negocial que ainda não foram exploradas,

[...] botar um stand de distribuição de folhetos de *ourocard* dentro de uma sala de exposição, haverá um estranhamento das pessoas que construíram uma informação de que aquilo deveria ser um espaço interessante. Agora eu não preciso também fazer com que essas pessoas esqueçam que esse espaço é feito pelo Banco do Brasil, eu posso por exemplo convidá-lo para uma abertura de uma exposição, eu posso recebê-lo aqui antes da exposição abrir até pra fazer uma visita exclusiva, ‘olha essa abertura hoje, você vai ter aqui uma visita com o curador da exposição, que vai conversar com você, com um grupo dos 15 melhores clientes do Banco’ [...] é um formato tão, tão concreto que pode fazer parte até do LIC <sup>36</sup>, como um gerente de negócios pode utilizar... porque não tem nenhuma subjetividade nessa ação que assuste a ele de achar que ‘não pelo amor de deus’ <sup>37</sup>.

Nesta visão, a intermediação do CCBB como “ferramenta estratégica na realização de negócios” para o Banco não obedece a uma política estabelecida, com critérios, planejamento, determinações, metas, etc. A prática de alguns funcionários, todavia, demonstra como isto poderia ser feito,

Ao mesmo tempo existem alguns que descobriram isso e que atuam de forma intensa aqui dentro, mas você conta nos dedos.. gerentes de agências, alguns gerentes de negócios, superintendentes... a gente tem uma superintendente negocial [...], aqui do Rio, que ela, o tempo que esteve aqui, ela fez no mínimo uma vez por semana um evento aqui, e ela encontrou uma maneira perfeita, o que é que ela faz? Ela convida dois diretores de empresas, ela faz um almoço aqui na sala 18, aquela sala que tem contígua com a cozinha, uma cozinha praticamente industrial, tem porte para a realização disso, então, com os recursos de representação dela, ela oferece um almoço só para grandes

---

<sup>35</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB-Rio (Ψ).

<sup>36</sup> Livro de Instruções Codificadas do Banco do Brasil, onde se encontram todas as normas e instruções que orientam os funcionários em suas atividades bancárias. Até o momento da coleta de dados, a escrita deste trabalho o LIC CCBB ainda não existia. Em meados de 2006 ele foi criado, mas estas indicações não aparecem nele.

<sup>37</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB-Rio (Ψ).



executivos, em seguida ao almoço ela agenda uma visita guiada à exposição que aqui estiver, ela compra o catálogo da exposição, que estiver aqui em cartaz e isso de uma forma... sistêmica ela nem precisaria fazer, porque se fosse um sistema, por certo ela já teria uma cota de catálogos pra representação, que o superintendente chegaria aqui, pegaria um kit... mas, enfim, como isso hoje não existe, ela tem que comprar um catálogo, por que a nossa cota não é suficiente, então ela compra isso, monta um kit, recebe as pessoas e vai... e ela diz que o resultado é impressionante. Que dizer... e é só quase que uma utilização física do Centro, ela nem cria vínculo dessas pessoas com o Centro, poderia até criar, eles poderiam entrar na mala direta do Centro, a mala direta vip para... dependendo da área que ele mais se afina, poderia convidá-lo para estréia de espetáculos de música, uma pessoa que admira e gosta de música clássica [...] <sup>38</sup>.

A perspectiva, portanto, além da utilização pura e simples dos espaços do CCBB para realização de negócios, é a aproximação dos clientes com a empresa Banco do Brasil, através do CCBB, o que extrapola a questão de seleção de projetos culturais para determinado público-alvo:

É um outro trabalho que a gente também já buscou... houve uma vez que a Varejo tinha uma relação dos clientes, [...] por afinidade, então agente foi atrás disso pra tentar... mas aí o que é que acontece? Quando a gente começou a fazer isso criou um melindre na Diretoria da Varejo, pois isso não era pra ser feita pelo Centro era pra ser feito pela Varejo, aí nomeou uma pessoa que veio pra cá durante 3, 4, 5 meses, e nunca mais veio, nunca mais foi feito e a gente perdeu até o direito de ter acesso a esse banco de dados, mas enfim, é uma outra forma de também criar sistematizações para as áreas de negócios do Banco atuarem. Então, de fato hoje a gente está muito mais próximo, mas tem muito coisa ainda que pode ser feita <sup>39</sup>.

O interesse em mapear freqüentadores e clientes dentro de uma perspectiva do etnomarketing <sup>40</sup> – como estratégia de marketing –, não está, como vimos, na ordem do dia da política estabelecida pela Diretoria de Marketing e Comunicação daquela empresa. Da mesma forma, o marketing direto não é uma prática do CCBB, embora em alguns momentos haja solicitações para tal tipo de iniciativa. E, em conjunto com esta realidade, as áreas negociais do Banco do Brasil, na perspectiva dos que fazem o CCBB Rio e o vislumbram como um instrumento negocial da empresa, não aproveitam tudo o que lhes é ofertado de oportunidade para gerar negócios e, conseqüentemente, mais lucro. Vejamos, de forma mais detalhada, como se dá o acompanhamento do perfil do freqüentador do CCBB Rio e sua influência na definição da programação daquela instituição.

---

<sup>38</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB-Rio (Ψ).

<sup>39</sup> Idem

<sup>40</sup> À semelhança do que vem ocorrendo com outras empresas, as quais procuram estabelecer redes de relacionamento mais amplo com seus clientes, e, ao mesmo tempo, conhecê-lo em mais profundidade.

## 5.2. O perfil de público e sua influência na definição de programação do CCBB

O perfil do freqüentador do CCBB, monitorado por pesquisas desde 1995, diferentemente do que se poderia pensar, tem uma influência, bastante sutil, discreta, na definição da programação, o que é indicativo, entre outras questões, do tipo de marketing praticado pelo Banco do Brasil, como veremos no decorrer deste capítulo. Ao indagar os funcionários do CCBB Rio como a escolha da programação se efetiva, as respostas, de modo geral, se manifestaram em torno do conceito estabelecido para a programação do CCBB, pelo comitê formado pelo gerente geral do Centro, em conjunto com os demais gerentes<sup>41</sup>. Este conceito é definido tomando-se por base as pesquisas realizadas, a programação dos anos anteriores, e a “prospecção” do mercado cultural, ou seja, uma leitura do que a “concorrência<sup>42</sup>” está realizando. Além do aspecto conceitual, entram em jogo também, os critérios definidos e divulgados para os produtores culturais: *relevância conceitual e temática, viabilidade técnica, inovação, adequação física, adequação financeira e identidade institucional* com a empresa Banco do Brasil.

A escolha dos projetos, como já foi visto, compete única e exclusivamente aos funcionários do CCBB. Isto, afirmam os funcionários, garante a autonomia e liberdade do Centro naquilo que ele mais sabe fazer: a elaboração da programação onde está presente toda a experiência acumulada ao longo dos seus dezessete anos de existência. O aspecto positivo da não interferência direta da Diretoria do Banco do Brasil – à qual o CCBB está formalmente vinculado –, neste processo, é evitar que se “macule” a própria imagem do Centro, construída ao longo deste período, e que reflete a imagem do próprio Banco. Obviamente que ao longo de sua existência, a administração do CCBB busca não só acompanhar a freqüência e perfil do público, e tê-los como referencial, mesmo que de modo sutil, no momento em que prepara sua programação para o ano seguinte. Diante disto, é possível questionar se a programação escolhida visa a atender a um público alvo, que se vincule a alguma demanda da empresa Banco do Brasil. Ou, de outro modo, nos perguntamos como o perfil do freqüentador do CCBB influencia nas decisões de marketing daquela instituição, levando-se em consideração as variáveis que constroem o seu perfil.

---

<sup>41</sup> Este é o comitê que toma decisões quanto à escolha dos projetos inscritos no Centro. No caso do Rio de Janeiro, como vimos, é formado por cinco gerentes – gerente geral, de programação, de planejamento, de patrimônio e administrativo. Ao aprovar os projetos selecionados, terão ainda que apresentar o resultado de sua escolha para o comitê da diretoria, em Brasília, que aprovará a programação.

<sup>42</sup> A concorrência, neste caso, está ligada às demais instituições de cultura vinculadas a outros bancos (Unibanco, HSBC, Santander, Itaú, etc.).

Ao examinarmos o processo de seleção dos projetos que integram a programação do CCBB, a cada ano, ao mesmo tempo em que levamos em consideração nossas observações e entrevistas realizadas com o *staff* daquele Centro, é possível afirmar que não existia, até o momento de nossa coleta de dados, uma preocupação ou ação direta para se atingir um determinado público, x ou y, ou nichos de mercado, grupos sociais específicos, ou determinados gostos, no processo de seleção dos projetos culturais submetidos àquela instituição. A questão temática, conceitual, a qualidade dos eventos, a confiabilidade do produtor cultural, parecem se sobressair neste processo, o que denota uma plena sintonia com a “missão” do CCBB em “democratizar a cultura”. A programação é pensada, no discurso dos funcionários entrevistados, para atender a uma gama de gostos, preferência, idade, interesses de forma ampla e não específica. Ou seja, uma programação “variada”, “diversificada”, dentro do que o Centro se propõe a fazer, cujos projetos se voltam às áreas pré-definidas: teatro, cinema, artes plásticas, idéias, música e dança. Entre os frequentadores, entretanto, há percepções dissonantes, como veremos mais adiante. Mesmo que as variáveis estabelecidas nas pesquisas não contribuam de modo direto para o direcionamento de escolhas de projetos, uma delas parece se sobressair, dentre as demais, no momento da escolha de projetos: a idade. Diante da grande preocupação quanto à renovação de público, a seleção de projetos procura contemplar também, os gostos que se presumem ser de pessoas jovens<sup>43</sup>.

A prática estabelecida para escolha de projetos está em sintonia, portanto, com a questão primordial, ou a razão mesma de ser do Centro Cultural, que é dar visibilidade, valorizar, distinguir produtos e serviços do Banco do Brasil, através da imagem positiva gerada por críticos, público e, primordialmente, pela mídia. Assim, da mesma forma que se preocupam com a renovação de público, existe todo um cuidado para se realizar eventos que sejam “sucesso” em termos de volume de público, que agradem aos críticos e que sejam divulgados amplamente pela mídia. A preparação da programação, portanto, vai muito além de um tipo de prática que se poderia denominar de *marketing direto*<sup>44</sup>, ou de algum tipo de reciprocidade a um determinado público ou grupo social. Não se observa, no espaço reservado à arte e cultura do CCBB, propagandas afixadas, distribuição de panfletos, cartazes de produtos e serviços do Banco do Brasil. As menções que se fazem ao patrocinador são pequenas, curtas e sutis. Seja através da marca do Banco, inscrita na logomarca do CCBB e no material de divulgação dos eventos, seja no início de cada espetáculo e evento, como os

---

<sup>43</sup> Os eventos de música eletrônica, hip hop, realizados na última programação (2004), na opinião de alguns funcionários, possivelmente agradem a um público mais jovem.

<sup>44</sup> Venda direta de produtos do patrocinador no CCBB, dentro do espaço consagrado à cultura, como artistas vestindo camiseta ou boné do Banco, stands de produtos do Banco, etc.

musicais e peças de teatro, seminários e debates, etc., o anúncio<sup>45</sup>, do patrocínio do Banco do Brasil Por todos estes motivos, acreditamos que a definição da programação do CCBB não seja pautada, de forma determinante, pelo perfil do freqüentador do CCBB, nem muito menos pelo atendimento de um ou outro *nicho mercadológico*<sup>46</sup>.

Ao mesmo tempo, se não existe a prática de uma política voltada para o *marketing direto*, a prática de *marketing institucional* ou de relacionamento, que ocorre nos espaços e horários reservados para tal, e que não se confunde com a programação cultural da instituição, vem ao longo dos anos se consolidando. São atividades, eventos, comemorações, cursos, etc., de interesse da empresa Banco do Brasil, realizados sem “macular” os espaços reservados para a programação cultural<sup>47</sup>. O Marketing praticado pelo CCBB Rio vai além do marketing cultural, ele está também atrelado à prática do marketing institucional da empresa, sem que isto seja perceptível ao grande público, nem mesmo ao freqüentador habitual ou eventual que vai em busca da programação cultural do Centro.

Ao imaginarmos a existência de interesses empresariais para se atingir um determinado tipo de público, e que este viesse a interferir na definição da programação do Centro, não foi isto o que encontramos. Ao questionarmos os funcionários entrevistados, sobre a existência deste tipo de situação (se a diretoria da empresa solicita a seleção de determinado tipo de projeto para atender ou atingir determinado público, ou nicho mercadológico), encontramos um não como resposta. O que expressaram, quanto a esta possibilidade, foi o mesmo tipo de preocupação que se tem com a presença do *marketing direto* (a distorção de uma imagem que já está sedimentada sobre o CCBB), e, além disto, cair naquilo que seria extremamente criticado: dirigir a programação. O que viria a por em risco todo um trabalho, toda uma “expertise”, que vem sendo realizado no CCBB, desde sua existência, com a definição de uma programação cultural com certa autonomia, fruto da

---

<sup>45</sup> “... O espetáculo que vocês verão a seguir tem o patrocínio do Banco do Brasil...”. Dependendo do tipo e importância do evento, um dos gerentes comparece pessoalmente e anuncia o evento em nome do Banco do Brasil.

<sup>46</sup> Ao observarmos o perfil do seu público, estabelecido através das pesquisas realizadas desde 1995, observamos que há certa constância. A partir de 2003 é que se inicia uma mudança efetiva do perfil de público. O que representa uma certa estabilidade, padrão, do público que vem atingindo, o que, por sua vez, sinaliza para a manutenção de tipos de eventos sem uma maior preocupação por uma busca constante e frenética por sua “renovação”.

<sup>47</sup> A questão colocada aos entrevistados, sobre cultura e negócios, como estas duas realidades interagem no CCBB, sempre foi percebida como questões excludentes. Seja do ponto de vista dos espaços físicos, os quais são segmentados por tipos de atividades – exceto no caso das salas do 4º andar, onde se encontra toda a administração do Centro, e algumas salas que são utilizadas para realização de eventos institucionais –, seja quanto ao *marketing direto* onde se poderia pensar na presença de stands de vendas de produtos e serviços do Banco do Brasil. Isto não ocorre.

seleção de projetos apresentados, da “prospecção” do mercado, de um “*know how*” acumulado ao longo dos anos de sua existência.

Para além das concepções de marketing dos funcionários do CCBB e de suas práticas naquela instituição, o tipo de pesquisa que se realiza no CCBB Rio, hoje, possivelmente, não se prestaria a esta utilidade (de modo a interferir na seleção de projetos culturais). Se tomarmos como referência as pesquisas de marketing que vêm sendo realizadas atualmente, através de etnografias associadas ao estudo do *comportamento do consumidor*, perceberemos como as pesquisas realizadas no CCBB estão aquém desta realidade. Segundo Livia Barbosa<sup>48</sup>, mudanças na metodologia destas pesquisas vêm ocorrendo desde 1980. A autora aponta uma diminuição na ênfase em dados quantitativos e, em contrapartida, um crescente interesse por informações qualitativas e particularizadas. Nesta perspectiva, o consumidor deixa de ser visto como sujeito racional, independente, auto-motivado e livre para escolher e, inversamente, como um sujeito passivo e manipulável, para ser percebido como um sujeito imerso em diferentes redes culturais e sociais. Ou seja, as pesquisas de comportamento do consumidor vêm deixando de lado a visão do consumo apenas como um ato de compra, para ser um processo que começa antes da compra e termina apenas com o descarte final da mercadoria ou do serviço. É assim que outras variáveis entram em jogo quanto à decisão de se consumir um produto A ou B, cuja preocupação se dá com aspectos mais subjetivos. Ou, de outro modo, o que entra em jogo é a tentativa de compreender como o consumo se conecta a outras partes e dimensões da vida humana e como interage e é permanentemente negociada a partir de uma perspectiva individual<sup>49</sup>.

Em se tratando da realidade dos bancos, um exemplo bastante claro de como este tipo de variável pode dizer mais sobre a preferência de clientes, é a necessidade, interesse, vontade de alguns clientes, por um atendimento mais personalizado, o contato com o funcionário do caixa, com o gerente, com um funcionário do atendimento, que se traduz na cordialidade do tratamento, no “bom dia”, “boa tarde”, no sorriso recebido, nas boas vindas, no elogio, no diálogo e a atenção que se estabelece naquele contato, que uma máquina de auto-atendimento não pode realizar. Isto implicaria em tentar perceber, entre freqüentadores do CCBB, por exemplo, os motivos pelos quais optam por outras instituições financeiras. Mas é exatamente este tipo de perspectiva que não encontramos nas pesquisas de retorno de imagem realizadas entre os freqüentadores do CCBB Rio.

---

<sup>48</sup> BARBOSA, Livia Neves de Holanda. *Marketing etnográfico: colocando a etnografia em seu devido lugar*, (2003b), p. 100-105.

<sup>49</sup> A autora afirma que este é um dos principais objetivos emergentes, sobre comportamento do consumidor, conforme autores como SAHLINS, CAMPBELL, BELK e MAC CRACKEN. Idem, p. 100

As pesquisas do CCBB são realizadas por empresas contratadas através da DIMAC, cuja metodologia sempre se pautou, com rara exceção<sup>50</sup>, por dados quantitativos, cujo foco é o perfil do público e o retorno de imagem do patrocínio. De posse destes dados os funcionários do CCBB são capazes de dimensionar as mudanças ocorridas neste perfil, bem como a frequência aos diversos tipos de eventos oferecidos pela instituição, contribuindo de modo sutil, para a definição da programação do ano seguinte. De maneira recorrente, como já foi demonstrado, as variáveis utilizadas dizem respeito ao grau de escolaridade, gênero, idade, locais de moradia, ocupação, estado civil, classe econômica, renda familiar, frequência ao CCBB, relacionamento bancário, e veículo de acesso à programação. Através delas é possível perceber como se modifica, ou não, ao longo do tempo, este perfil, ou a que tipo de público o CCBB Rio atende. A exemplo disto, a partir de 1995 – ano em que a logomarca do CCBB assumiu as cores do BB –, é que a preocupação quanto ao volume de frequentadores e à renovação de seu perfil, começou a se estabelecer. Diferentemente do que observamos atualmente, o discurso institucional era outro, nos idos de 1997:

- Quem escolhe a programação? O cliente, o público, é ouvido?
- Não é pesquisado o mercado, não é pesquisado o que a concorrência faz. Espera chegar aquele universo de projetos e vai selecionar [...] Nós selecionamos os projetos [...].
- A programação [...] escolhida tende a atingir um público, de maneira geral A e B?
- É a faixa dos públicos A e B que queremos tomar para o CCBB<sup>51</sup>.

Este fato, quanto à meta de se atingir um público-alvo de uma classe social específica, não se perpetuou. A noção de que o público do CCBB necessita ser “renovado”, “oxigenado”, “expandido”, irá ganhar cada vez mais espaço, bem como sua perspectiva “democratizadora”. A expansão da política de marketing cultural do Banco do Brasil, e a conseqüente expansão dos CCBB’s, culminará em um processo não só de renovação do perfil do público, mas também ao atendimento de um maior número de estudantes através do Programa Educativo, ao público portador de necessidades especiais, e, sobretudo, à demanda de eventos para públicos mais diversificados quanto à faixa etária, classe social, e faixa de renda. Todavia,

---

<sup>50</sup> A primeira das pesquisas – realizada em 1995 – utilizou uma metodologia qualitativa em vários segmentos sociais, com exceção dos frequentadores, aos quais foram aplicados questionários, tornando a pesquisa quantitativa. Nos demais segmentos foram realizadas entrevistas em profundidade e debate em grupo.

<sup>51</sup> Joatan Vilela Berbel – chefe da área de marketing e captação de recursos do CCBB em entrevista a estudantes de MBA, COPPEAD/UFRJ –, in, Centro Cultural Banco do Brasil, Lodi, Carlos Felipe Guimarães; Cordeiro, José Mauro Martins; Carino, Margaret, Rose Coutinho; Londres, Christiano Mattheis; Gentil, Leonardo Nogueira; Jucá, Maria Luisa. COPPEAD/UFRJ, MBA/Marketing – 1997, Dez/97, p. 79.

apesar das mudanças implementadas, observamos a permanência da perspectiva quantitativa do público, sem uma atenção aos aspectos qualitativos de compreensão de redes de formação, informação, necessidades, interesses, etc. Embora isto não se traduza em falta de sensibilidade para conquistar novo público e, ao mesmo tempo, segurar o freqüentador assíduo.

O CCBB tem um público cativo, mas a gente não pode ficar só com um público cativo, porque senão a instituição vai morrer daqui a pouco junto com seus usuários. Então a gente tem uma mistura que é a manutenção deste público cativo, com a incursão em novas áreas que chame novo público. Exemplo disto? Nessa programação de 2004. O evento agora de música eletrônica (...) é uma experimentação e uma coisa que a gente precisava fazer, porque tá aí, tá na vida, os jovens gostam é disso e nós precisamos fazer isso, propor e encontrar um formato ideal, perfeito. Outro momento, o Hip Hop Latino, um sucesso, como dizem eles “bombou total”. E as velhinhas das terças musicais? Nós fizemos um evento que era a música lírica no cinema e apresentamos na sala 26 com telão, filmes com cantores... foi um sucesso. Então a nossa programação busca sempre isso, um equilíbrio no sentido de que você continue mantendo esse público, mas que você tenha sempre um pé lá na frente<sup>52</sup>.

A renovação de público se coloca como uma necessidade institucional, o que se busca de modo generalizado, através de uma programação que se percebe atrativa para um público mais jovem e que não é assíduo, ou não freqüenta o CCBB. Nos exemplos citados, na fala acima, a variável idade está bastante contemplada. A perspectiva que se coloca, na escolha da programação, é, portanto, a de atendimento a um público amplo, nos seus vários matizes e características. Então, nos perguntamos que marketing é este praticado pelo Banco do Brasil? A quem ele atende? Sua maior preocupação e ganho contabilizado se apresentam através da imagem propagada pela mídia, que se reverte, em algum momento e, em última instância, em ganhos financeiros. Apesar da dificuldade de sua mensuração (até hoje o grande debate da validade desta política, entre os que a fazem, é o fato de não se ter como mensurar, com maior precisão, os seus ganhos, tornando esta política suscetível a questionamentos sobre sua validade). Não podemos esquecer que parte do lucro financeiro do Banco do Brasil deve-se, também, graças aos resultados destas ações, não só do marketing de forma mais ampla, mas do marketing cultural, especificamente. Obviamente, que nesta contabilidade as ações de marketing cultural fazem parte de um somatório de situações que levam a um resultado superavitário, cuja contribuição tem sua importância.

---

<sup>52</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio (E).

### 5.3. As variáveis culturais: quais são e como influenciam nas decisões de marketing (qualidade x quantidade)

Tratar de variáveis culturais, e de suas interferências nas políticas de marketing, exige ir além da percepção estrutural destas políticas, como já foi analisado a partir da questão das trocas, do mercado e da mercadoria. Requer pensar não apenas sobre a produção, mas também sobre o consumo. Todavia, o problema que aqui se levanta não é apenas sobre a presença de dimensões culturais e simbólicas no universo do consumo ou da produção econômica, ou o que pode ser chamado de variáveis culturais, mas, sobretudo, sua interferência nas decisões de marketing. Ou seja, como estas variáveis são utilizadas. Como elas alimentam esta política. Da mesma forma que o consumo, a produção de produtos culturais não pode ser compreendido “levando-se em consideração apenas variáveis de natureza econômica, isto é, as mudanças na estrutura de produção e seus impactos em termos de distribuição de renda. Deve-se atentar também para variáveis sócio-culturais”<sup>53</sup>. Existem tendências hoje, portanto, em pesquisas de marketing, que não se reduzem às variáveis de natureza econômica como se dá nas pesquisas realizadas para o CCBB, até aqui analisadas, as quais priorizaram, sempre, dados quantitativos.

Variáveis podem ser conceituadas como características mensuráveis de um dado fenômeno, o qual, por sua vez, pode apresentar diferentes valores, podendo ser agrupados em categorias. Variáveis, são ainda, aspectos observáveis de um dado fenômeno, que podem apresentar variações, diferenças em relação a si próprio, ou a outros fenômenos. Nas pesquisas realizadas pelo CCBB Rio, quanto ao perfil de seus frequentadores, as variáveis encontradas podem ser classificadas em nominais – nomeiam atributos –, entre as quais, como visto, estão: sexo, renda, idade, classe social, estado civil, escolaridade, local e moradia, ocupação e relacionamento bancário.

Até que ponto, estas variáveis influenciam ou interferem nas decisões da política de marketing cultural do Banco do Brasil? Esta influência, como foi até aqui demonstrado não se dá de forma direta. Em nossa compreensão a produção da *mercadoria-simbólico-significante*, no caso específico do CCBB Rio, se faz não apenas para atender a uma demanda de público, mas, sobretudo, para dar visibilidade às marcas Centro Cultural e Banco do Brasil. Isto implica em um tipo de produção de eventos e espetáculos culturais que atenda, a um só tempo, as necessidades da empresa e dos diversos “sujeitos”<sup>54</sup> envolvidos neste contexto.

---

<sup>53</sup> JAIME Junior, Pedro. *Etnomarketing: antropologia, cultura e consumo* (2001), p.71.

<sup>54</sup> Estes “sujeitos” podem ser classificados sob algumas categorias: público frequentador, jornalistas, críticos, leitores de revistas, jornais, etc. Estes “sujeitos” possuem, na verdade, uma dimensão ampla, uma vez que, ao



Diferentemente da indústria cultural, que (re) produz em série, as produções culturais no contexto do marketing cultural se propõem a ser exclusivas<sup>55</sup>, o que torna o seu produto não só singular, mas também o seu próprio público, afinal como o próprio Marx<sup>56</sup> nos chama a atenção, “a economia (...) produz não somente objetos para sujeitos apropriados, como sujeitos para objetos apropriados”. A definição, portanto, da programação do CCBB está pautada não apenas pela demanda de projetos apresentados àquela instituição cultural – através dos produtores culturais, em busca de viabilizar suas criações –, mas, sobretudo, pelo conceito criado em torno do CCBB no mercado cultural do Rio de Janeiro, bem como pelos interesses mercadológicos do Banco do Brasil. Deste modo, as variáveis sócio-econômicas utilizadas para definir o perfil do freqüentador não influenciam, de maneira direta, o jogo de combinações entre interesses de marketing e comunicação do Banco do Brasil, e o impacto a ser criado na crítica especializada, na mídia, frente ao público freqüentador e demais envolvidos neste processo.

As recentes tendências, em pesquisa de marketing, envolvem a reflexão sobre o comportamento do consumidor e seu consumo e, neste sentido, leva-se em consideração a importante mudança na sociedade com a reestruturação na organização da atividade econômica<sup>57</sup>: a passagem do consumo de massa para uma cultura do consumo marcada pela existência de diversos estilos de vida e micro identidades. Isto tem levado as empresas a pensarem estratégias de segmentação de mercado, para além das tradicionais classificações por região geográfica e renda. Este é um campo de intersecção entre antropologia do consumo, cultura organizacional e gestão de marketing, com ênfase à presença de dimensões simbólicas no comportamento do consumidor, reforçando a necessidade de “atentarem para a variável cultural na elaboração de suas estratégias de marketing, sob pena de incorrerem em grandes fracassos mercadológicos”<sup>58</sup>.

---

produzir eventos e espetáculos, o CCBB objetiva não apenas atingir ao público que assiste à sua programação, mas também a um outro público, bem mais vasto que, através da mídia, toma conhecimento e pode nutrir simpatia não só pelo produto, mas, sobretudo, pelo seu patrocinador.

<sup>55</sup> Dificilmente uma dada produção percorre um outro espaço de cultura, que não o próprio CCBB de outra cidade. Existem exceções, no caso da realização de eventos patrocinados em parcerias com outras empresas, em cujo contrato esteja prevista a itinerância do evento para outra cidade, para um outro espaço cultural, o que já ocorreu muito mais em meados da década de noventa, quando as parcerias se iniciaram. A itinerância, atualmente, se restringe às cidades de São Paulo e Brasília. Em Recife, só ocorreu uma exposição no Museu do Estado em parceria com o governo do estado: “Onde está você geração oitenta?”, em outubro de 2004, como parte dos eventos de comemoração dos 15 anos do CCBB Rio, e inclusão do Recife no roteiro de exposições itinerantes do CCBB, que não mais voltou a se repetir.

<sup>56</sup> MARX, Karl, op. cit. (2005).

<sup>57</sup> Para exame do que aqui se apresenta ver JAIME Junior, Pedro, op. cit. (2001).

<sup>58</sup> Idem, p. 69. Para uma melhor consideração do recurso ao aporte teórico-metodológico da antropologia neste campo de conhecimento interdisciplinar, quanto às dimensões simbólicas que envolvem o consumo, Pedro Jaime cita alguns exemplos empíricos, onde a questão central é variável cultural. Cita o caso dos produtos Embeleze,

Para Livia Barbosa esta tendência, isto é, a percepção do consumo e dos consumidores, seria um reflexo de mudanças da sociedade contemporânea, pois “elas sinalizam em direção ao consumo como um processo cada dia mais influenciado por categorias culturais – estilo de vida, identidade e visões de mundo – do que pelas tradicionais referências sociológicas – classe, gênero e idade”. Por este motivo,

O método antropológico tradicional de trabalho de campo e observação direta – a etnografia – tornou-se um instrumento de importância fundamental. O uso de dados qualitativos [...] [e o] recurso à etnografia que consiste, do ponto de vista metodológico, no processo de observar, participar e entrevistar o ‘nativo’ em suas condições reais de existência, tentando entender e mapear a completude de sua vida<sup>59</sup>.

A autora argumenta, ainda, que, ao combinar observação direta do trabalho de campo com entrevistas em profundidade, como via de regra acontece no trabalho etnográfico, a informação visual é enriquecida com “o ponto de vista nativo” sobre as práticas, as lógicas e os valores observados e o tom emocional – *ethos* – que permeia a situação. O que fornece ao antropólogo a oportunidade única de olhar a realidade de um grupo específico de pessoas por intermédio das próprias categorias que elas utilizam para perceber, vivenciar e organizar esta mesma realidade, evitando assim, não só armadilhas como o etnocentrismo, mas garantindo, sobretudo, uma visão mais aproximada da própria realidade e de sua construção pelos “nativos”. Para isto deve-se, antes de tudo, evitar classificações a priori do grupo ou objeto estudado, que em marketing pode-se chamar de *consumer insight* – categorias lógicas e classificatórias utilizadas pelos consumidores para organizar seu mundo e sua experiência cotidiana<sup>60</sup>. Ao comentar como a metodologia antropológica pode auxiliar nas pesquisas de consumo, a autora aborda o despreparo dos pesquisadores, cujo maior erro é a classificação a priori sobre o grupo que pretende estudar. Esses equívocos afetam a coleta e o tipo de dados, embora o quanto afeta seja difícil avaliar, mas “certamente, os pesquisadores perdem

---

voltado para público evangélico, com apelo a um repertório de citações do evangelho, bem como aromas associados aos temas do mundo religioso, o que levou a um aumento de faturamento de 36 milhões em 1994 para 85 milhões de reais em 1998; o caso da Brahma litro no Mercosul criada a partir do perfil sócio-cultural dos argentinos, adaptando-se aos valores daquele país; alguns produtos para nordestinos como sorvetes, pizza e manteiga, os quais foram adaptados ao gosto e costumes locais. Em sua visão, o que os antropólogos chamam de comunidades simbólicas, o marketing chama segmento ou nicho de mercado. Os produtos são “criados ou adaptados atentando-se para identidades culturais construídas a partir de elementos religiosos, nacionais, regionais ou quaisquer outras formas de identificação que se refletem nos comportamentos de consumo de seus membros”. Op. cit. (2001, pp. 71/72)

<sup>59</sup> BARBOSA, Livia Neves de Holanda, op. cit. (2003b), p. 100.

<sup>60</sup> Idem, p.102

excelentes oportunidade de entender o consumidor na completude de sua existência”<sup>61</sup>. Estar lá não é suficiente, pois o “fundamental é saber por que é importante estar lá e que tipo de dado a observação direta oferece, qual é a natureza da realidade social e, conseqüentemente, por que observá-la diretamente pode produzir conhecimento diferenciado em relação às metodologias tradicionais. Não podemos esquecer que as ações de marketing têm implicações sociais e éticas. Entender o mundo por meio das categorias do outro é um exercício de alteridade que não pode ser desprezado”<sup>62</sup>.

Lívia argumenta ainda que a “realidade social tem natureza dupla”, e por isto “os antropólogos podem perceber e mapear diferentes princípios, lógicas e significados por meio dos quais as pessoas atribuem sentidos e organizam a ‘realidade’ em que vivem. [...] o real significado de ‘ouvir’ os consumidores é, ou pelo menos deveria ser, justamente o mapeamento de tais processos cognitivos inconscientes, e não apenas os ‘desejos’ presentes e futuros daqueles em relação a determinados produtos e serviços”<sup>63</sup>. Partindo-se do pressuposto que o universo cultural não é monolítico e nem é tampouco homogêneo e que o universo cultural é visto como polissêmico e polifônico – no discurso pós-moderno – caberia ao trabalho etnográfico a contextualização do significado e da construção do significado, a desconstrução de hierarquias de sentidos para diferentes grupos e em diferentes momentos.

Levando-se em consideração as tendências expostas, e as pesquisas do CCBB Rio analisadas, não identificamos nenhuma preocupação quanto ao conhecimento mais detalhado, pormenorizado, de seus freqüentadores, nem tampouco o uso de variáveis culturais, ou mesmo o tipo de metodologia acima descrita. O que nos leva a compreender que as variáveis utilizadas nas pesquisas do CCBB Rio influenciam minimamente nas decisões da programação, e de sua política de marketing como um todo. O que encontramos foi uma preocupação com a identificação do perfil do freqüentador, a partir de uso das tradicionais classificações<sup>64</sup>, numa perspectiva quantitativa, o que nos leva a pensar sobre o grau de

---

<sup>61</sup>. BARBOSA, Lívia Neves de Holanda, op. cit. (2003b), p. 100.

<sup>62</sup> Idem, ibdem.

<sup>63</sup> Idem, p. 104.

<sup>64</sup> Na tradicional segmentação do mercado, a classificação a partir da renda, aparece como algo representativo; no entanto, para a compreensão do consumidor, é bastante limitada. O conceito de estilo de vida apesar de ter gerado grande expectativa, do modo como vem sendo utilizado Mac Craken demonstrou que sua metodologia – escala de atitudes, opinião e interesses – “permaneceram como barreira na compreensão de sua natureza complexa e inter-relacionada. (...) Uma grande quantidade de dados referentes à vida cotidiana, às preferências, aos interesses e desejos das pessoas é acessada por tais metodologias. Entretanto, nenhum instrumental teórico foi desenvolvido de forma a ser capaz de ligar todas essas informações em um todo coerente, que explique por que determinados padrões de consumo ou certas práticas e estilos de vida encontram-se ou não agrupados em um conjunto de consumidores”. BARBOSA, Lívia Neves de Holanda (2003b), p. 104. Para a autora, a razão desta deficiência é a ausência de uma teoria estrutural do significado. O consumo não é determinado apenas pela disponibilidade financeira das pessoas. “O que se ganha e o quanto se ganha estabelece o limite daquilo que

racionalidade e objetividade que se busca com os resultados destas pesquisas. Ao mesmo tempo em que se tem uma realidade permeada por simbolismos, não só quanto aos consumidores, mas sobretudo quanto ao mecanismo de reciprocidade estabelecido na estrutura da política de marketing cultural do Banco do Brasil.

Ao refletir sobre a lógica do capitalismo, Sahlins<sup>65</sup> percebeu a existência de uma idéia reinante sobre as sociedades e culturas humanas, orientadas que seriam por uma razão prática. Correlativamente, podemos argumentar que a razão cultural, ou a ordem simbólica ou significativa, ou ainda, a estrutura simbólica da utilidade material – no nosso caso específico, da produção das *mercadorias-símbolos-significantes*, e sua *mercado-lógica* –, se dá através do refinamento e sofisticação envolvidos não só no produto produzido, mas também no seu consumo. Ao frequentar o CCBB, seus consumidores entram em contato não só com um tipo específico de produtos, cuja especificidade se dá através da marca-símbolo nele embutida, e nos fins que ele atende, mas com um tipo de consumo também diferenciado. Produtos, ou bens simbólicos que remetem a símbolos outros, que, ao serem consumidos, realizam uma função não só de satisfazer “necessidades” físicas ou espirituais, mas de colocar estes sujeitos em contato com sentidos e significados que, de certo modo, se conectam com toda uma bagagem que os fazem compreender, significar e re-significar todos os sentidos com os quais interagem. Em outras palavras, os levam a um tipo de consumo que ultrapassa a posse do objeto em si, mas torna a posse de seu sentido um bem.

Mas, se, como afirmamos, a influência das variáveis sócio-econômicas, traçadas no perfil do frequentador do CCBB Rio, é mínima, e em relação às decisões não só da programação, mas da própria política de marketing cultural do CCBB, como esta se desenvolve? O que faz a política de marketing cultural do CCBB ser um “sucesso”? Quais os ganhos que o seu patrocinador efetivamente tem com ela?

---

posso colocar em minha cesta de bens e serviços por meio da compra, mas não aquilo que especificamente coloco e por que quero fazê-lo. Nesse sentido, o espaço para variação é imenso. Mais ainda, as buscas de compreensão do consumo pelas limitações de renda implicam tentar explicar o consumo de dentro, ou seja, a partir daquilo que as pessoas consomem. Ora, se sabemos que o consumo é uma atividade mediadora, sua razão encontra-se em seu exterior, isto é, em concepções sobre o mundo e a realidade que nos circundam. Portanto, esforços deveriam ser envidados para mapearmos os conjuntos ideológicos e discursivos que subjazem aos diferentes sistemas de consumo”. Idem p.104/105.

<sup>65</sup> SAHLINS, Marshall, op. cit. (2003).

#### 5.4. Os ganhos do Banco do Brasil com sua política de marketing cultural ou porque investir em cultura? (o “sucesso” do CCBB)

De acordo com o discurso dos funcionários entrevistados, os ganhos que a empresa Banco do Brasil obtém com sua política de marketing cultural são percebidos pela empresa sob duas formas. Ganhos tangíveis e intangíveis. O ganho tangível é aquele que pode ser mensurado e acompanhado, dia a dia, mês a mês, servindo de base para corrigir, delinear, melhorar, reorganizar, planejar as políticas que cercam todo o investimento nesta área. Como visto anteriormente, existem alguns mecanismos de mensuração que são utilizados pelo Banco e pelo próprio CCBB: o *retorno de mídia*, o *retorno de imagem* (*recall* de patrocínio) e a *auditoria de imagem*. O que se observa, em todos estes dados, cuidadosamente acompanhados, é a tentativa de se traduzir, em números, aquilo que é difícil de ser medido. Dito de outro modo, tais mensurações dizem pouco em relação a real contribuição em torno da propagação da imagem positiva do Banco no mercado e na sociedade beneficiada pelo empreendimento, assim como diz pouco quanto ao impacto no incremento e potencialização de negócios e interferência no valor da marca da empresa, no sentido de que não há metodologias desenvolvidas para tal fim. Aqui se abre a oportunidade para a percepção de um outro tipo de ganho, imensurável, intangível, de difícil quantificação, embora perceptível entre os que estão envolvidos no processo. Na percepção dos funcionários entrevistados, o que é medido não o é em sua totalidade, em sua completude, em sua profundidade<sup>66</sup>. Esta ausência se justifica pela inexistência de uma metodologia capaz de realizar tal medição. Ou seja, as iniciativas utilizadas para medir o retorno do CCBB ao Banco do Brasil são vistas como insuficientes para abarcar a totalidade deste retorno.

A idéia que se perpetua, portanto, sobre o retorno que tal política dá ao seu patrocinador, é o *retorno de mídia e de imagem*, ou seja, a valorização da imagem, da marca e da empresa. Este é o maior argumento, inclusive, para uma maior aceitação e permanência desta política, frente à diretoria do Banco. Possivelmente, isto permita um tipo de acompanhamento que privilegie o levantamento de dados de natureza quantitativa. Todavia, não podemos esquecer que os retornos mensurados fazem parte daquilo que percebemos como estrutural no marketing cultural: a reciprocidade. Que diz respeito à repercussão de tudo o que é realizado pelo CCBB, ou seja, a oferta dos bens culturais, do patrocínio às produções dos projetos culturais a ele submetido, ou do que denominamos de produção de *mercadoria*-

---

<sup>66</sup> A partir desta realidade, as empresas desenvolveram um método para demonstrar, em balanços financeiros, ou pelo menos em paralelo a este, o que vêm realizando no âmbito social, cultural, esportivo e educativo: o *Balanço social*.

*símbolo-significante*. Os ganhos, ou retornos, portanto, se vinculam à contrapartida do que é ofertado ao público pelo Banco do Brasil. Seja a valorização de sua marca, produtos, ações, etc., seja a divulgação de uma imagem positiva. Estes são ressaltados por se traduzirem em retornos representativos, quanto ao ganho de imagem e de mídia. Entretanto, observamos outros feitos do CCBB, os quais são mensurados pela instituição, quantitativamente, que apontam para outros tipos de desempenhos, cujo retorno não se torna tão visível. O marketing de relacionamento é um destes aspectos pouco privilegiado quanto à mensuração do seu retorno à empresa, em virtude da inexistência de metodologia para tal acompanhamento. Além do marketing de relacionamento, outros feitos relevantes, os quais indicam a face social do CCBB, têm pouca ou nenhuma “visibilidade”: o atendimento às comunidades, ONG’s, professores, alunos e escolas, no Programa Educativo; a disponibilização do acervo da biblioteca para a comunidade do Rio de Janeiro; os empregos gerados pelo CCBB. Em conjunto, eles revelam uma outra face do Centro Cultural, além do marketing cultural, cuja repercussão não é veiculada na mídia, ou seja, são pouco ou nada explorados pela empresa, do ponto de vista do marketing.

Os dados que veremos a seguir demonstram um pouco da relação de reciprocidade entre a empresa Banco do Brasil, ao ofertar as *mercadorias-símbolos significantes*, e a sociedade mais ampla, ao receber estas ofertas e retribuir de alguma forma o que foi recebido: seja a propagação de uma imagem, seja valorização de marcas e produtos, seja a divulgação destas ofertas, ou ainda, a acolhida da população que se traduz na presença aos eventos patrocinados. A reciprocidade é denominada pela empresa de “ganho” ou “retorno”, e dentre os diversos mecanismos de mensuração destes ganhos/retornos, o que mais se destaca como ganho tangível, é a mídia espontânea. Por este motivo, o cálculo do custo das matérias veiculadas na mídia (valorização de mídia) – seja TV, rádio, jornais ou revistas –, de forma espontânea, passam a constar dos relatórios apenas a partir de 2001<sup>67</sup>. A partir deste ano (2001) até 2004, o que se observa é um crescente volume destes valores, ano a ano, como demonstramos no gráfico a seguir.

---

<sup>67</sup> Não significa dizer que antes não era medido, mas eles só aparecem nos relatórios do CCBB a partir deste ano.

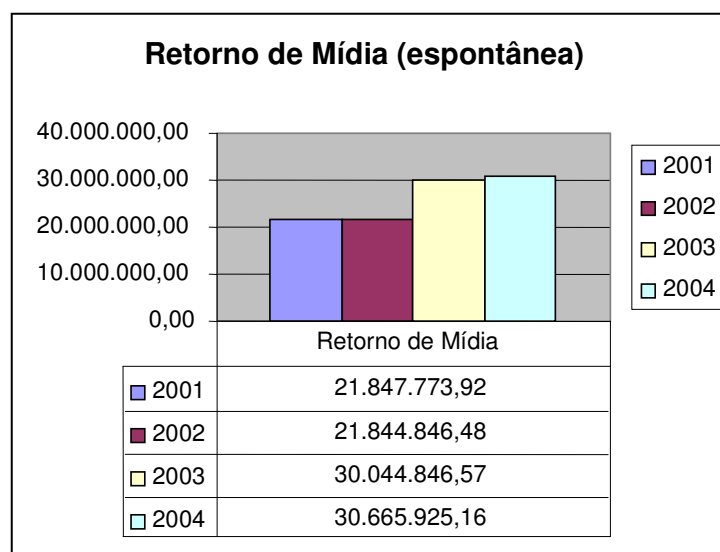


**Gráfico 3: Mensuração de mídia espontânea – CCBB Rio (R\$)**

Este retorno, entretanto, não diz respeito à entrada de recursos, mas àquilo que se deixar de gastar, ou investir em publicidade e/ou propaganda. Se a “qualidade” ou o tipo dos eventos, prioritariamente é fundamental para uma boa repercussão na mídia, não podemos esquecer que a quantidade de freqüentadores tem um importante peso nesta divulgação, uma vez que o público irá fazer repercutir na imprensa a acolhida à programação do Centro, gerando, possivelmente, um maior volume de matérias na mídia. Mas não devemos esquecer que o oposto também se concretiza. Quanto maior for a divulgação dos eventos, maior a possibilidade de aumento do número de freqüentadores. De modo geral, o número de público vem crescendo, a cada ano. Entre os anos 1989 a 1994 observa-se um crescendo contínuo, mesmo que com algumas exceções, como ocorreu nos anos de 1996, 1997, e 2002, os quais sofreram queda de público em relação aos anos anteriores a eles (1995, 1996, 2001), como podemos observar no gráfico abaixo.

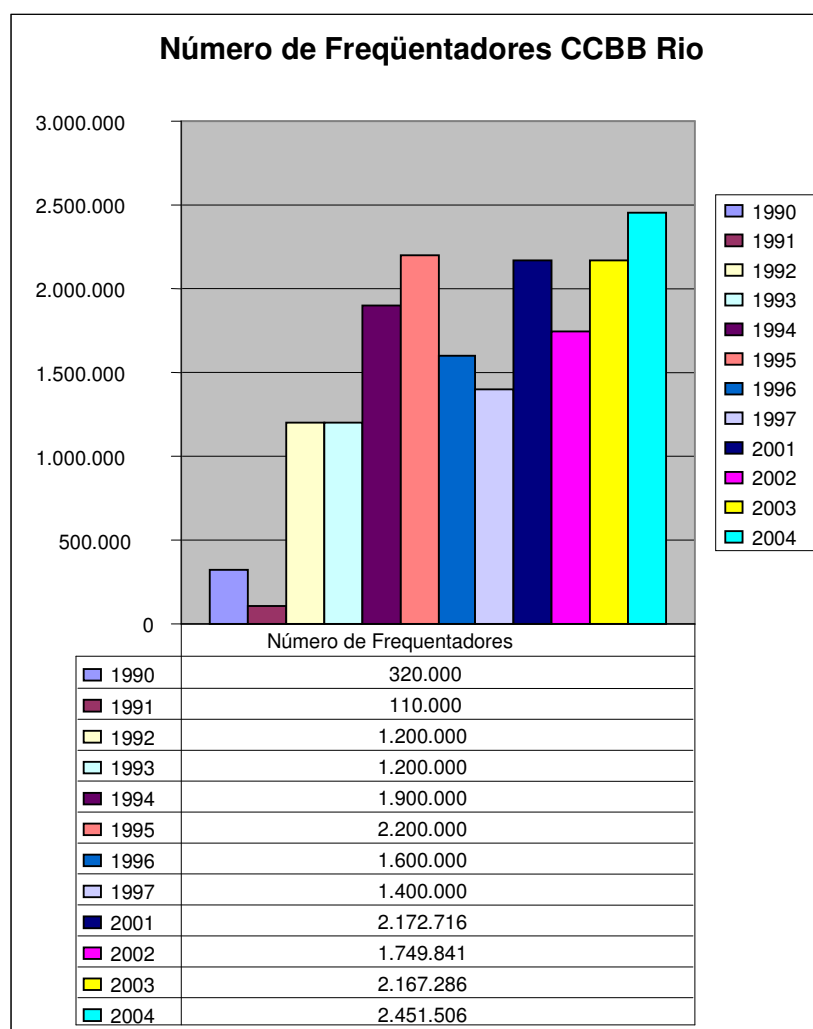


**Gráfico 4: Número de frequentadores CCBB Rio**

Quanto aos dados mensurados que não têm repercussão alguma na mídia, que não revertem em termos de visibilidade para o Banco do Brasil, no contexto do marketing praticado pelo CCBB, mas que são divulgados em seus relatórios, podemos dividi-los em dois tipos: 1) os eventos institucionais realizados nos espaços daquela instituição; 2) a contribuição do Banco para a sociedade local, a partir da geração de empregos pelo CCBB, da disponibilização e empréstimo do acervo da biblioteca e do atendimento aos alunos e professores pelo Programa Educativo.

Os dados de primeiro tipo, os eventos institucionais realizados no CCBB, têm um aspecto ambivalente. Presta-se para o atendimento de toda uma demanda dos parceiros (instituições e empresas com as quais o CCBB mantém algum tipo de relacionamento) e “clientes” internos da empresa Banco do Brasil (as coligadas, controladas e os diversos



departamentos internos do Banco, superintendências, agências, etc.), cuja necessidade é de espaço<sup>68</sup> para realização de eventos de vários tipos: entrega de prêmios, reuniões, encontros, etc., e também para realização de contatos entre áreas negociais do Banco e clientes em potencial, ou grandes clientes. Estes eventos, contabilizados como realizações do CCBB, vêm crescendo e se consolidando ano a ano, não só em número, mas, sobretudo, em importância dentro da empresa. Podem ser classificados como *marketing de relacionamento interno* (ou *endomarketing*) – entre o Banco e seus funcionários – e o *marketing de relacionamento externo* – entre gerentes e superintendentes da área negocial do Banco e clientes especiais, assim como entre CCBB e seus parceiros. Estes eventos sempre ocorrem em paralelo às atividades do marketing cultural do CCBB. No Rio de Janeiro, a partir de 2002, houve uma intensificação destas atividades, o que significou, de certo modo, uma maior interação entre as áreas negociais do Banco e a administração do CCBB Rio, no sentido de estreitar laços e garantir a utilização dos espaços do Centro para realizar negócios. A estratégia é “encantar” o cliente. E o ambiente do CCBB Rio, segundo depoimentos de seus usuários, parece desempenhar esse papel, pois além de “encantar”, garante distinção ao Banco do Brasil, em relação a outras empresas financeiras. Neste sentido,

As áreas negociais do Banco descobriram que podem usar o CCBB como atrativo diferencial para o seu negócio. Então este ano tivemos aqui almoços de presidentes de grandes empresas com a Super [superintendência]-regional, com o presidente da [...] e o [seu] diretor financeiro [...]. É mais rico e vantajoso convidá-lo para almoçar no CCBB do que em qualquer outro lugar... Eles saem encantados. O lugar qualifica e passa uma série de recados subliminares: uma empresa que valoriza a história do país, sua própria história, tem 200 anos, tem o que contar, tem credibilidade, solidez, tudo isso com a deferência toda especial a você, cliente, que está aqui em um andar privado, almoçando numa sala maravilhosa, só com o superintendente<sup>69</sup>.

Ou seja, o aspecto simbólico inserido neste contexto, é explícito. Através de uma estratégia que poderia parecer simples sedução, ao se convidar determinados clientes para realizar negócios no espaço do CCBB, todos os valores e atributos da empresa podem ser acessados (“subliminarmente”) através de uma visita guiada ao prédio daquela instituição e aos eventos que esteja patrocinando, reforçando a imagem construída por seu patrocinador ao longo do tempo. Embora esta prática seja reconhecida, entre os seus funcionários, como algo

---

<sup>68</sup> Não apenas um espaço físico, mas um espaço que “qualifique” o evento, que se distingue dos demais espaços físicos da própria instituição.

<sup>69</sup> Fala de entrevistado do CCBB Rio (E). Lembramos que isto ocorre de maneira isolada, não é usual, “não é um sistema”.

esporádico e que não se realiza de modo sistemático, se dando de forma pontual e de acordo com a sensibilidade daqueles que a realizam, mesmo assim, ela vai tomando maior fôlego ao longo dos anos. O gráfico abaixo indica o crescimento deste tipo de evento, embora não haja como precisar quantos e quais deles reverteram em negócios para a empresa. Este tipo de acompanhamento inexistente. O que podemos observar nos dados é apenas o volume de eventos realizados.

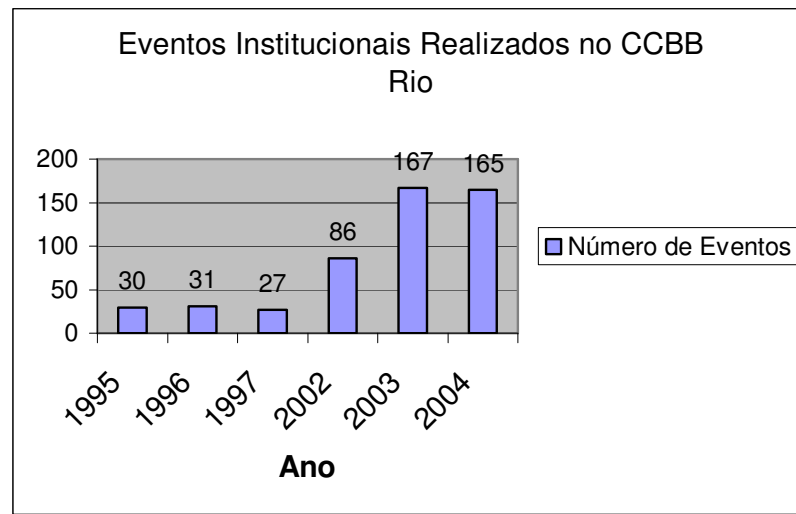


**Gráfico 5: Eventos Institucionais (marketing de relacionamento) do CCBB Rio.**

A preocupação com ações voltadas para estreitar laços com clientes e incrementar negócios da empresa, está presente no discurso da grande maioria dos funcionários, ao mesmo tempo em que estes percebem que não há uma sistematização destas ações, nem tampouco, um planejamento que envolva as áreas negociais do Banco, no sentido de realizar um maior aproveitamento da programação e das “oportunidades” que o Centro oferece para incrementar os negócios da empresa. Esta utilização do CCBB Rio, todavia, como está divulgada nos relatórios anuais do Centro, é visto pelos funcionários como algo que “não cria vínculo dos clientes com o CCBB”, ou seja, é a utilização pura e simples dos espaços físicos que o CCBB dispõe, os quais não estão reservados para os eventos culturais. E, da mesma forma que o patrocínio cultural, esta utilização se dá na forma de eventos: reuniões, confraternizações, comemorações, entrega de prêmios, realização de cursos, encontros, etc.

Esta área de eventos institucionais cresceu muito... Só este ano já fizemos mais de 150 eventos institucionais relevantes... Isto mostra que os CCBB's podem ser forte instrumento de marketing que dá uma visibilidade muito grande ao Banco

do Brasil, e ajuda o conglomerado no seu relacionamento com clientes [...] Os pedidos para eventos devem vir através da Superintendência que vê o negocial, faz uma triagem... A gente só não atende quando a dificuldade é de calendário...<sup>70</sup>

Apesar do incremento do volume de eventos institucionais realizados a cada ano, os funcionários percebem que as iniciativas existentes são ações isoladas, que não constituem prática corrente, e que a realização destes eventos ainda é ínfima para o potencial catalisador de negócios que o CCBB representa para o Banco do Brasil. Estes eventos não “dialogam” muito com a oferta de programas existentes no Centro. Esta forma de utilizar a programação do Centro como estratégia negocial é realizada por uns poucos funcionários, que “percebem” e se “encantam” com as várias possibilidades e passam a adotar práticas de cunho pessoal, mas nada que venha a ser implementado como uma política de negócios<sup>71</sup>. O que observamos, de um ponto de vista histórico, é que

Estamos muito mais próximos da empresa, somos muito mais utilizados pelo Banco [...] A empresa, o Banco do Brasil hoje, se beneficia muito mais, por mais que eu ache que... ela ainda se beneficia pouco, do que ele poderia. Mas, muito mais do que antes acontecia. Então, de fato hoje a gente está muito mais próximo, mas tem muito coisa ainda que pode ser feita<sup>72</sup>.

Paradoxalmente, apesar de uma intensa utilização dos espaços disponíveis no CCBB para eventos institucionais, gerando certas dificuldades em se atender à demanda, eles não parecem reverter em incremento de negócios, ou pelo menos, o quanto realizam no seu incremento, é desconhecido. O que os funcionários do CCBB percebem é que ainda falta alguma coisa:

Isto deveria ser uma prática corrente, na nossa empresa isso ainda está dependendo muito do entendimento, da sensibilidade de cada executivo, se ele é um cara que conhece o nosso trabalho ele se utiliza do nosso espaço (...) se ele é um cara que não chega nem no segundo caderno dos jornais [menção aos cadernos de cultura], ele não usa isso aqui, ou seja, isto não está incorporado no arsenal de ferramentas que a empresa tem. Isto é uma coisa que ainda está dependendo de equipamentos pessoais, conhecimentos pessoais. Se você tem conhecimento que a área cultural da empresa é uma coisa legal, etc e tal, você

---

<sup>70</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio (X).

<sup>71</sup> Por iniciativa da gerência do CCBB, foi elaborado – pela primeira vez – um *Planejamento de Projetos: Marketing Institucional - Cultura*, cujo conteúdo se atém à vinculação entre a programação e os tipos de público que ela pode atingir, vinculando-os às áreas negociais do Banco. Este esforço é uma tentativa de munir as áreas estratégicas do Banco de um melhor instrumento para conquistar novos clientes e manter os já existentes.

<sup>72</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio (Ψ).

utiliza e ela serve para isso... A empresa tem que utilizar isso de maneira ampla<sup>73</sup>.

Esta é uma realidade que se prolonga até os dias atuais<sup>74</sup>. O discurso, portanto, daqueles que fazem o CCBB Rio é de que o aproveitamento, por parte da empresa Banco do Brasil, das oportunidades criadas pelo Centro para incrementar negócios é ainda muito pequeno. Entre os dados de segundo tipo, que não revertem em visibilidade para a empresa patrocinadora, que ficam à margem do marketing cultural, observamos alguns que merecem ser destacados em virtude de sua representatividade. O primeiro deles é o número de empregos gerados pelo Centro, os quais se dividem em dois tipos: empregos diretos – funcionários do CCBB/BB e contratados (que contribuem para a manutenção e funcionamento do Centro) –; e os empregos indiretos, aqueles que são gerados com a prestação de serviços, a partir das produções culturais, calculados de acordo com a metodologia do *Modelo de Geração de Emprego - MGE*, do BNDES. Esta metodologia estabelece a quantia de cinco empregos indiretos para cada emprego direto. Ou seja, em certa medida pensa-se o impacto social que a instituição exerce na cidade em que se instala. Entre os relatórios consultados apenas três deles apresentam estes dados: 2001, 2003 e 2004.

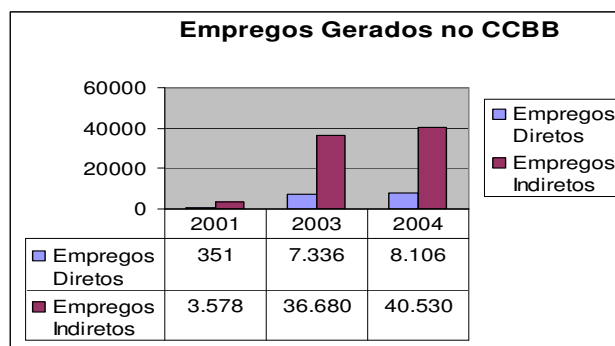


**Gráfico 6: Empregos gerados pelo CCBB Rio<sup>75</sup>**

<sup>73</sup> Fala de entrevistado, funcionário de CCBB (E).

<sup>74</sup> Um estudo recente da Diretoria de Estratégia e Organização, do Banco do Brasil, realizado em junho de 2005, chega a esta mesma conclusão: o CCBB, como instrumento estratégico, é pouco aproveitado pelas áreas negociais do Banco. Neste estudo foram entrevistados profissionais do Centro, superintendentes do Banco e gerentes negociais. In, Projeto Posicionamento, Pesquisa Marketing Cultural Banco do Brasil, 27 de Junho de 2005, Estratégia e Organização.

<sup>75</sup> No ano de 2001 foi realizado um cálculo diferente dos demais. Os empregos diretos dizia respeito aos funcionários que trabalhavam permanentemente no Centro. Os indiretos foram calculado, possivelmente, a partir dos empregos gerados com as contratações das produções dos eventos, sem levar em consideração a metodologia MGE.

O segundo diz respeito ao acervo da biblioteca, que é disponibilizado ao público em geral para consulta e leitura, e para empréstimo àqueles que mantêm vínculo com alguma biblioteca conveniada do CCBB (a maioria das boas bibliotecas do Rio de Janeiro), e aos funcionários do Banco do Brasil, cujo empréstimo pode ser feito através da intranet da empresa, ou mesmo pela internet (na página restrita a funcionários). Este empréstimo pode ser feito para qualquer parte do Brasil onde exista uma agência, cuja entrega e devolução se dá via malote do Banco. O número de empréstimos de livros, sempre citados nos relatórios do CCBB, são divididos em dois tipos: empréstimos locais e via malote. No gráfico abaixo podemos observar que o empréstimo via malote (exclusivo para os funcionários do Banco) vem crescendo a partir do ano de 2002. Os dados referentes aos anos de 1989 a 1994 e 1998 a 2001, não foram localizados em virtude da inexistência de relatórios nos períodos.

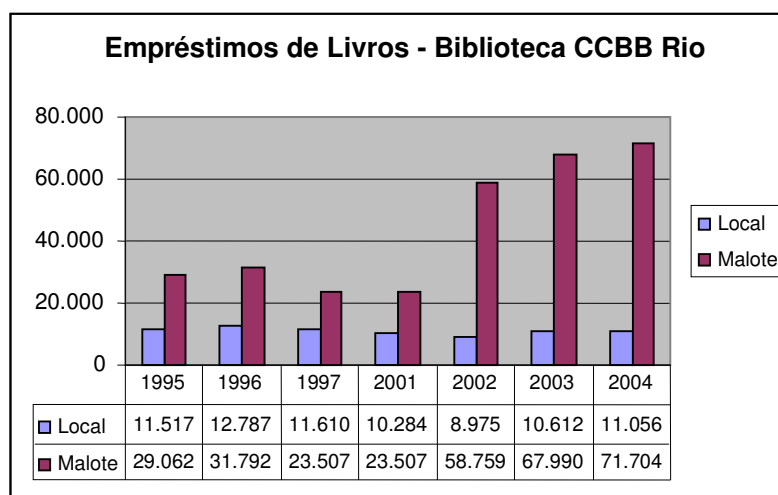


**Gráfico 7: Livros emprestados pela Biblioteca CCBB Rio.**

Esta face do CCBB, aqui compreendida como um dos seus aspectos sociais, é percebida, entre alguns funcionários do CCBB, como importante serviço do Banco do Brasil prestado à sociedade local e fundamentalmente aos funcionários daquela instituição. É visualizado por alguns como um trabalho de “formiguinha”<sup>76</sup>, imperceptível, que não dá visibilidade ao Centro, que é muito pouco reconhecido, mas de grande importância social, ao dar acesso, a todo o público, ao acervo daquela biblioteca. A biblioteca é percebida como um dos espaços com menos investimento no CCBB, cujo serviço poderia ser ampliado e

<sup>76</sup> Fala de entrevistado, funcionário de CCBB (.:)

melhorado (maior rapidez na catalogação e disponibilização dos livros, e um maior cuidado com o acervo<sup>77</sup>), mas acaba sendo inviabilizado em detrimento dos demais investimentos do CCBB: o patrocínio aos projetos culturais. Existe um projeto em andamento, para criação de uma sala de leitura, à parte da biblioteca – um lugar para ficar, como reclamam os frequentadores –, cuja realização vem sendo postergada. Os motivos apontados se referem à pouca visibilidade que uma biblioteca pode dar, em termos de “retorno” à instituição patrocinadora,

São 20 mil frequentadores por mês... Isto não dá visibilidade e as razões... A primeira é cultural... No Brasil biblioteca não é coisa que tenha visibilidade em nenhum lugar, nem a Biblioteca Nacional... A população brasileira não lê. A segunda razão... “Vender” uma pauta para a imprensa sobre a biblioteca não é algo aceito... Nós ainda não descobrimos um modo de fazer isto de uma forma que ela se abra e não seja vista como um santuário da intelectualidade...<sup>78</sup>

Apesar da importância e do destaque que é ter uma biblioteca com um bom acervo, além do fato de estar a serviço da comunidade mais ampla na cidade na qual está instalada, este “diferencial” do CCBB Rio é percebido e tratado, por seus administradores, como mais uma forma de incrementar o marketing do Banco, sem, no entanto, estabelecer prioridades para ele, uma vez que não dá “visibilidade”. Possivelmente, esta é a mesma percepção daqueles que definiram o CCBB “padrão”<sup>79</sup>, no qual biblioteca não existe. Ela é apontada como um destaque do CCBB Rio em virtude de sua pré-existência, e não faz parte do marketing cultural praticado pelo Banco do Brasil. Sua existência, portanto, se vincula a uma outra perspectiva: a responsabilidade social. Nos demais CCBB’s, quem cumpre esta função é o programa educativo, que além de servir para atender às demandas das visitas guiadas, atua na “formação de platéias”, entre o público infanto-juvenil.

Este, por sua vez, o programa educativo do CCBB, é o terceiro dado que não é revertido em “visibilidade” para o seu patrocinador, que atende a alunos e professores de escolas públicas e privadas e ao público que procura o Centro de forma espontânea, desenvolvendo atividades de arte-educação, em paralelo com os eventos da programação do

---

<sup>77</sup> O que envolveria um maior número de funcionários e principalmente de bibliotecárias [a biblioteca já contou com um número bem maior de bibliotecárias, chegando a nove funcionárias com esta formação. Hoje só existem 3: duas funcionárias do Banco e uma contratada]. Além disso, o cuidado com o acervo exigiria maior demanda de serviço, uma vez que nunca foi realizado inventário do acervo da biblioteca, depois que o CCBB foi criado. Como já dito, em capítulo anterior, a biblioteca existe desde a década de 60. O último inventário realizado foi em 1983.

<sup>78</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio (E).

<sup>79</sup> Nossa pesquisa não contemplou entrevistas com os participantes dos estudos que indicaram os elementos básicos para a definição dos CCBB’s a serem instalados, ou CCBB padrão.

Centro, além das visitas guiadas previamente agendadas. As estatísticas que envolvem o número de escolas e alunos atendidos também fazem parte do acompanhamento que o CCBB realiza. Este foi o único programa que chegou a fazer parte do plano diretor do Banco do Brasil, em 2003, como meta a ser atingida pelo CCBB. A meta estabelecia, de modo quantitativo, o número de pessoas a serem atendidas, durante aquele ano, por cada um dos CCBB's: 90.000 pessoas. Este fato, estar presente no plano diretor do Banco do Brasil, teve uma excelente repercussão entre os funcionários do Centro, no que diz respeito ao reconhecimento do trabalho que ali desenvolvem,

No plano diretor do ano passado [2003], [tínhamos] uma meta quantitativa sobre o público do programa educativo. O Banco [CCBB] tinha que atingir 90.000 pessoas [para cada CCBB] e ficamos tão felizes, pois a partir dali passamos a fazer parte do plano diretor do Banco, o que nos tornava, digamos, justificava ao menos, o investimento para se atingir um objetivo que estava no plano diretor do Banco. Em 2004 retiraram...<sup>80</sup>

Mesmo percebendo sua relevância, nenhuma outra meta, em nenhum outro momento, chegou a fazer parte do plano diretor do Banco do Brasil, para os CCBB's. Da mesma forma que a meta estabelecida pelo plano diretor, o acompanhamento realizado pelo CCBB quanto ao desempenho do Programa Educativo é quantitativo. Este aspecto, para os envolvidos com o programa educativo do CCBB Rio, representa a mesma perspectiva desenhada para a “educação em massa”<sup>81</sup>, cuja maior preocupação é com o atendimento e não com uma “ação educativa”. O formato desenvolvido pelo programa educativo para atender à demanda de visitas agendadas e do público que espontaneamente procura o programa para participar de suas atividades<sup>82</sup>, tem esta mesma perspectiva: uma maior preocupação com o atendimento. A relação estabelecida entre a gerência que acompanha e coordena o trabalho desenvolvido pela equipe do educativo, se dá a partir do estabelecimento de “metas” a serem atingidas em torno da quantidade de alunos e escolas que deverão ser atendidos durante as atividades propostas. Nos períodos das mega-exposições o atendimento se torna, então, “massivo”, período em que acontece uma visitação bastante numerosa, chegando a atingir cerca de quatrocentos alunos por dia. Para cada grupo de alunos recebidos, está reservado uma conversa de quarenta minutos... “Foi atendido? *next*”<sup>83</sup>. Da mesma forma que a biblioteca, o Educativo não tem a

---

<sup>80</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio ( $\Psi$ ).

<sup>81</sup> Opinião de entrevistados, participantes do Programa Educativo do CCBB Rio ( $\zeta$  e  $\alpha$ )

<sup>82</sup> O programa educativo desenvolve uma série de atividades durante a semana – visitas guiadas previamente agendadas – e, nos fins de semana, atividades de arte-educação, contação de histórias, etc.

<sup>83</sup> Fala de entrevistado, participante do Programa Educativo do CCBB Rio ( $\zeta$ )

mesma “visibilidade” como os demais eventos que lhe dão sustentação (as exposições, principalmente). Os resultados quantitativos podem ser observados no gráfico abaixo, que demonstra o “incremento” em seu atendimento.

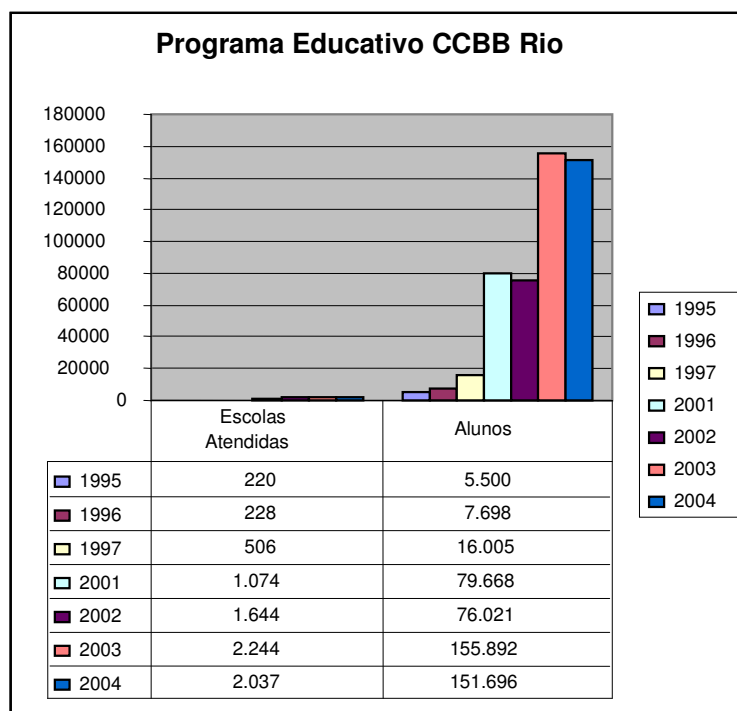


**Gráfico 8: Escolas e alunos atendidos pelo Programa Educativo – CCBB Rio**

Os dados acima demonstrados nos levam à compreensão de que os ganhos que o Banco do Brasil tem com o seu investimento e patrocínio no CCBB Rio, assim como toda sua política de marketing cultural, não estão relacionados apenas ao “lucro” sobre os valores investidos e incentivados. Os ganhos, os retornos vão além do que se pode mensurar e se distingue dos lucros financeiros, são de outra natureza, embora não devamos esquecer que, em última instância, se revertem em cifras. Seja a valorização da marca, das ações, ou mesmo dos recursos que se deixa de investir em propaganda, mas todos eles intermediados pelo simbolismo advindo da reciprocidade. O que está em jogo, portanto, é da ordem do simbólico. Diz respeito à visibilidade da marca que, apesar de mensurada monetariamente, é, possivelmente, muito maior que isto. Trata-se da reverberação de uma imagem positiva que é associada à empresa, que se propaga através da mídia, a partir da programação cultural colocada em cartaz no Centro Cultural e do volume de público “atendido” pelo CCBB. Ao analisarmos o conjunto de investimentos, incentivos e retornos, ou o mecanismo de



reciprocidade no qual o CCBB está envolto, a intermediação simbólica se destaca e sua mensuração se torna aquém dos efeitos que se produz com esta política.

De todo modo, examinemos, mais de perto, os valores envolvidos em despesas e receitas, o que poderá reafirmar nossa compreensão quanto à reciprocidade. Os custos do CCBB, com manutenção do prédio e com o seu pessoal, são garantidos pelo Banco do Brasil e o custo com a programação, advém, em parte, da renúncia fiscal do próprio Banco e suas coligadas, ou de alguma empresa parceira e, ainda, de recursos da própria instituição<sup>84</sup>. Grande parte das despesas com programação, portanto, são revertidas através da renúncia fiscal, ao fim de cada exercício. Ou seja, os gastos realizados, desde que enquadrados na lei e devidamente comprovados, serão deduzidos do imposto de renda. Embora o Banco do Brasil não divulgue estes valores<sup>85</sup>, o Ministério da Cultura vem elaborando um ranking<sup>86</sup> de empresas que se utilizam do incentivo fiscal, concedido pela Lei Rouanet.

Este é um dos aspectos bastante bombardeados pela imprensa: a ausência de transparência quanto à utilização destes recursos pelo Banco do Brasil, uma vez que não há divulgação destes gastos. Em nossa pesquisa tivemos algumas dificuldades em seguir os caminhos destes recursos, o que fica evidente nos anexos e gráficos indicados, os quais apresentam divergências nestas informações. Na própria instituição, no CCBB Rio e na Dimac em Brasília, as informações a este respeito não estão disponíveis, e nem mesmo os seus funcionários sabem precisar, ao certo, quanto dos recibos enviados a Brasília são utilizados para a renúncia fiscal. A informação existente é a de que apenas em, na contadoria do Banco, em Brasília, se tem acesso a estes dados<sup>87</sup>, onde, de fato, conseguimos tais informações. Nos relatórios anuais e Balanços Sociais do Banco do Brasil, quando há menção aos valores investidos, refere-se ao conjunto cultura, educação e saúde. Estas informações incluem, possivelmente, os investimentos realizados na Fundação Banco do Brasil, na Cassi

---

<sup>84</sup> Ao utilizar recursos da renúncia fiscal, a empresa tem opções e margens para tal utilização. Como vimos no capítulo 1, sobre os mecanismos da Lei Rouanet, é possível o enquadramento em doação e/ou patrocínio com incentivo fiscal de 100%, 40% ou 30%. Nos documentos cedidos pela Contadoria do Banco do Brasil, estas três opções são utilizadas, com ênfase para o incentivo de 100%. Isto significa dizer que os recursos disponibilizados para a programação têm participação de recursos próprios da instituição, sem que se limite à renúncia fiscal.

<sup>85</sup> Entre o material institucional consultado, relatórios anuais do Banco e do Centro Cultural, o único que traz esta informação é o relatório do CCBB do ano de 2001. Nele aparecem os valores investidos pelo próprio Banco, R\$ 8.888.669,00 e pelas empresas parceiras, R\$ 6.972.824,56. Em nossa compreensão estes recursos podem ser recursos próprios (R\$ 8.888.669,00, dos quais não há divulgação se houve uso da lei de incentivo) e recursos do incentivo fiscal (R\$ 6.972.824,56). Estes valores não coincidem com os valores divulgados pelo Minc conforme verificamos no Gráfico 9. Em outro material consultado, cedido pela contadoria do Banco do Brasil, o valor do “desembolso” com patrocínio do conglomerado Banco do Brasil foi de R\$ 8.088.007,21.

<sup>86</sup> Conforme Anexo IV - Ranking do Banco do Brasil no uso da lei Rouanet – 1996/2004.

<sup>87</sup> Os dados obtidos em Brasília dizem respeito apenas aos anos de 2001 a 2005. Os dados do MinC são históricos e datam do primeiro ano de utilização da Lei Rouanet, 1996, e podem ser visualizados no anexo IV. Ao realizar a comparação entre os dados informados pelo Banco e aqueles divulgados pelo MinC, existem divergências, ano a ano, ora a maior na informação do MinC, ora na informação do Banco do Brasil.

(Caixa de Assistência dos funcionários do Banco do Brasil), AABB's, CCBB's, no vôlei e no tênis, de modo que não há como identificar o que é gasto, especificamente, com os CCBB's. Ao contrário do que se poderia esperar de uma empresa pública, os valores investidos nesta área não são divulgados<sup>88</sup>, nem mesmo os valores deduzidos através da renúncia fiscal, com o devido rigor e detalhe que requer a ética e transparência nos negócios públicos. Mas isto não é prática exclusiva do Banco do Brasil. A divulgação dos valores de patrocínio não é realizada pela imensa maioria das empresas que dele se utilizam, deixando isto a cargo do Ministério da Cultura.

Na base da justificativa daqueles que praticam o patrocínio está, possivelmente, o argumento, discutível de que “esses dados pormenorizados não podem ser publicados [pois] iriam ferir o sigilo de órgãos que disputam o mercado junto com a iniciativa privada”<sup>89</sup>. Este fato, em nossa compreensão, além de resguardar interesses mercadológicos, parece reforçar a estrutura de reciprocidade, ressaltando-a, uma vez que a aparência do “mecenato”, da gratuidade, até se torna mais explícita. Ao mesmo tempo em que a omissão dos recursos investidos, assim como a origem destes recursos, reforçam a idéia do sigilo, do “segredo” mercadológico, em nossa visão exacerbam a idéia da “oferta”, da “dáviva”, da “gratuidade”<sup>90</sup>. O gráfico abaixo revela os valores investidos através da lei Roaunet, pelo conglomerado Banco do Brasil, conforme informações disponíveis na página do MinC<sup>91</sup>.

---

<sup>88</sup> Isto tem gerado, ao longo dos tempos, várias matérias jornalísticas que reclamam da falta de transparência do Banco do Brasil quanto a este tipo de informação. “O Banco do Brasil, por exemplo, concorre com o Bradesco, o Itaú e outros. Ficaria numa situação desconfortável se divulgasse detalhadamente seus gastos com propaganda e patrocínio?” Fernando Rodrigues, *A alma do negócio* Folha de São Paulo (SP), 9/4/2005. “Ninguém sabe com precisão quanto a instituição [Banco do Brasil] consome em [...] patrocínio, salvo em uma ou outra campanha. No domingo de manhã, liga-se a TV e dezenas de pessoas de amarelo estão jogando vôlei de praia ou estão na torcida. O telespectador nem imagina que o dinheiro da brincadeira sai do seu bolso.” Fernando Rodrigues, *R\$ 3.888,88 por segundo*, Folha de São Paulo (SP), 22/12/2004. Obviamente que os comentários da imprensa têm também cunho político, e estão relacionadas com vínculos que o jornalista mantém com dadas situações no momento em que divulgam uma matéria. O fato, independente de vínculo e orientação política do jornal ou do jornalista é que mesmo para funcionários do Centro Cultural não há divulgação destes dados: “a gente não sabe nunca exatamente quanto dos recibos é utilizado”. Fala de entrevistado, funcionário do CCBB (Ω).

<sup>89</sup> Argumento levantado pelo jornalista Fernando Rodrigues, em artigo sobre a “alma do negócio”, para explicar a falta de transparência na divulgação destes dados, in Folha de São Paulo (SP), 9/4/2005.

<sup>90</sup> A gratuidade, todavia, na reciprocidade, é aparente, uma vez que a dáviva pressupõe retorno, interesse. A visão de senso comum da dáviva é que lhe imputa a idéia de desinteresse.

<sup>91</sup> As informações disponibilizadas em <http://www.cultura.gov.br/MaioresIncentivadores.htm>, estão dispersas entre as diversas coligadas do conglomerado Banco do Brasil. Elas não aparecem no formato apresentado no gráfico. A revista *on line* Marketing Cultural, disponível em <http://www.marketingcultural.com.br/index.asp>, aglutinou e divulgou estas informações por empresa patrocinadora (disponível exclusivamente para assinantes).

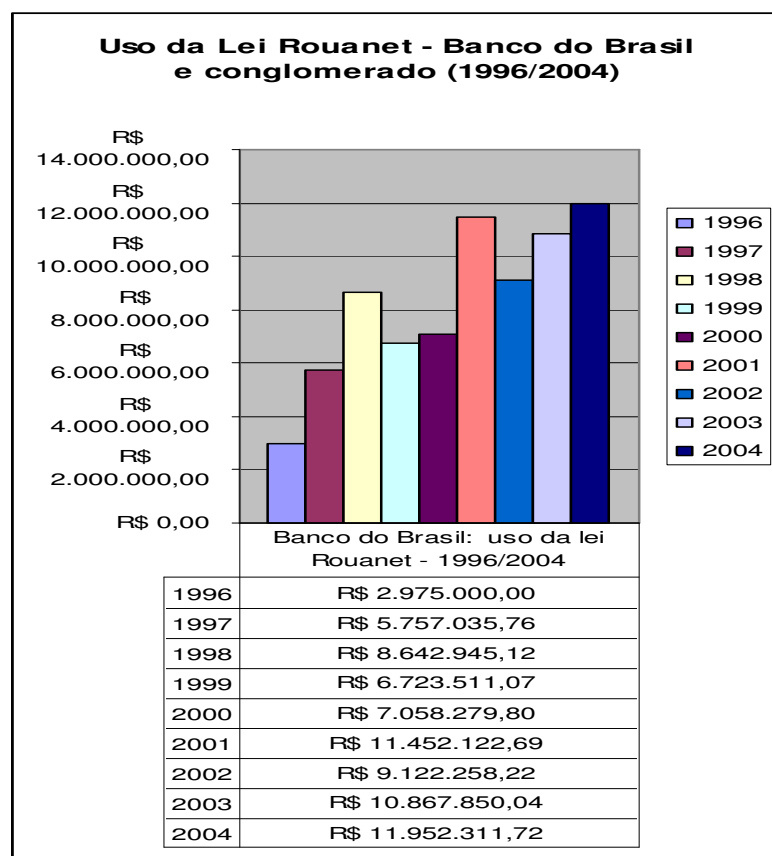


**Gráfico 9: Uso da lei Roanuet pelo conglomerado Banco do Brasil**

Os recursos que transitam pelo CCBB podem ser, grosso modo, assim distinguidos: recursos investidos pelo Banco do Brasil (nos quais se incluem a renúncia fiscal); recursos investidos por empresas parceiras (aqui possivelmente da renúncia fiscal), e algumas receitas advindas da arrecadação de bilheteria, com a venda de ingressos para cinema, espetáculos e peças de teatro (parcas, uma vez que os valores cobrados são “simbólicos” e pelo fato da maioria dos eventos serem gratuitos), geridas pela Associação dos Amigos do Centro Cultural do Banco do Brasil (AACCB), cujo destino é a compra de equipamentos (estes, por sua vez, passam a pertencer à Fundação Banco do Brasil), produção de catálogos e material de divulgação dos eventos<sup>92</sup>. Além dos recursos acima mencionados, que podemos classificar como “saídas”<sup>93</sup>, uma vez que representam despesas, há ganhos do CCBB que não podem ser traduzidos como receitas, mas que se configuram como “não-despesas”: a mídia espontânea<sup>94</sup>. Ao confrontar estes recursos e submetê-los a uma análise contábil (receitas menos despesas),

<sup>92</sup> A partir da instituição do Fome Zero, no primeiro mandato do governo Lula, 25% destes recursos são destinados para o referido programa.

<sup>93</sup> Com exceção das receitas advindas da arrecadação de bilheteria cujo destino é a AACCB.

<sup>94</sup> Valores estes já demonstrados no gráfico 3 deste capítulo.

mesmo que toscamente, é perceptível a existência de um “lucro”. Este, por sua vez, se distingue de todo e qualquer lucro contábil, em virtude de não representar um resultado em termos financeiros, mas sim recursos que deixaram de ser gastos. Isto ocorre de duas maneiras: imediata, com o retorno de mídia espontânea; e a longo prazo, no acerto de contas com a receita federal, ao fim do exercício fiscal, quando a empresa tem o seu imposto de renda diminuído em virtude do incentivo. Levando em consideração os dados disponíveis no relatório do CCBB, de 2001, o Banco do Brasil investiu em cultura R\$ 8.888.669,00<sup>95</sup>, mas obteve um incentivo fiscal de R\$ 11.452.122,69<sup>96</sup>, as empresas parceiras investiram um valor de R\$ 6.972.824,56<sup>97</sup>, e o retorno de mídia foi calculado em R\$ 21.847.773,92<sup>98</sup>. Fazendo os cálculos entre despesas e receita, o que temos é:

| <b>Origem dos Recursos</b>                      | <b>Saída (A)</b>                    | <b>Entrada (B)</b>    |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------|
| Investimento do Banco do Brasil com programação | (-) R\$ 8.888.669,00                |                       |
| Investimento do Banco do Brasil com manutenção  | (-) R\$ 10.000.000,00 <sup>99</sup> |                       |
| Renúncia Fiscal                                 |                                     | (+) R\$ 11.452.122,69 |
| Retorno de mídia                                |                                     | (+) R\$ 21.847.773,92 |
| Parcerias                                       |                                     | (+) R\$ 6.972.824,56  |
| Total                                           | (-) R\$ 18.888.669,00               | (+) R\$ 40.272.721,17 |
| Resultado Final (A-B)                           | (+)R\$ 21.384.052,17                |                       |

Obviamente que o cálculo acima é um tanto quanto grosseiro, além do mais existem divergências quanto às informações (do Banco do Brasil e Ministério da Cultura) dos valores utilizados através de incentivo fiscal. De todo modo, acreditamos que não esteja muito distante de um cálculo mais preciso, no sentido de apontar para o tipo de “lucro” que estamos querendo chamar à atenção, no resultado final. Levando-se em consideração as saídas e entradas, o CCBB teria dado um “lucro”, no ano de 2001, de R\$ 21.384.052,17. Este é basicamente o valor da mídia espontânea, que não corresponde à entrada de recursos, mas ao

<sup>95</sup> CCBB Rio, Relatório Anual de Atividades, 2001, p. 32.

<sup>96</sup> Valor informado pelo MinC, em sua página, cfe Anexo IV. O valor informado pelo Banco do Brasil é R\$ 8.088.007,21.

<sup>97</sup> In, CCBB Rio, Relatório Anual de Atividades, 2001, p. 32. Este valor corresponde ao total de valores investidos no Centro através de parcerias não só do conglomerado, mas de diversas empresas (conforme Anexo III – Parceiros do CCBB), o que, possivelmente, corresponda a valores advindos de incentivo fiscal. O que pode acarretar uma sobreposição de valores informados, ou uma duplicidade destes valores, nos cálculos realizados na tabela apresentada. A dificuldade encontrada para realizar o cálculo acima, mesmo que aproximado, é consequência da ausência de informações precisas, detalhadas, transparentes, por parte da empresa Banco do Brasil. Este fato, mesmo não sendo prática exclusiva desta empresa, talvez se sobressaia mais em virtude da manutenção da instituição CCBB, na qual transitam outros valores que não são apenas do incentivo.

<sup>98</sup> CCBB Rio, Relatório Anual de Atividades, 2001, p. 9.

<sup>99</sup> Valor informado pelos entrevistados do CCBB Rio, quanto ao custo desta instituição para Banco do Brasil.

que se deixa de gastar com publicidade. Este cálculo, de certo modo especulativo, é, na visão e entendimento dos diversos funcionários entrevistados no CCBB Rio, ignorado pela área técnica do Banco, o que se reflete no questionamento sobre os investimentos realizados nesta área,

A questão financeira é um desgaste todos os anos... É um desgaste ... Que volta às vezes à estaca zero. Questionamentos do tipo ‘pra que está se gastando esse dinheiro em cultura e tal?’ [a diretoria] e a gente tem que fazer toda uma demonstração de retorno de mídia, imagem... contar aquela história que há 15 anos todo mundo sabe. Isso pra mim é um reflexo de uma fragilidade na estratégia, ou seja, pra que ter esse centro? (...) E isto é algo que não é exclusivo de uma diretoria ou outra, todos esses 15 anos agente ainda escuta, às vezes menos, às vezes mais, uma coisa surpreendente que retoma 20 anos atrás, mas ainda existe questionamento, às vezes num achismo pessoal... mas de um pessoa que manda e é um tema que não encontra sustentação teórica nenhuma dentro do Banco, ao menos em nenhum documento oficial...<sup>100</sup>

Eu sei que hoje ainda existem, na alta administração do Banco, pessoas que não aprovam a existência do Centro Cultural BB... Você já deve ter escutado isso, eu sei que tem muita gente que engole o Centro Cultural BB, porque isso aqui, se hoje vier um administrador do BB e disser assim ‘nós temos que fechar o Centro Cultural’ acontece uma revolução aqui no Rio, não digo uma revolução de armas, mas uma revolução cultural, porque a classe artística, a intelectualidade do Rio de Janeiro faz uma revolução pela imprensa e o Banco dificilmente vai conseguir fechar isso<sup>101</sup>.

Todo o retorno considerado se resume à contribuição desta política para a construção de uma imagem positiva junto ao mercado e à sociedade. O Banco do Brasil, como a própria instituição divulga em sua página eletrônica, é uma empresa que participa do “seleto grupo das empresas que se comunicam através de imagens e ícones”, através dos quais comunica todo o significado de ser uma empresa em que “um símbolo diz por si só, há quase 200 anos”<sup>102</sup>. Apesar do reflexo deste retorno, e da repercussão da mídia espontânea para a imagem da empresa estar permeada por tal simbolismo, a metodologia utilizada para acompanhar todo o seu desempenho se reduz a uma perspectiva quantitativa. Esta, por suavez, aplicada à valoração de mídia espontânea, ao perfil do freqüentador, à classificação das matérias em positiva ou negativa e ao cálculo do efeito do conjunto destas matérias na formação da imagem positiva e/ou negativa da empresa<sup>103</sup>.

<sup>100</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio (Ψ).

<sup>101</sup> Fala de entrevistado funcionário do CCBB Rio (Φ).

<sup>102</sup> In Banco do Brasil, Retrato da empresa, Marca BB, História da Marca, <http://www.bb.com.br/appbb/portal/ri/ret/MenuRet.jsp#>.

<sup>103</sup> Este cálculo é obtido a partir da seguinte metodologia: “As informações deste boletim [auditoria de imagem diária] são obtidas a partir da análise de 49 veículos (6 jornais de circulação nacional, 2 jornais de circulação

A análise dos dados apresentados leva-nos, assim, à compreensão de que os ganhos associados ao CCBB e à política de marketing do Banco do Brasil extrapolam a questão do retorno financeiro direto. Este retorno está também associado a um outro tipo de ganho, a uma outra lógica de retorno, que presumimos intangível, mas com uma grande repercussão do ponto de vista simbólico. A percepção, portanto, da reciprocidade, onde valores são trocados por valores, cabe de modo especial para a reflexão sobre estes ganhos. A lógica que se pode extrair é que a empresa Banco do Brasil retribui por tudo aquilo que lhe foi depositado, oferecendo para a sociedade onde estão localizados os CCBB's, toda uma programação cultural, de forma contínua, durante todos os dias do ano. No caso do CCBB Rio, o retorno à sociedade se dá de maneira especial, não só pelas dimensões do prédio onde se encontra o CCBB, o que acaba revertendo num maior número de opções culturais para o frequentador (diferentemente dos demais CCBB's), mas também pela disponibilização do acervo da biblioteca para o usuário. Todos estes dados revertem para a empresa patrocinadora ganhos como valorização de sua imagem e marca, o que é inquestionável. Daí porque o CCBB é visto como “uma vitrine, é poder de imagem indescritível, imensurável”<sup>104</sup>.

Os ganhos, portanto, do Banco do Brasil com sua política de marketing cultural, através dos seus Centros Culturais, notabiliza-se por todos os dados que são monitorados constantemente, e, para além deles, todos os ganhos gerados com a valorização da imagem e da marca da empresa. Apesar de o CCBB estar vinculado ao marketing institucional, os eventos institucionais têm pouca ou nenhuma repercussão midiática, e os retornos deles decorrentes não são mensurados, monitorados. O marketing cultural é a face do CCBB que mais se destaca, e mais se sobressai. São os retornos dos eventos culturais que “alavancam” a imagem do CCBB e, conseqüentemente, do Banco do Brasil. Paralelamente a estes, as atividades voltadas para a educação, seja através do programa educativo, seja através dos debates, seminários e palestras, seja através da biblioteca, manifestam um tipo de contribuição do CCBB para a sociedade que não são “exploradas” em termos de marketing, e por isto não

---

regional, 11 revistas semanais/quinzenais e 30 telejornais e programas de entrevistas transmitidos em rede nacional pelas redes Globo, SBT, Record, Bandeirantes, CNT, Cultura, mais os canais fechados GloboNews, Multishow e Canal Rural). De acordo com o veículo, a localização, o destaque e o tamanho da matéria é calculado o número de impactos gerados. Este número representa o total de leitores/telespectadores que tiveram acesso a cada notícia. Os dados de audiência e circulação dos veículos são fornecidos por institutos de aferição. Os critérios usados para avaliação qualitativa das notícias são os seguintes: consideram-se Positivas as notícias de ações corretas adotadas pelo Banco do Brasil e seus representantes; Negativas são todas as notícias críticas ao Banco do Brasil ou pessoas que o integram, mostrando omissão ou negligência com assuntos de interesse do público. O cálculo da nota da imagem obedece a ponderação das notícias Positivas e Negativas Diretas (aquelas em que o BB é o agente da notícia) e as Positivas e Negativas Indiretas (nas quais o Banco aparece apenas como citação”. M&C Comunicação, metodologias, disponível em <http://www.mccomunicacao.com.br/index.asp>.

<sup>104</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio (II)

expressam “grandes retornos”. Em nossas entrevistas e observações percebemos a existência de certa distinção, no que diz respeito à atenção e recursos investidos nas atividades ofertadas pelo CCBB, classificadas como “social” e “cultural”, gerando, em nossa visão, certa tensão entre estes aspectos. Por este motivo investigamos esta distinção e aproveitamos estas categorias para classificar as atividades do CCBB, “social” e “cultural”, ao mesmo tempo em que procuramos compreender tal tensão. Vejamos como ela se manifesta.

### **5.5. Social x Cultural: programa educativo e biblioteca x programação (CCBB: marketing cultural ou responsabilidade sócio-ambiental?)**

Do mesmo modo que existe uma distribuição de recursos no *mix* de marketing praticado pela política adotada pela Diretoria de Marketing e Comunicação (Dimac) do Banco do Brasil, o CCBB conta também com uma política própria – mesmo que orientada pela Dimac.

Eu acho que os Centros Culturais eles já têm identidade própria hoje, eles já se sedimentaram, o Rio de Janeiro é o grande exemplo disso, então ele tem vida própria, mas hoje ele carrega o Banco do Brasil, a marca... Ele é um Centro Cultural Banco do Brasil, assim como existe o Teatro Nacional, o Centro Cultural Americano, então ele se fez presente e ele criou sua identidade, isso é uma coisa que ninguém tira mais<sup>105</sup>.

Tudo aquilo que envolve a “identidade” do CCBB, delimita-se em função de uma política que se realiza através da definição de sua programação, que aponta para onde e como investir e distribuir recursos. Obviamente que dentro dos limites impostos por seu mantenedor, quanto aos valores investidos, e quanto às possibilidades de dar visibilidade à marca e imagem da empresa<sup>106</sup>. Os recursos do CCBB são distribuídos, dentro de sua programação, entre os diversos tipos de eventos patrocinados, cujo leque de possibilidades não se dá de modo igualitário. Historicamente, grande parte dos recursos é canalizada para as artes plásticas, cujos eventos são mais dispendiosos e responsáveis pelo maior número de público do CCBB. Em se tratando da preferência de público temos, como podemos identificar

---

<sup>105</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio (8)

<sup>106</sup> O que vem ocorrendo de modo mais visível nos últimos quatro anos, a partir da última mudança da logomarca, em 2001. Veja o anexo II – Logomarcas do CCBB.

através do gráfico abaixo, uma maior frequência às exposições, seguida pelo teatro, música, cinema, idéias, programa educativo, dança e vídeo<sup>107</sup>.

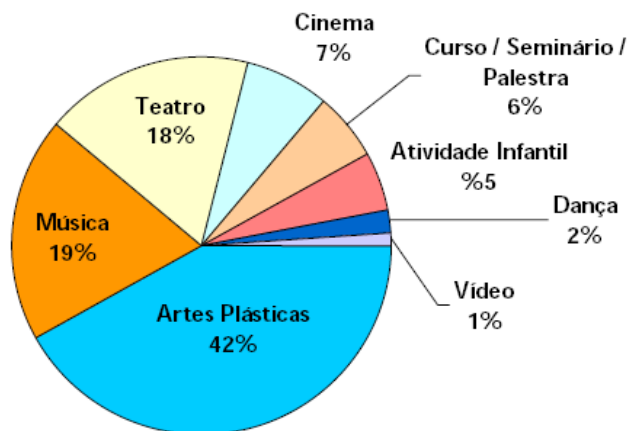


Gráfico 10: Frequência de público por atividade - CCB Rio (1998 a 2002)<sup>108</sup>

A escolha, portanto, de uma programação que privilegie as artes plásticas está em consonância com a demanda do público, ao mesmo tempo em que atende às necessidades de ordem *mercado-lógica*. Leva-se também em consideração o impacto causado frente aos críticos, jornalistas e especialistas de plantão. As *mega-exposições*, comemorativas do aniversário anual do CCB Rio, são impactantes neste sentido e têm causado grande expectativa quando do anúncio da programação. O acompanhamento quantitativo, referente à frequência de público, e à inserção midiática, é levado em consideração no momento da escolha dos projetos a serem patrocinados, para atender a mais precípua necessidade da empresa Banco do Brasil: dar visibilidade à sua marca. Da mesma forma os gostos e estilos dos produtores culturais<sup>109</sup>, assim como os ditames da esfera jornalística, são levados em

<sup>107</sup> Observe-se que o controle de frequência à biblioteca não era realizado, ou não era tomado como representativo.

<sup>108</sup> Gráfico retirado do Relatório Pesquisa Histórica CCB. A frequência do Programa Educativo está aqui identificado como Atividade Infantil, a frequência à Idéias, consta como curso, seminário, palestra.

<sup>109</sup> Quanto ao papel desempenhado pelo produtor cultural, a transcrição a seguir é bastante representativa: “convive-se hoje com a expansão de centros culturais associados a instituições financeiras, como o Itaú Cultural e o CCB. Ambos são dotados de um orçamento milionário que destoa de seu descompromisso com aquisição de acervo e pesquisa. Por serem portadores de tanta verba – pública, é bom que se diga –, deveriam ampliar sua responsabilidade no panorama de crise dos museus. Por conta desses centros culturais, vive-se hoje a ditadura dos produtores. Essa é a última versão de várias ondas que se seguiram. Já houve o tempo dos artistas, dos galeristas, dos curadores e dos setores educativos, a bola da vez anterior. Agora é a vez do produtor. Há um sistema perverso em crescimento, que faz com que os produtores determinem a agenda desses centros. O sistema, em si, já é problemático. No caso do CCB, para se organizar uma exposição, propõe-se um projeto, que pode ser aprovado de um ano para outro, quando não em cima da hora. Ora, como organizar mostras que tenham consistência conceitual sem tempo hábil? Tenho visto produtores que, dias antes do final do prazo para a



consideração, embora este aspecto não tenha sido mencionado pelos funcionários entrevistados.

A imprensa... a carioca então, é fofoca.. é o que fulano... É a Luma... Mandou agredir ou não mandou agredir o fotógrafo... Sabe? É cultura de agenda... É cultura de agenda... Você não consegue pautar uma matéria... Vamos supor que agente tenha em janeiro<sup>110</sup> o mestre da arte cinética, um venezuelano Jesus Rafael Soto, você não consegue pautar uma matéria sobre 'vanguardas culturais na América', antes, sabe? Você só consegue por ocasião do negócio tá acontecendo, uma matéria daquilo... e tá cada vez pior [...] porque você chega na redação, tem uma molecada que você chega lá e 'olha quem é esse cara? Ele já trabalhou na globo? Sabe? As pessoas não sabem quem é ninguém e cada vez demite-se os mais velhos para contratar outros para pagar menos... Cultura no Brasil vai de mal a pior... É... É evento... Cultura é evento no país...<sup>111</sup>

Porque o Rio tem um modelo que não sei como deva ser isso em outros Estados, mas em Minas onde morei e em São Paulo, você manda o conteúdo para o jornal a consistência curatorial, a consistência dos nomes, o que envolve, vende o projeto. Aqui o assessor de imprensa vive indo às redações, vive ligando para os jornalistas, ele vive indo ao aniversário do jornalista, vai quando o jornalista... É relacional, você pode ter uma coisa maravilhosa, sabe? Um Sergio Britto, uma Cleide Yacones, ou pode ter alguém que é parente, ou que é muito conhecido, ou estudou com a jornalista... E uma *pecica* [sic] qualquer vai ter um grande destaque lá e a tua não vai aparecer. É tipo assim, é pisar em ovos...<sup>112</sup>

Diante destas questões identificamos uma polarização, aqui denominada de tensão, entre o marketing cultural e a responsabilidade social, imputada ao Banco do Brasil, bem como às empresas e ao mercado, de um modo geral<sup>113</sup>. Se em um pólo identificamos todo o cuidado, zelo, investimento, acompanhamento, monitoramento, planejamento e execução da programação cultural do CCBB Rio, alinhada à política de marketing institucional do Banco do Brasil, em um outro pólo, identificamos algumas atividades conectadas à programação, mas que seguem uma outra lógica que não a *mercado-lógica*. Entre estas estão o programa educativo e a biblioteca.

---

inscrição de projetos, estão à busca de artistas e curadores para projetos, inventados de cabo a rabo, e analisados em seguida pelos comitês burocráticos dessas instituições. Aprova-se algo criado artificialmente, somente para justificar uma verba disponível. Não é difícil descobrir quais as mostras ocorrem por meio dessa precariedade". In, Cypriano Fabio "A ditadura dos produtores culturais: São eles que estão fixando a agenda dos institutos ligados a bancos, num sistema perverso onde reinam a pressa, o descuido e o marketing", Revista Trópico, disponível em <http://p.php.uol.com.br/tropico/html/textos/2454,1.shl>, visitado em 26.09.2005.

<sup>110</sup> Esta entrevista foi realizada em dezembro de 2004.

<sup>111</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio (II).

<sup>112</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio (II)

<sup>113</sup> Já se comentou aqui sobre o surgimento de algumas instituições, nos anos 90, que têm como premissa incentivar a responsabilidade social, empresarial e ambiental, às empresas e ao mercado, alinhadas com a perspectiva do Estado mínimo e sua política neoliberal.

Se esta questão nos levou à reflexão quanto ao papel que o CCBB cumpre, se de marketing cultural (dentro de suas concepções teóricas e conceituais), ou se de responsabilidade social, ela se mostrou incipiente dentro da empresa,

Eu acho que cabe uma discussão. Afinal de contas, o trabalho que nós fazemos, na cultura, é um trabalho mais defensável e mais visível para a sociedade, como um trabalho de marketing ou de responsabilidade sócio-ambiental? Hoje eu acho que a gente caminha para um momento em que nós vamos ver que, até com o resultado de marketing, é mais interessante você juntar essa imagens à imagem de responsabilidade sócio-ambiental da empresa. Hoje é o que vejo como futuro. Então acho que essas coisas estão sendo amadurecidas dentro da empresa, a nossa diretoria RSA é recém-criada [mais recente que a DIMAC] Quer dizer eu acho que é, no mínimo, importante fazer essa reflexão. Porque as pessoas confundem? Será que não é porque de fato essas coisas não têm uma afinidade? O trabalho que a gente desenvolve ele está dando retorno para a sociedade? E esse retorno pode ser computado de uma maneira até mais positiva pela empresa, dentro de uma diretoria específica para isto? Ou não? Por outro lado acho que existe também uma necessidade, e, ao mesmo tempo, uma busca das áreas negociais do Banco de utilizarem os CCBB's como um diferenciador para eles, uma vantagem competitiva em relação às outras empresas e que de fato nós somos<sup>114</sup>.

Porém nos levou à compreensão de que, atualmente, a expectativa que se tem do CCBB, vinculado que está à diretoria de marketing, é o retorno que ele dá em termos de imagem para a empresa. Não interessa se por meio de eventos ou espetáculos, ou se a partir de iniciativas “sócio-educacionais”. Tudo é marketing, ou, de outro modo, tudo está inserido na *mercado-lógica*, mesmo que não haja um melhor “aproveitamento”, quanto ao marketing, das atividades que consideramos “sociais”.

Essa questão... acho interessante para se debater, por que, eu diria pra você, no futuro... o que é que aconteceu? Você vai trabalhar muitas vezes com aglomerados, então se juntou aqui a parte de publicidade, de propaganda, patrocínio e promoção e o marketing institucional, esporte e cultura, então eu diria pra você o seguinte, claro que quando aconteceu isto, não existia uma Diretoria de Responsabilidade Sócio-ambiental, agora não esqueça que o Centro Cultural ele é... antes dele ser sócio..., trabalhar o social, ele tem o aspecto realmente do trabalho cultural, não é? Quer dizer, você não está fazendo um trabalho somente por conta de uma responsabilidade social... então aí acho que tem um conflito nesta questão, mas se disser ‘topa debater isso?’, claro que sim porque a realidade do Banco hoje é outra, se pro Banco for melhor ele estar lá na área [social] é claro que eu vou ser o maior apoiador disso, mas agente tem que entender um pouco essa dinâmica....<sup>115</sup>

---

<sup>114</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio (E).

<sup>115</sup> Fala de entrevistado, funcionário da DIMAC (D).

Esta tensão, portanto, percebida entre o “social” e o “cultural” diz respeito às prioridades dadas aos eventos culturais do CCBB, em detrimento das atividades do educativo e da biblioteca, suas demandas e necessidades, e os recursos investidos em cada um destes espaços e eventos, bem como a visibilidade que se procura dar aos mesmos. O trabalho realizado pela biblioteca<sup>116</sup>, não só quanto ao empréstimo de livros, mas também quanto à frequência de público, passa um tanto quanto despercebido pelas gerências do CCBB. Na análise histórica, quanto ao perfil do frequentador e sua frequência aos espaços específicos do CCBB (entre 1998 e 2002), por exemplo, não se levou em consideração a frequência à biblioteca. De outro lado, a visibilidade da biblioteca não se compara à visibilidade dos demais eventos do Centro,

A biblioteca não tem visibilidade. O Brasil não valoriza sua memória sabe? A gente tem que inventar coisas, efemérides pra conseguir dar visibilidade às ações educativas... Chega lá CCBB educativo... As pessoas já fecham, ninguém que saber de educação, ‘ah! Isso aqui não é cultura’<sup>117</sup>.

Estes dados nos levaram a observar que há aspectos que dão “visibilidade” para o marketing, o “cultural”, no caso dos eventos patrocinados nas diversas áreas que já mencionamos, e aspectos que não dão “visibilidade” para o marketing, o “social”, onde se encontra a biblioteca, o programa educativo e demais atividades identificadas com a área de educação. O que irá refletir em uma política que privilegia escolhas que dão visibilidade<sup>118</sup> aos feitos, em si, e à empresa.

Embora a biblioteca seja, de certo modo, considerada à parte do CCBB, por existir muito antes deste e por ter seu vínculo de investimento, em compras de livros, distinta dos recursos do Centro<sup>119</sup>, ela se integra à sua programação e é ofertada como parte do que realiza o CCBB Rio. Nenhum outro CCBB dispõe de biblioteca em seu espaço, nem tampouco biblioteca faz parte do modelo adotado para os demais CCBB’s<sup>120</sup>. No entendimento de

<sup>116</sup> Vide gráfico 5, deste capítulo, com o volume de empréstimos realizados pela biblioteca, anualmente.

<sup>117</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio (II).

<sup>118</sup> Aqui podemos constatar o que alguns autores já comentaram em torno das distorções da atual política de financiamento à cultura, como destacamos no capítulo 1: a priorização de determinadas áreas para patrocínio em função da *mercado-lógica*.

<sup>119</sup> Existe uma rubrica específica dos recursos repassados à biblioteca, que não saem da DIMAC, mas sim da DIPES (Diretoria de Gestão de Pessoas).

<sup>120</sup> A empresa Banco do Brasil dispõe de várias bibliotecas técnicas – 11 ao todo – em seus diversos departamentos jurídicos, comercial tecnológico e de ensino corporativo. Entretanto, a única biblioteca que disponibiliza seu acervo para empréstimo e consulta ao público é do CCBB Rio. Uma outra biblioteca aberta ao público, apenas para consulta, é a biblioteca da DIPES/DF (Diretoria de Gestão de Pessoas DF), que também disponibiliza seu acervo para os funcionários do Banco do Brasil de todo país. Os acervos das demais bibliotecas são de uso exclusivo dos técnicos dos setores aos quais estão vinculadas.

alguns profissionais (entre estes alguns funcionários do CCBB), isto é algo a lamentar, pois um centro cultural que se preze não pode prescindir de uma biblioteca. Entretanto, ao priorizar os eventos, o marketing cultural, opta pela “visibilidade”, daí sua *mercado-lógica*, e com isto o cultivo do efêmero, do esgotável, daquilo que não se perpetua... “cultura é evento no país”. O serviço prestado por uma biblioteca, ao contrário, se traduz numa maior perenidade do ponto de vista dos efeitos e dos reflexos para a sociedade mais ampla. Muitas das idéias discutidas, debatidas, nos eventos realizados pelo CCBB, encontram-se nos livros adquiridos pela biblioteca, o que leva a estender *ad infinitum* a repercussão de grande parte daquilo que o CCBB realiza. Mas, mesmo que a lei Rouanet admita a “construção, formação, organização, manutenção, ampliação e equipamento de museus, bibliotecas, arquivos e outras organizações culturais, bem como de suas coleções e acervos<sup>121</sup>”, este tipo de ação não é priorizada. Todavia, se a questão se dá em torno da ausência de “visibilidade” e, por conseguinte, o retorno não se verifique, a reciprocidade parece se efetivar entre aqueles que se beneficiam do seu acervo. Reciprocidade esta que não é da mesma natureza dos demais patrocínios, evidentemente, mas que se traduz no reconhecimento do serviço prestado pela biblioteca, seja dos seus freqüentadores, seja dos funcionários do Banco do Brasil, através das diversas manifestações enviadas à biblioteca, ou mesmo ao Centro: cartas, e-mails, depoimentos, etc. Estas manifestações expressam o reconhecimento da ajuda prestada em seus estudos, ampliação de conhecimento, formação profissional, etc., pelo acervo disponibilizado através de consultas e empréstimos.

Frente a todos estes dados, e da percepção da inexistência de investimentos do Banco do Brasil quanto a conhecer melhor os gostos e necessidades do seu cliente, relacionados à cultura, pensando em uma política de relacionamento mais estreita, onde o CCBB ocuparia um papel de destaque – fato este apontado por vários funcionários entrevistados, tudo isto vem reforçar a nossa hipótese de que existe um mecanismo de reciprocidade em andamento, em cuja aparência está a dádiva, o que dá o tom da sofisticação praticada no marketing cultural, como a mais nova face do capitalismo, que envolve trocas, cujo fim não é apenas o ganho financeiro, mas sobretudo o ganho simbólico. Ou, ainda, é o *retorno de imagem* daí decorrente (valorização da marca, percepção positiva quanto à atuação da empresa, etc.) que potencializa as possibilidades de retorno material (a conquista de novos clientes, fidelização, etc.).

---

<sup>121</sup> Conforme Item III do Art. 3º da Lei nº 8.313, de 23.12.91: “Para cumprimento das finalidades expressas no artigo 1º desta Lei, os projetos culturais em cujo favor serão captados e canalizados os recursos do PRONAC atenderão, pelo menos, a um dos seguintes objetivos”.

A existência dos seus Centros de Cultura vem, pois, atender às demandas do Banco do Brasil não só de ofertar ao grande público o produto de seu patrocínio, mas, também, devolver, à sociedade, em forma de *dádivas*, tudo aquilo que recebe de seus clientes (como já ressaltamos, confiança, depósitos, empréstimos, poupança, investimento, etc.). Frente aos aspectos até aqui analisados nos perguntamos, que tipo de marketing o CCBB pratica? Qual a política de marketing cultural implementada pelo Banco do Brasil? Para examinar melhor esta questão, analisaremos as concepções de marketing cultural e cultura dos que fazem esta política e dos que dela se beneficiam, além das visões que detêm sobre elas. Porém, antes de nos adentrarmos nesta questão mais específica, achamos oportuno descrever e analisar a *Campanha Valores* que, apesar de se inserir em um outro contexto (não utilizou recursos da lei Rouanet), e de ser veiculada através de mídia paga, controlada por este motivo pela Secretaria de Comunicação do Governo Federal. A análise desta campanha publicitária nos dá a oportunidade de compreender o uso de variáveis culturais, que são percebidas como representativas do ser brasileiro, numa tentativa de aproximação desta identidade com a identidade do Banco do Brasil, falando, de certo modo, a mesma “linguagem” dos CCBB’s.

O Banco do Brasil realizou, em 2004, uma campanha publicitária, cuja linguagem, na concepção de funcionários entrevistados, se aproxima do trabalho realizado por seus Centros Culturais. Essa campanha representou certa inovação quanto ao investimento em cultura, ao associar peças de publicidade a filmes nacionais (curta-metragem) para cinema e TV<sup>122</sup>. A iniciativa foi recebida, por alguns, como um ótimo resultado que ofereceu “uma amostra muito rica da diversidade e vitalidade do cinema brasileiro atual”<sup>123</sup>, enquanto para outros a campanha assemelhou-se à campanha “o melhor do Brasil é o brasileiro”, lançada no mesmo ano pela Secom – Secretaria de Comunicação da Presidência da República<sup>124</sup>. Outros houve, no entanto, para quem a campanha realizada pelo Banco, além de “torrar” dinheiro público, teria servido para acalmar ânimos entre alguns dos diretores convidados, que se posicionavam contra o projeto da Ancinav – a agência que o Minc quer criar para “controlar atividades culturais” –, numa tentativa do governo de se aproximar destes diretores<sup>125</sup>.

---

<sup>122</sup> “Tão defendido pelos diretores brasileiros, o casamento cinema-TV concretiza-se em horário nobre na semana de 24 a 31[2004]. A fada-madrinha é o Banco do Brasil.” In, “Cinema leva valores do País à televisão: Banco do Brasil inova pedindo aos diretores que ilustrem sete temas que refletem a brasilidade”, Luiz Carlos Merten, in O Estado de São Paulo (SP), Caderno 2, 22/12/2004.

<sup>123</sup> Idem.

<sup>124</sup> In, “Cineastas farão campanha do BB”, Folha de São Paulo (SP), da Sucursal de Brasília, 22/12/2004.

<sup>125</sup> Folha de São Paulo (SP), Colunas, 22/12/2004, Fernando Rodrigues - R\$ 3.888,88 por segundo. Esta perspectiva aponta para o uso instrumental da empresa Banco do Brasil no cenário político brasileiro, viés que se aprofundará em tempos de “mensalão” ou “Valérioduto”.

Nas matérias veiculadas na mídia, saudando ou criticando a iniciativa, para além dos gastos com publicidade por empresas pública, a questão realçada foi o orçamento da campanha<sup>126</sup>, apontando para um outro aspecto, o da arte por encomenda. Escritores e cineastas debateram sobre a validade da criação de obras de arte, livros e filmes, sob um tema imposto por patrocinadores<sup>127</sup>, à imagem e semelhança do que faziam os mecenas na Renascença, colocando abaixo o mito criado nos anos sessenta em torno do cinema de autor (o artista cria sua obra a partir de sua própria inspiração). Levantou também posicionamento de leitores que criticaram a iniciativa do Banco<sup>128</sup>.

Mais que “ressaltar a diversidade cultural...”, a campanha buscou associar a identidade do povo brasileiro à identidade da empresa, sob o lema de que “os seus valores são os nossos valores”. A iniciativa do Banco do Brasil é justificada desta maneira, aos seus acionistas:

Uma campanha pelos nossos valores. Os valores que são seus e de todos os brasileiros estão no centro da nova campanha publicitária do Banco do Brasil. Uma campanha institucional, denominada Valores, que busca gerar envolvimento e construir uma relação de proximidade ao compartilhar os valores do Banco com toda a sociedade. Uma nova campanha que alinha a identidade da Empresa com a diversidade cultural e racial do País. Com a pluralidade de idéias, que modifica e inova a realidade. Os leiautes, a temática e as novas cores dessa campanha somam-se às cores institucionais do Banco do

---

<sup>126</sup> “Em torno dos filmes, entretanto, surgiu uma outra polêmica: quando foram divulgados seus orçamentos, R\$ 700 mil para cada um, uma certa celeuma se formou pela comparação direta entre o valor empregado por uma empresa do governo para um curta de 3 minutos e os dos editais de baixo orçamento do Ministério da Cultura, que permite a feitura de longas de 90 minutos com R\$ 1 milhão”. In, “Encomenda sem preconceito”, *Jornal do Brasil* (RJ), Caderno B, 9/1/2005. Em resposta a esta crítica, temos uma resposta dada a críticas anteriores: “Os recursos investidos na campanha publicitária de fim de ano estão compatíveis com os custos praticados no mercado. Aliás, a própria Folha registra em sua edição de 23/12, na reportagem ‘Cineastas farão campanha do BB’, que os gastos que envolveram os filmes de três minutos são muito inferiores aos praticados num comercial de 30 segundos.” Carlos Alberto Barretto de Carvalho assessor de imprensa do Banco do Brasil em resposta ao artigo publicado no dia 22 de dezembro na Folha de São Paulo, do jornalista Fernando Rodrigues o qual fez comentários sobre a campanha publicitária de fim de ano do Banco do Brasil – *Valores*. Publicado na. Folha de São Paulo (SP) seção Cartas – Patrocínio, em 27/12/2004.

<sup>127</sup> In “Em torno do tema” *Jornal do Brasil* (RJ), Caderno B, 9/1/2005.

<sup>128</sup> O Globo deu espaço para a seguinte colocação “Fiquei estupefato ao ver a milionária campanha publicitária do Banco do Brasil, veiculada em horário nobre da TV esta semana. Dois filmes, produzidos por cabeças coroadas do nosso cinema, são um insulto a nossa inteligência. Em um deles, um garçom se emociona até as lágrimas ao ganhar de presente o dente de leite de seu filho, voltando para casa após uma exaustiva jornada de trabalho. Ao final, a mensagem de que banco tem como valor o afeto. Venhamos e convenhamos, se o garçom entrar no cheque especial, o banco do afeto vai abocanhar algo em torno de 10% de juros ao mês. Mas se o dono do restaurante aplicar seu lucro na caderneta de poupança, vai receber apenas 0,70% de juros ao mês. O outro filme apresenta uma avalanche de tapas na cara, literalmente; depoimentos de Darcy Ribeiro fora de contexto; além de demonstrações cabais de falta de educação e preconceito, disfarçados de harmonioso convívio multirracial. Ao final, a mensagem de que banco tem como valor a identidade. Um verdadeiro festival de incoerências. O único valor do Banco do Brasil e dos demais bancos que espoliam os menos favorecidos é o lucro exorbitante e a desfaçatez” Alexandre Folly, *O Globo* (RJ) • Cartas • 2/1/2005 • Banco do Brasil (via Globo Online, 29/12).

Brasil, o azul e o amarelo, para exaltar o forte sentimento de brasilidade do nosso povo<sup>129</sup>.

Através de filmes e peças publicitárias, a campanha priorizou e divulgou “valores” percebidos como fundamentais para uma empresa oferecer aos seus clientes, ao mesmo tempo em que tais “valores” foram associados à identidade cultural do brasileiro, como parte daquilo que é considerado a característica fundamental de nosso povo, a brasilidade. O conteúdo de todos os filmes remete à idéia de identidade nacional e à unidade daquilo que é diverso (do mesmo modo que a construção do perfil do freqüentador do CCBB). A campanha dividiu-se em duas versões: *Valores I* e *Valores II*. A primeira, lançada em 30 de maio de 2004, tratou de “valores”, do ponto de vista substantivo, ou atributos da identidade brasileira. De início foi veiculado um filme produzido para TV aberta e cinema, com 120 segundos, e peças publicitárias, em forma de anúncios, nas principais revistas semanais do país, e mídia externa (outdoor, painéis de parada de ônibus, painéis luminosos, relógios de rua<sup>130</sup>). Ao longo de algumas semanas, na sustentação da campanha, foram veiculados filmes de 60 e 30 segundos, que correspondiam à fragmentação do filme de 120 segundos. Estes, veiculados em TV aberta e fechada. Nesta primeira campanha foram escolhidos sete *valores* atribuídos à identidade do povo brasileiro: a *simplicidade*, o *respeito*, o *pensamento*, a *opinião*, o *olhar*, a *autenticidade* e o *sim*.

No conteúdo da campanha, para cada um desses atributos havia uma descrição do que o Banco do Brasil compreendia por estes valores, os quais foram associados à empresa. Os anúncios (feitos para revistas e mídia externa) veicularam a mesma descrição presente nos filmes, entretanto trazem fotografias (em close) de pessoas, que tentavam traduzir tais valores em gestos<sup>131</sup>. Após cada descrição dos valores, em todas as peças segue-se a frase de conclusão: “Os seus valores são os nossos valores. Banco do Brasil o tempo todo com você”.

Em paralelo a estas peças publicitárias, o filme<sup>132</sup> de 120 segundos, foi exibido nas TV’s, o qual foi desmembrado em três outros, com duração reduzida: dois de trinta segundos e um de sessenta segundos. Os filmes apresentam em sua abertura quatro sapateadores que percutem música em seu próprio corpo, com som de piano ao fundo, e alguma percussão. Desenvolve-se com bailarinos, música, dança contemporânea e popular que se reverbem em

<sup>129</sup> In Relações com Investidores, Retratos da Empresa, na página do Banco do Brasil, disponível em <http://www.bancodobrasil.com.br/appbb/portal/ri/ret/ValoresApresentacao.jsp>, consultado em 25.09.2005.

<sup>130</sup> Para ver as peças – filmes e anúncios – da campanha valores, acesse “Campanhas Publicitárias”, in <http://www.bancodobrasil.com.br/appbb/portal/ri/ret/MenuRet.jsp>, consultado em 12.09.2005.

<sup>131</sup> Vide Anexo VI (Campanha Valores [maio 2004] – Anúncios), com fotos dos anúncios.

<sup>132</sup> Produzido pela Agência Calia Assumpção Publicidade S/A Brasília, com direção de Ricardo “Gordo” Carvalho.

um palco com cores fortes, primárias. À medida que as cenas se desenrolam, uma voz masculina, em *off*, repete as mesmas frases sobre cada um dos valores. No primeiro filme, de cento e vinte segundos, temos “O Banco do Brasil valoriza a simplicidade que revela o novo. Valoriza o pensamento que dá sentido à imaginação. Valoriza o olhar que descobre caminhos. Valoriza a autenticidade que afirma a beleza. Valoriza a opinião que fortalece a atitude. Valoriza o respeito que aceita as diferenças. Os seus valores são os nossos valores. Banco do Brasil o tempo todo com você”. Nos demais filmes, de um minuto, e de trinta segundos, estas frases são repetidas, com recortes para ocupar o tempo definido em cada um deles. E ao final de todos eles “Os seus valores são os nossos valores. Banco do Brasil o tempo todo com você”. Os filmes reproduzem os mesmos atributos das peças publicitárias, dentro de uma linguagem cinematográfica.

A segunda versão da campanha<sup>133</sup>, veiculada em dezembro de 2004, tem, possivelmente, uma maior afinidade com a proposta do Centro Cultural. Sete filmes de três minutos, encomendados a oito cineastas consagrados: Jorge Furtado, Carla Camurati, Beto Brant, Andrucha Waddington, Daniel Filho, Carlos Diegues, Fernando Meirelles e Nando Olival (este produziu o filme em co-autoria com Fernando Meirelles). O resultado da segunda campanha retrata de forma lúdica e sentimental o cotidiano de diversas realidades nacionais, dos excluídos, da classe média, do trabalhador, do popular, do erudito, do urbano, do rural. E, do mesmo modo que a primeira versão da campanha, a perspectiva de traçar características e atributos do povo brasileiro, também estiveram presentes, a partir de sete novos atributos: afeto, alegria, confiança, conhecimento, fraternidade, identidade e originalidade.

Trata-se de filmes esteticamente bem resolvidos, criativos, originais<sup>134</sup>. Esta atitude valorizou, de certo modo, o cinema nacional que, mesmo realizando produções por encomenda<sup>135</sup>, deu boa visibilidade aos seus produtores e, principalmente, ao seu patrocinador. O Banco do Brasil não utilizou recursos da lei de incentivo para produzir estes

---

<sup>133</sup> “Henrique Pizzolato, explicou que o projeto dá continuidade à série Valores, realizada pelo BB em 2004 com o objetivo de destacar aspectos da cultura brasileira e afirmar a imagem do banco como socialmente responsável.” In, “Cinema leva valores do País à televisão: Banco do Brasil inova pedindo aos diretores que ilustrem sete temas que refletem a brasilidade, O Estado de São Paulo (SP). Caderno 2, 22/12/2004.

<sup>134</sup> “Por se tratar de sete visões, sete curtas, o resultado é forçosamente irregular, mas os filmes se articulam numa proposta estética muito interessante. Um, talvez dois, dos sete curtas são ótimos – será exagero dizer que são geniais? -, os de Cacá Diegues e Fernando Meirelles & Nando Olival. Um é a prova de que o cinema pode interferir na realidade, no sentido de transformá-la, o de Jorge Furtado. Os demais variam do menos bom [sic] ao muito bom. Nenhum será reconhecido como ruim. (...) Os sete filmes juntos têm a cara do Brasil. E, na maioria, mostram o País dos humildes. São uma prova do humanismo do cinema brasileiro, segundo Cacá Diegues.” O Estado de São Paulo (SP), Caderno 2, 22/12/2004.

<sup>135</sup> Do lado do cinema, o crítico Pedro Butcher acha que, de maneira geral, o uso de temas dificilmente gera bons filmes, mas ele acredita que a visibilidade dos filmes do BB é positiva justamente para acabar com o mito da independência total do autor, como se a arte nunca tivesse sido feita sob encomenda. In, “Encomenda sem preconceito”, Jornal do Brasil (RJ), Caderno B, 9/1/2005.



filmes. Os recursos saíram da própria empresa, dentro da rubrica utilizada para propaganda e publicidade pagas.

O que observamos nestas campanhas, além da utilização de categorias que remetem à identidade do povo brasileiro, e de uma maior aproximação com a opinião dos clientes da empresa, é a oportunidade criada em torno do marketing cultural, inovando sua prática a partir da não utilização de recursos da renúncia fiscal, demonstrando que o marketing cultural não precisa, necessariamente, contar com recursos do Estado. Ao mesmo tempo, apesar de transformar aquilo que é diverso, distinto, em semelhante, uno, coeso, a identidade do ser brasileiro, e associar povo e empresa (“os seus valores são os nossos valores”), tentou criar um tipo de vínculo, entre empresa e cliente (e/ou sociedade). Com efeito, este conjunto de atributos, valores que todo e qualquer cliente prezaria, em uma instituição financeira com a qual pretenda manter algum tipo de vínculo, cria uma imagem ideal de empresa, com a qual qualquer cliente gostaria de manter relacionamento<sup>136</sup>.

A questão, ainda, que nos fazer refletir, em nossa concepção, é até que ponto esta campanha reforça a reciprocidade estabelecida com o cliente, com a sociedade, enfim? Mais do que peças publicitárias, os filmes, especificamente, são obras cinematográficas que refletem a cultura brasileira, sua diversidade, suas expressões, seus modos, seus atores, artistas, cineastas, produtores. Certamente inovaram não apenas no jeito de se fazer publicidade, mas contribuíram para demonstra a capacidade de produção de alguns de nossos artistas, além do incentivo ao cinema nacional. Estas produções, foram também percebidas pela mídia, dentre as diversas posições e polêmicas prós e contras, já comentadas, como “presentes” à sociedade, e, portanto, como dádivas.

Resta-nos, agora, e diante dos vários aspectos analisados até aqui, nos lançarmos diante da questão sobre o tipo de marketing praticado pelo CCB, e a política de marketing cultural realizada pelo Banco do Brasil, a partir dos seus Centros de Cultura, tendo como pressuposto a reciprocidade em que se insere, através das ofertas de suas *mercadorias-símbolos-significantes*, em forma de *dádivas*.

---

<sup>136</sup> Isto não é exclusividade do Banco do Brasil. Outras instituições financeiras lançam mão desse tipo de estratégia: produzir a imagem de um tratamento diferenciado, especial, distinto.

## **Capítulo 6**

**Noções de cultura e marketing cultural dos freqüentadores e funcionários do CCBB Rio e suas visões da política de marketing cultural implementada pelo Banco do Brasil**

## 6. Noções de cultura e marketing cultural dos freqüentadores e funcionários do CCBB Rio e suas visões da política de marketing cultural implementada pelo Banco do Brasil

Até aqui desenvolvemos nossa reflexão no sentido de compreender as políticas de marketing do Banco do Brasil, como parte do processo social de produção das *mercadorias-símbolos-significantes*, estruturado pela reciprocidade. Nossa atenção se voltará, doravante, sobre a percepção conceitual dos envolvidos nestas políticas e suas visões daquilo que estão realizando, assim como à percepção conceitual dos freqüentadores do CCBB Rio, e o consumo das mercadorias acima mencionadas. Nosso objetivo, portanto, é observar não apenas o fenômeno da produção, mas também o fenômeno do consumo, ou seja, perceber, entre aqueles para quem estas mercadorias se destinam, sua concepção do processo de produção e seu modo de se apropriar destes produtos.

Desde os primórdios de nossa pesquisa, nos questionamos quanto à pertinência do uso do termo *consumo* para refletir sobre cultura – *consumir cultura?* –, uma vez que, parecia-nos, a princípio, estar entrando em um terreno bastante poroso, problemático. Como observar e compreender um processo social, a partir daquilo que nós analisávamos sob um olhar crítico, ao mesmo tempo em que distinguia a *mercadoria-símbolo-significante* das mercadorias da indústria cultural? Seriam elas passíveis de *consumo*? Se de algum modo percebemos a existência de uma perspectiva utilitarista, mercadológica, capitalista, na produção destas mercadorias, mesmo que envolva em tal sofisticação, e estruturada que está pela reciprocidade, como utilizar um conceito, que vai de encontro à visão crítica que havíamos estabelecido? Mesmo tendo em mente que, por trás deste utilitarismo capitalista, esconda-se uma teia de significados? Nossa reflexão envolve, portanto, repensar o próprio conceito de consumo, para além de sua concepção do senso comum; para além do peso valorativo que se instala na visão crítica sobre “consumistas”, para além da visão sobre os propósitos de se consumir, ligado ao bem-estar material, psíquico ou por exibição<sup>1</sup>; para além de sua associação a gastos inúteis e compulsões irracionais<sup>2</sup>. Aqui, a noção de consumo corresponde à mesma perspectiva de Mary Douglas e Baron Isherwood, isto é, entendida como parte integrante do processo social, dando-lhe unidade. E, ao mesmo tempo, próxima à

---

<sup>1</sup> DOUGLAS, ISHERWOOD, Baron, *O Mundo dos Bens: Para uma Antropologia do Consumo* (2004), pp. 23/36.

<sup>2</sup> O que estaria intimamente associado à idéia de uma relação estabelecida entre os meios de comunicação de massa vistos como manipuladores, e, suas audiências percebidas como dóceis e obedientes. Cfe. CANCLINI, Nestor Garcia, *Consumidores e Cidadãos – Conflitos Multiculturais da Globalização* (1996), pp. 75/76.

perspectiva de Nestor Canclini para quem consumo implica “conjunto de processos sócio-culturais em que se realizam a apropriação e os usos dos produtos”<sup>3</sup>.

Apesar da aparente contradição, o uso da categoria “consumidor de cultura” nos auxiliou a compreender, com um pouco mais de profundidade, quem são estes indivíduos e como eles interagem nesta relação estabelecida entre o marketing cultural e a produção de suas mercadorias. Se, por um lado, nos preocupamos com a legitimidade de refletir sobre “consumo de cultura”, por outro nos preocupamos com a definição, aqui adotada, de cada um destes termos. Quanto ao conceito de cultura, estamos de acordo com o que nos lembra Sahlins, em sua discussão sobre “o ‘pessimismo sentimental’ e a experiência etnográfica: por que a cultura não é um ‘objeto’ em via de extinção”, mas

fenômeno único que ela nomeia e distingue: a organização da experiência e da ação humanas por meios simbólicos. As pessoas, relações e coisas que povoam a existência humana manifestam-se essencialmente como valores e significados — significados que não podem ser determinados a partir de propriedades biológicas ou físicas<sup>4</sup>

Ou, ainda, cultura como sendo “essa ordenação (e desordenação) do mundo em termos simbólicos”<sup>5</sup>. A concepção de consumo, por sua vez, aqui adotada, é a de Mary Douglas<sup>6</sup>, definida como o “compartilhamento de significados entre aqueles que os compreende e o decodifica”<sup>7</sup>. Mary Douglas lembra, também, que “todos os bens são portadores de significados, mas não por si sós. Seu significado está nas relações entre os bens” e, acrescentaríamos, entre estes e as pessoas. Não se limita, não se restringe aos bens materiais, nem tampouco se refere à falsa dicotomia entre bens para necessidades físicas e bens para necessidades espirituais, posto que “os bens são marcadores, classificadores, de uso público, são dotados de valor pela concordância dos outros consumidores”<sup>8</sup>.

Mas, ao falar em consumo e consumidores, não podemos esquecer de que eles fazem parte de um processo mais amplo, que dá unidade ao processo social, como lembra Mary

---

<sup>3</sup> CANCLINI, Nestor Garcia, op. cit (1996), p. 77.

<sup>4</sup> SAHLINS, Marshall, *O “pessimismo sentimental” e a experiência etnográfica: por que a cultura não é um “objeto” em via de extinção*, (1997), p. 41. Para explicar o sentido de “propriedades biológicas ou físicas” o autor continua: “Como costumava dizer meu professor Leslie White, um macaco não é capaz de apreciar a diferença entre água benta e água destilada — pois não há diferença, quimicamente falando. Nenhum outro animal, tampouco, organiza os fundamentos afetivos, as atrações e repulsões de suas estratégias reprodutivas a partir de significados, sejam eles conceitos socialmente contingentes de beleza ou noções historicamente variáveis de moralidade sexual”.

<sup>5</sup> Idem, ibidem.

<sup>6</sup> DOUGLAS, Mary, ISHERWOOD, Baron, op. cit. (2004), p. 120.

<sup>7</sup> Idem.

<sup>8</sup> Idem, p. 123.

Douglas. Por isto mesmo, temos que retornar a Marx, pois esta idéia de unidade já era por ele percebida, ao descrever o consumo como um dos aspectos intimamente ligados à produção, distribuição e circulação de mercadorias. Não apenas como parte do processo, o que se poderia pensar que estaria no fim deste como defendiam os economistas criticados por Marx, mas, como o próprio Marx demonstrou através de sua dialética, o consumo está presente na própria produção, na distribuição e na circulação das mercadorias, mesmo que ao final deste processo haja um produto a ser consumido. Em sua perspectiva este processo só é possível porque há trabalho, o qual é pensado como uma categoria “fundante da sociabilidade humana”<sup>9</sup> ou, ainda, como o fundamento das diversas formas pelas quais os homens organizam a produção e distribuição social da riqueza. O mercado, nas sociedades capitalistas, é percebido, então, como uma forma específica de sociabilidade, ou seja, constitui o espaço no qual é gerada a integração social a partir da unidade entre produção, distribuição, circulação e consumo. O Consumo que passamos a investigar, diz respeito, única e exclusivamente, aos produtos do marketing cultural do Banco do Brasil. Não está a nosso alcance, nem é de nosso interesse, a generalização de nossos argumentos. Neste caso, em especial, nos debruçamos sobre um tipo específico de consumo, que envolve a reciprocidade e o compartilhamento de significados<sup>10</sup>, através do marketing cultural.

Nosso ponto de partida se dá com as noções de cultura, apreendida através do marketing cultural, entre os diversos entrevistados (público consumidor e funcionários do Centro Cultural do Banco do Brasil), e a percepção de consumo entre os freqüentadores de eventos. Entre estes, de um modo geral, está presente a idéia de que consumo pressupõe o uso e a apropriação de um determinado bem, adquirido no mercado e levado para casa, embora algumas referências tenham sido feitas ao consumo como usufruto, hedonismo. Outras percepções, no entanto, surgiram em torno do consumo sob um ponto de vista mais simbólico.

---

<sup>9</sup> Como podemos perceber na análise que Marx faz do trabalho, nos vários tipos de sociedade, ao explicar sua percepção do fetiche da mercadoria. In. MARX, Karl, A Mercadoria, Seção 4 - O Feticismo da Mercadoria e o Seu Segredo, pp. 20/25. “Para encontrarmos o trabalho comum [directamente social] [sic], ou seja, a associação imediata, não precisamos de nos reportarmos à sua forma natural primitiva [espontânea], tal como nos aparece no limiar da história de todos os povos civilizados. Temos um exemplo bem perto de nós, na indústria rural e patriarcal de uma família de camponeses que produz, para as suas próprias necessidades, gado, trigo, tecido, linho, vestuário, etc. Estes diferentes objectos [sic] apresentam-se à família como os produtos diversos do seu trabalho, não se apresentando reciprocamente como mercadorias. Os diferentes trabalhos que criam estes produtos - agricultura, criação de gado, tecelagem, confecção, do vestuário, etc. - são, desde logo, na sua forma natural, funções sociais, pois que são funções da família que, tal como a produção, de mercadorias, tem a sua [espontânea] divisão do trabalho. São as condições naturais, variáveis com a mudança das estações, bem como as diferenças de idade e de sexo, que regulam na família a distribuição do trabalho e a sua duração para cada membro da família. O dispêndio das forças de trabalho individuais medido pelo tempo da sua duração aparece aqui directamente [sic] como carácter [sic] social dos próprios trabalhos, uma vez que as forças de trabalho individuais funcionam [naturalmente] apenas como órgão da força [de trabalho] comum da família”, p. 23.

<sup>10</sup> Como definido por Mary Douglas, anteriormente citada.

Entretanto, de uma maneira marcante, a idéia que prevaleceu foi a do consumo como compra, posse e o uso de bens materiais. Mas, ao indagarmos sobre o “consumo de cultura” criamos, possivelmente, uma contradição de ordem conceitual, pois a questão agora não se restringe apenas ao conceito de consumo, mas à sua associação ao conceito de cultura. E, neste sentido, dependendo da percepção do conceito de cultura pelos entrevistados, a questão se tornava um tanto quanto avessa às suas concepções. Se a idéia de cultura girava em torno de tudo aquilo que é produzido pelo homem, de tudo aquilo que identifica um povo, que é sua própria expressão, distinguindo-o dos demais grupos ou sociedades e, neste sentido, não envolvendo apenas bens materiais, mas também, crenças, hábitos, costumes, tradições, valores, etc., neste caso, como se poderia pensar que isto fosse objeto de consumo? As idéias pareciam, para os entrevistados, ficar fora de lugar. Não parecia caber como uma questão inteligível. “Consumir lembra mercado e mercado lembra preço”, nos afirmou certo entrevistado, ao refletir sobre as mercadorias ofertadas pelo CCBB. Entretanto, os preços destas mercadorias são “simbólicos”, quando não “gratuitos”, nos afirmavam não só diversos entrevistados, mas primordialmente os funcionários do CCBB Rio. Ou seja, o consumo aqui se diferencia do consumo de outros bens, assim como do consumo em outros espaços<sup>11</sup>, na relação valor, preço, oferta e demanda. Ou, de outro modo, reforça a idéia de que consumo não diz respeito apenas à racionalidade econômica<sup>12</sup>.

É preciso dizer que a nossa questão se restringiu ao *consumo* das *mercadorias-símbolos-significantes*, ou dos bens simbólicos produzidos a partir do marketing cultural do Banco do Brasil, ofertados pelo CCBB Rio, o qual é aqui concebido como parte do processo de reciprocidade, como a apropriação daquilo que é oferecido em troca de uma percepção positiva da marca-símbolo (do CCBB e do BB como consequência). A racionalidade econômica, neste cenário, parece não fazer sentido<sup>13</sup>. Tratamos aqui, portanto, da “dimensão social das necessidades, pois consideramos que as atividades de consumo são sempre atividades sociais”<sup>14</sup> O consumo, portanto, serve para *pensar*<sup>15</sup> sobre os consumidores, sobre produtos, mercadorias, bens e, no nosso caso, sobre as políticas investidas em cultura.

---

<sup>11</sup> Aqui nos remetemos aos bens ofertados pela indústria cultural, no circuito comercial.

<sup>12</sup> Como bem discute Mary Douglas quanto à visão dos economistas, in DOUGLAS, Mary, ISHERWOOD, Baron, op. cit, (2004) p. 151.

<sup>13</sup> Se for possível questionar quanto o grau de racionalidade interfere no ato da escolha de bens a serem consumidos, não podemos esquecer que todo consumo envolve algum gasto financeiro, mesmo que ínfimo. Seja o preço “simbólico” pago, seja o preço do deslocamento de casa ao local das atividades oferecidas, seja o gasto com necessidades básicas como sede e fome, durante o período em que se esteja usufruindo da gratuidade dos produtos oferecidos pelo CCBB. No caso da cidade do Rio de Janeiro, existe gratuidade, em transporte urbano (ônibus) para estudantes do ensino médio e fundamental (devidamente fardados), durante a semana. Este um dos motivos citados como facilitador para uma frequência assídua aos eventos do CCBB.

<sup>14</sup> DOUGLAS, Mary, ISHERWOOD, Baron, op. cit (2004), p. 151.

A análise discursiva quanto ao marketing cultural, nos levará à compreensão da concepção de funcionários e frequentadores sobre o tipo de política praticada pelo Banco do Brasil e pelo próprio Estado. Quanto à análise das diversas concepções do conceito de cultura, observamos a ênfase em uma percepção que remete à identidade, como um bloco monolítico, coeso, sem fraturas da mesma forma que os produtores culturais, ou os chamados intermediários culturais, como visto no segundo capítulo, visão esta que norteia a concepção dos executores destas políticas de cultura. A existência de ambigüidades, ambivalências e contradições implícitas em tais discursos são possíveis de serem observadas, ao levarmos em conta o panorama contemporâneo em que se desenvolvem, sobretudo onde a cultura se situa como campo de negociações, ou, mais precisamente, de trocas, de reciprocidades, ao mesmo tempo em que tais concepções parecem se inspirar na velha concepção de cultura e identidade brasileira como algo homogêneo.

Neste aspecto, o que nos chama mais a atenção, diante desta concepção de cultura, é sua dissonância com a atual e renovada discussão em torno desta noção, o que nos leva a refletir sobre o porquê da utilização de um apelo, de certo modo ideologizado, a uma concepção de cultura que remete à unidade, coesão, em tempos de reflexões que caminham em outras direções. Qual o motivo para tal retomada de categorias construídas no final do século XIX, numa época em que se fazia necessário compor um todo coeso da noção de brasilidade, baseada no famoso “cadinho racial”, onde a diversidade e fragmentação perdiam lugar para a unidade pleiteada pelo Estado-nação brasileiro, constituído no plano discursivo do pensamento social da época? Neste caso, nos indagamos por que ainda hoje as políticas de marketing cultural, aqui referidas, não apostam nas descontinuidades e nos influxos externos que não só ameaçam, mas, na verdade, fraturam a suposta tradição da unidade? Por que, ainda hoje, há necessidade de se construir uma auto-imagem una e sem contradição<sup>16</sup>, quando se

---

<sup>15</sup> DOUGLAS, Mary, ISHERWOOD, Baron, op. cit (2004), p. 108. CANCLINI, Nestor Garcia, op. cit. (1996), faz abordagem semelhante, entretanto amplia a visão do consumo, defendendo uma abordagem multidisciplinar para responder às questões sobre o significado do consumo e a razão sobre sua expansão. Defende uma teoria sócio cultural do consumo, até então inexistente, por mais que se tenham explicações teóricas econômicas, psicossociais, psicanalíticas, sociológicas, e antropológicas. Os processos de comunicação e recepção de bens simbólicos são fundamentais para o autor, e neste sentido propõe como definição do consumo “um conjunto de processos socioculturais em que se realizam a apropriação e os usos dos produtos” (p. 76) Distingue três linhas de abordagem do consumo: a perspectiva econômica, onde o consumo é o lugar em que completa o processo iniciado com a produção; os estudos marxistas que superestimam a hegemonia dos meios de comunicação, e os estudos que privilegiam a diferenciação e distinção a partir do consumo (Bourdieu, Appadurai). Canclini defende também que no consumo se constrói parte da racionalidade integrativa e comunicativa de uma sociedade.

<sup>16</sup> “Uma sociedade não pode referir-se a si mesma, existir como sociedade humana, a não ser sob a condição de forjar para si mesma a representação de sua unidade – unidade que, na realidade, simultaneamente se atesta na relação de dependência recíproca de seus membros e se esconde na separação de suas atividades”. Esboço de uma gênese das ideologias nas sociedades modernas, in *As Formas da História*. São Paulo, Brasiliense, 1979, p.

veicula, nas peças publicitárias, a imagem da sociedade brasileira ou dos valores da cultura nacional?

Ao analisarmos o discurso institucional dos que fazem o CCBB, as constatações de Pedro Jaime tornam-se relevantes para o que aqui discutimos. “Se, por um lado, profissionais de marketing e publicitários jogam cada vez mais com as dimensões simbólicas do consumo em suas práticas profissionais, por outro lado, eles não trabalham com as elaborações mais recentes de cultura e identidade da Antropologia. Há um essencialismo na visão de cultura [...], a construção das identidades culturais parece ser atribuída a núcleos centrais supostamente irredutíveis. [...] o jogo com as identidades culturais [...] parece estar excessivamente preso ao estereótipo”<sup>17</sup>. Se levarmos em consideração o debate contemporâneo sobre a crise dos conceitos, sobretudo no âmbito dos estudos culturais, quanto ao conceito de identidade, a perspectiva utilizada não só pela administração empresarial, mas também pelos profissionais do marketing, estariam condenadas a um descompasso em relação aos métodos, bem como ao arcabouço teórico no qual se apóiam, das ciências sociais, mais precisamente da antropologia. Todas as questões aqui analisadas, enfim, se aglutinam para compor a nossa compreensão em torno do tipo de marketing praticado pelo CCBB e pelo Banco do Brasil.

### **6.1. Noções de cultura e marketing cultural dos frequentadores do CCBB Rio**

Cultura, no contexto do marketing cultural, é compreendida de modo restrito. Refere-se aos bens simbólicos, aos produtos culturais, às *mercadorias-símbolos-significantes* produzidas pelo patrocínio cultural, e por isto relacionada às atividades de entretenimento, lazer, descontração, podendo vincular-se ao turismo (como atração). Estes produtos, ao serem “consumidos”, “compartilhados”, pelo público e divulgados pela mídia dão distinção, “agregam valor”, geram uma “imagem positiva” em torno da marca e da própria empresa patrocinadora. Cultura, apesar do sentido restrito aqui concebido, se transforma em algo com tamanha elasticidade, cuja instrumentalização a leva a ser produto de um sistema em que se materializa em termos de sua funcionalidade: ao mesmo tempo em que é fruição para alguns, pode transformar-se, automaticamente em distinção para outros. A concepção deste conceito, por parte dos envolvidos neste contexto, talvez nos ajude a compreender este processo social

---

304.). Ou ainda, como afirma Canclini, a identidade também pode ser percebida como uma construção imaginária que se narra. In, CANCLINI, Nestor Garcia, op. cit. (1996).

<sup>17</sup>JAIME Junior, Pedro. *Etnomarketing: antropologia, cultura e consumo*, (2001), p. 72.



de forma mais profunda. Neste sentido, buscamos compreender as noções de cultura não só dos produtores culturais, dos profissionais do marketing, dos funcionários do CCBB Rio envolvidos com a escolha dos projetos a eles apresentados, mas também dos consumidores destes “produtos”.

Entre os freqüentadores, aqui denominados ora como público, ora como consumidor de cultura, o conjunto do que coletamos pode ser agrupado na forma que se segue: uma primeira noção diz respeito à percepção de cultura como aquilo que identifica e é pertencente a um determinado grupo ou povo, que lhe dá homogeneidade, uma identidade, distinguindo-o de outros grupos ou povos.

Cultura é toda tradição de um povo<sup>18</sup>

É um conjunto de características de um determinado povo, comunidade (vulgarmente falando) aí quando você vai falar em cultura oriental já tem em mente os ideogramas, a arquitetura, a própria culinária, a arte<sup>19</sup>

É a expressão de um povo, como ele se expressa através da música, literatura, esportes, culinárias, reflete o que é específico de um povo...<sup>20</sup>

É uma coisa ampla porque ela praticamente abrange todas as áreas do ser humano... Normalmente as pessoas associam cultura com lazer, teatro, cinema, música... Mas cultura faz parte de tudo. A história é cultura, o vestuário é cultura, o idioma é cultura. O nosso ser envolve cultura, o que aprendemos com nossos pais... Uma coisa que pode ser tanto visual como uma coisa que aprendemos que passa de geração a geração, quer dizer uma coisa muito ampla. Não é só uma coisa ligada ao lazer, é muito mais<sup>21</sup>.

É tudo o que a gente carrega, são nossas raízes, tudo o que foi ensinado por nossos ancestrais e foi passado, isso então é muita coisa, a cultura forma o cidadão.<sup>22</sup>

Ela é um modo de viver<sup>23</sup>.

Envolve até um povo... Sei lá... Envolvimento com tudo o que nos cerca... se interessa pela nossa situação no tempo e no espaço...<sup>24</sup>

---

<sup>18</sup> Eliana Nunes, 44 anos, professora do ensino médio e fundamental.

<sup>19</sup> Leandro F., 22 anos, estudante.

<sup>20</sup> Denize B., 29 anos, funcionária do Banco do Brasil.

<sup>21</sup> Dóris, 44 anos, administradora de empresa.

<sup>22</sup> Sandra, 16 anos., estudante nível médio.

<sup>23</sup> Leonardo, 20 anos, estudante.

<sup>24</sup> Isaac, 53 anos, desempregado.

É qualquer manifestação de uma certa comunidade de um certo grupo, seja a cultura dominante.... Qualquer manifestação<sup>25</sup>  
Cultura: creio que seja a manifestação do repositório da memória de um povo<sup>26</sup>

É um vasto legado de toda sociedade, humanidade, de todas as áreas, música, artes plásticas, fotografia, escultura, desenho, é um acervo da humanidade...<sup>27</sup>

Hábitos e manifestações de grupos sociais<sup>28</sup>

Eu acho que é um estilo... Um modo de viver, um costume... Se pensar os árabes eles têm um modo de fazer tudo isso que se diferencia do nosso...<sup>29</sup>

Uma segunda noção, que vislumbra uma forma de conscientização,

Alguma coisa que toque você, que desenvolva você em algum sentido, que quebre algum preconceito que você tem do mundo... Você vê um filme iraniano e você passa a ver aquele povo de outra forma, você vê esta situação de forma diferente...<sup>30</sup>

É uma forma diferente de ver o mundo, toda a vez que vejo uma coisa, me sinto diferente, eu vejo o mundo de uma outra forma, tenho mais uma coisa para pensar, mais uma coisa para ver, diferente do que eu via, como se preenchesse mais<sup>31</sup>.

Cultura é uma coisa que tá no nosso dia a dia, na nossa vida. Ela nos alimenta porque é uma coisa que traz a tua conscientização, prazer de participar, receber, dar, a gente é um consumidor de cultura e também um trabalhador de cultura...<sup>32</sup>

É a vida, o ato de estar na vida e intervindo na vida e dando direção e se conscientizando desta intervenção<sup>33</sup>.

É uma abertura da mente, é uma absorção do que se passa em redor da gente que a gente pode sintetizar como importante e está ligado com o momento atual, político, mas que podemos adentrar no passado<sup>34</sup>.

---

<sup>25</sup> Gustavo Santos, 21 anos.

<sup>26</sup> João Bernardes, 56 anos, advogado.

<sup>27</sup> Lídia, 39 anos, professora de música do ensino fundamental.

<sup>28</sup> Luiz Carlos, 56 anos, aposentado.

<sup>29</sup> Andréa Silva, 28 anos, estudante de Belas Artes.

<sup>30</sup> Júlio César, 23 anos, estudante de cinema.

<sup>31</sup> Leonardo, 20 anos, estudante.

<sup>32</sup> Pedro, 38 anos, músico.

<sup>33</sup> Maria de Lourdes, 59 anos, aposentada.

<sup>34</sup> Berta, 68 anos, aposentada.

É uma coisa que... Não é que você siga, mas que você adere e pesquisa sobre outras pessoas , outros lugares...<sup>35</sup>

Uma terceira noção onde cultura é percebida como expressão do sensível, ameaçada pela globalização,

É tanta coisa.... É conhecer uma coisa, por exemplo arte rupestre... Eles, naquela época... fazia um sentido, era uma expressão, a cultura deles está ligado a sentimento. A tendência agora é a cultura regional que pode se acabar com a globalização<sup>36</sup>

Uma quarta noção que diz respeito àquilo que se distingue da natureza, que dá humanidade, e que por isto é tão complexa, ampla, geral,

Cultura é tudo aquilo feito pelo homem, se não for, é feito pela natureza<sup>37</sup>

Tudo o que é produzido pelo ser humano, tudo o que representa o fazer humano é cultura<sup>38</sup>

É tão amplo... vai do dia à dia das pessoas dentro de casa até a parte mais social. Você tem a cultura de uma pessoa e a cultura de uma cidade, de um país, então, é toda a produção do ser humano, envolve a história do ser humano em geral<sup>39</sup>.

É praticamente tudo, todos os aspectos da vida são permeados pela cultura. Não tem como dissociar sua prática com a articulação cultural<sup>40</sup>

É muito complexa... eu acho que ela tem que ser universal, aberta... ampla, não deve limitar. A cultura aqui no Brasil... nós tivemos uma influência de fora... e por isto a gente vê coisas muito mais de fora<sup>41</sup>.

E, por fim, é conhecimento que chega a distinguir classes sociais,

É tudo aquilo que tiver de acesso à sociedade, que a massa tenha porque a cultura hoje é muito elitizada não é qualquer pessoa que tem acesso de ir a um show, a um teatro, a um cinema.<sup>42</sup>

---

<sup>35</sup> Joyce, 17 anos, estudante.

<sup>36</sup> Márcia, 24 anos, estudante.

<sup>37</sup> Luiz Carlos, 56 anos, aposentado.

<sup>38</sup> Ma Emília, 46 anos, coordenadora pedagógica.

<sup>39</sup> Lourdes, 59 anos, aposentada.

<sup>40</sup> Rodolfo, 23 anos, estudante.

<sup>41</sup> Marcelo, 28 anos, técnico em manutenção de aeronaves.

Pode ser educação formal ou uma coisa que você adquire na sua família, os valores, da sua família, a classe social que você está inserido... É um conceito bem amplo... Coisas que você absorve, costumes, valores<sup>43</sup>

É estudo, é saber olhar uma arte... Um quadro<sup>44</sup>

Cultura é conhecimento<sup>45</sup>

Estas concepções, contrapostas às concepções dos produtores culturais, analisadas no segundo capítulo, demonstram uma ampliação das noções utilizadas pelos intermediários culturais, em termos de ir além de uma visão monolítica e homogênea da tradição e da identidade de um povo. Ao mesmo tempo, não apresentaram a perspectiva ou tendência, como já denominamos, em que se associa cultura como meio para atingir objetivos em termos de transformação social, desenvolvimento humano, de valorização e conquista da cidadania, assim como esteve ausente também a tendência de associar cultura a mercado. Apesar de expressarem certa dificuldade, certa reticência, ao serem indagados sobre sua concepção de cultura, os entrevistados apresentaram noções que remontam a outros tempos históricos. Da visão de cultura como civilização<sup>46</sup>, associada ao conhecimento de uma determinada classe social (cultura erudita), à visão de cultura contraposta à natureza<sup>47</sup>; da expressão do sensível<sup>48</sup>, a uma forma de conscientização<sup>49</sup>.

---

<sup>42</sup> Valdete Souza, 27 anos, estudante.

<sup>43</sup> Simone, 34 anos, mestranda em pesquisa social, funcionária pública.

<sup>44</sup> Mauro, 48 anos, motorista de ambulância.

<sup>45</sup> Roberto Almeida, 66 anos, aposentado.

<sup>46</sup> Que remonta à discussão entre *kultur* e *civilization*, onde a idéia de civilização está vinculada ao iluminismo e à hegemonia francesa, em cuja ideologia se encontra a noção de desenvolvimento, saber, conhecimento. SAHLINS, Marshall, op. cit. (1997), p. 46, comenta: “No final do século XVIII — como no final do século XX —, uma idéia antropológica de cultura emergiu das aspirações de autonomia de uma região relativamente subdesenvolvida em face das ambições hegemônicas do imperialismo da Europa Ocidental: ‘As teorias da Kultur podem-se explicar em grande medida como uma manifestação do atraso político, social e econômico da Alemanha em comparação com a França e a Inglaterra, ou como uma reação ideológica a essa situação [...]’. Essas teorias da Kultur [tanto russas como alemãs] são uma expressão ideológica típica — embora certamente não a única — da resposta das sociedades atrasadas às influências do Ocidente sobre sua cultura tradicional’ (Meyer 1952:404-405)”. O autor afirma, ainda, na nota 08, que “A oposição histórica entre a “civilização” iluminista e a “cultura” germânica é discutida, entre outros, por BARNARD (1969); BÉNÉTON (1975); BENVENISTE (1971:289-296); BERLIN (1976; 1982:1-24; 1991; 1993); CURTIUS (1929); DUMONT (1986; 1994); ELIAS (1978); LOVEJOY (1948); Manuel (1968); MASSIS (1937); MEYER (1952); SAHLINS (1995:10-14); STAROBINSKI (1993:cap. 1); e STOCKING (1968:cap. 4; 1987:cap. 1)”.

<sup>47</sup> SAHLINS, Marshall, op. cit. (1997), p. 67, nota 9, observa que “Como a antropologia cultural norte-americana estava ligada à antropologia física, desenvolveu-se uma oposição entre cultura e natureza que também exprimia distinções acadêmicas. Os antropólogos americanos mostravam-se especialmente sensíveis à questão do que era distintivamente humano e, portanto, ‘cultural’.”

<sup>48</sup> Esta noção parece estar associada à concepção de cultura como a “grande arte que é apreciada por poucos afortunados” que por sua vez vincula-se à idéia iluminista de cultura como conhecimento erudito, refinado. Cfe, KUPER, Adam, *Cultura: A Visão dos Antropólogos* (2002), p. 22.

<sup>49</sup> Cultura associada à conscientização esteve em voga nos anos 60, com os diversos movimentos entre estudantes e intelectuais que vislumbravam na cultura “engajada com a política” um meio para a conscientização

Apesar das dificuldades reflexivas quanto à noção de cultura, percebemos que é um conceito extremamente difundido, embora bastante poroso quanto à sua utilização. As pessoas podem até ter dificuldades de expressar suas concepções, as quais podem ser também discutíveis, mas têm alguma idéia do que ela seja. Do contrário, o marketing cultural se mostrou um conceito bem menos difundido, conhecido. Mais da metade dos nossos entrevistados (56,25%) não sabia defini-lo, não tinha sequer idéia do que pudesse ser. Entre aqueles que o conceituaram, observamos que estas noções caminharam em alguns sentidos. Um primeiro que associa o marketing à subvenção do Estado, como se houvesse um vínculo entre as instâncias mercado e políticas públicas, sem o qual este tipo de marketing não poderia ser realizado. Apesar de verificarmos a existência desta noção, ela não foi representativa e isto nos evidenciou que parte significativa de nossos entrevistados não associa o marketing cultural às políticas públicas em cultura. Apenas três dos nossos entrevistados se referiram ao incentivo do Estado, mesmo assim sem saber precisar que tipo de renúncia fiscal ocorre.

Marketing cultural é um negócio subvencionado pelo Estado<sup>50</sup>.

Marketing cultural é a divulgação de eventos culturais. [...] As empresas nacionais estatais, as empresas privadas ainda investem pouco. [...] Os nossos impostos estão bancando isso aí, mas acho importante...<sup>51</sup>

É como dar um banco para a igreja e colocar o seu nome nele. Fazem porque tem incentivos fiscais, o que eu acho que é bom dá uma de bonzinho né?<sup>52</sup>.

Um segundo sentido, em que a noção de marketing cultural aparece, diz respeito à promoção cultural. Esta idéia, de certo modo, concorre com a concepção de patrocínio, o que de fato é realizado através das políticas públicas ora vigentes. Convém lembrar que a diferença, embora pareça sutil, é bastante representativa. Falar em *promoção* significa restringir o conceito de marketing cultural a uma atividade qualquer de propaganda, divulgação, que é vista como destinada a tornar mais conhecido e prestigiado um produto, serviço, marca, idéia, ou instituição, não se levando em consideração os custos envolvidos nesta atividade, ou, na verdade, tendo como certo os custos sendo desembolsados pelo “promotor”. Ou seja, os fins se tornam mais visíveis do que os meios. Todavia, ao se falar em

---

do povo sobre sua condição social, econômica e política. Sobre o assunto ver notadamente CHAUI (1983, 1986 e 1989) e ORTIZ (1985).

<sup>50</sup> Gustavo, 51 anos, professor.

<sup>51</sup> Marcelo, 28 anos, técnico em manutenção de aeronaves.

<sup>52</sup> Luiz Carlos, 56 anos, aposentado.

*patrocínio*, pensamos no apoio financeiro concedido, como estratégia de *marketing*, por uma dada instituição, a determinada atividade artística, cultural, científica, comunitária, educacional, esportiva ou social. Aqui, os meios se tornam tão ou mais visíveis que os fins. Os freqüentadores afirmaram, portanto, dentro desta concepção, que marketing cultural é

A promoção da cultura<sup>53</sup>

Promover o nome de uma empresa, instituição, por meio da cultura, como o CCBB<sup>54</sup>.

Um terceiro sentido se refere ao negócio que representa para a empresa *promotora* [patrocinadora].

Uma instituição que se dedica a certos tipos de cultura para elevar seu nome, no caso o Banco do Brasil, cresce muito... Você vê o Banco do Brasil de outra forma quando ele cria o CCBB, você dá mais valor<sup>55</sup>.

O marketing cultural é fundamental, aquilo que toda empresa deveria fazer, a associação de uma marca a um evento, é um fato que pode marcar. O Banco do Brasil associar seu nome ao Centro Cultural é uma coisa de muito prestígio, é uma coisa de nome, de peso, você sabe que você vindo aqui ao Centro Cultural vai ver uma exposição bem montada, uma exposição de arte, vai ver uma peça teatro...<sup>56</sup>.

Hoje tudo depende de você expor o produto, se você não expõe, não divulga, as pessoas não... Porque tá todo mundo ligado na informação, se você não informa, não enfoca aquilo, então passa despercebido e o marketing é um rótulo atraente que você coloca em torno de um produto, de um acontecimento cultural, de uma expressão musical, de uma peça qualquer... Hoje as pessoas estão muito ligadas no que está mais em voga, na moda, então o profissional do marketing tem que sentir o que as pessoas estão querendo<sup>57</sup>.

Um quarto sentido, que aborda o papel do Estado mas demonstra uma visão crítica sobre o assunto,

Com esta coisa do neoliberalismo e da globalização há uma redução do papel do Estado nas políticas sociais, educacionais, culturais, habitacionais, então acho que as empresas começam a fazer essa coisa do marketing cultural, do

---

<sup>53</sup> Eliana Monteiro, 48 anos, museóloga.

<sup>54</sup> Denize, 29 anos, funcionária pública.

<sup>55</sup> Júlio César, 23 anos, estudante.

<sup>56</sup> Dóris, 44 anos, administradora de empresa.

<sup>57</sup> Berta, 68 anos, aposentada.

assistencialismo, filantropia, que são importantes mas que legitima essa redução do papel do Estado nas políticas que ele deveria ter. Por um lado ele tapa um buraco, um espaço que o Estado acaba deixando, mas por outro lado acaba reforçando mais ainda este recuo do Estado no papel que ele deveria ter, que é dele mesmo, nas políticas públicas da educação, cultura, etc.<sup>58</sup>.

O marketing cultural é um negócio que mercantiliza a cultura. É o estabelecimento de um campo que gera especializações e demandas... A cultura sobreviveu até hoje sem isto. Estabelece um dilema que pode parecer picaretagem mas são as migalhas que nos restam em termos de cultura para um público que tem alguma formação cultural. Não é mecenato, não é a arte pela arte<sup>59</sup>.

E, por fim, visões um tanto quanto controversas, díspares até, quanto aos benefícios trazidos por este tipo de marketing e quanto ao papel do Estado neste cenário.

Como cidadão, acredito muito mais na iniciativa privada do que no Estado. O Estado deve ser o menor possível, apenas para garantir segurança, justiça e saúde à população. A cultura, eu acredito deva ser uma coisa mais livre possível, enfim, acho que a presença da iniciativa privada é fundamental<sup>60</sup>.

Acho fundamental este investimento que o Banco do Brasil faz porque quando você cria pessoas evoluídas culturalmente, automaticamente você pode torná-las com um certo potencial de consumo que talvez interesse ao Banco do Brasil, tudo é uma troca, não é à toa...<sup>61</sup>

O papel desses centros culturais é muito importante porque é uma coisa popular, todo mundo tem acesso... Fica, entre crianças e adultos, a visão de que agente tem um referencial, uma raiz, isto é legal para a formação do cidadão<sup>62</sup>.

O marketing impõe uma forma de cultura que é a que nós estamos vivenciando, que é a cultura de massa, e não é voltado pra as origens<sup>63</sup>.

O marketing cultural dirige o olhar para uma cultura que interessa vender, aí gera uma relação de classe muito séria (...) [A visão de cultura nestas políticas] são uns poucos que fazem, que dançam, que pintam, os privilegiados. O povo (e não gosto muito deste conceito) perde espaço cultural, não é mais visto, molda nossa identidade cultural que é nossa também, mas não é só isto<sup>64</sup>.

---

<sup>58</sup> Simone, 34 anos, assistente social.

<sup>59</sup> André, 30 anos, estudante e professor.

<sup>60</sup> João Bernardes, 56 anos, advogado.

<sup>61</sup> Júlio César, 23 anos, estudante.

<sup>62</sup> Sandra, 16 anos, estudante.

<sup>63</sup> Pedro, 38 anos, músico.

<sup>64</sup> Eliana Nunes, 44 anos, professora do ensino médio e fundamental.

Face ao exposto, podemos inferir que apesar de razoavelmente conhecido, o conceito de marketing cultural não é percebido da mesma forma como é aplicado pelas empresas. Além das confusões estabelecidas entre patrocínio e promoção, há pouca informação quanto ao uso de recursos de isenção fiscal do Estado, e os mecanismos que a lei propicia para o financiamento da cultura, com roupagem de política cultural. No caso do CCBB, em particular, a imagem da empresa Banco do Brasil é intimamente associada ao investimento realizado na manutenção e apresentação de tudo o que lá ocorre, com pouca visibilidade para o uso de recursos do Estado. Possivelmente isto ocorra por tratar-se de um espaço físico mantido e destinado para a cultura, o que torna o CCBB singular em relação às empresas que não mantêm uma instituição nestes mesmos moldes. Diante destes fatos, compreendemos que, apesar da divulgação, por parte do Ministério da Cultura, da existência da lei de incentivo e dos mecanismos para se viabilizar projetos culturais, e da elaboração do ranking das empresas investidoras em cultura, grande parte da população parece desconhecer tais informações. Em nossa amostragem, apenas três entrevistados demonstraram conceber o marketing cultural nos moldes que os profissionais da área o concebem: “a associação de uma marca a um evento”, “o marketing é um rótulo atraente que você coloca em torno de um produto”; e outros cinco entrevistados demonstraram um olhar crítico sobre o contexto: “redução do papel do Estado”, “o marketing cultural é um negócio que mercantiliza a cultura” “o marketing cultural dirige o olhar para uma cultura que interessa vender”.

A partir das noções sobre cultura e marketing cultural, entre os freqüentadores do CCBB Rio, estabelecemos um diálogo com o tipo de vínculo que cada um destes sujeitos mantém com aquela instituição, não só o que os motiva a ir ao Centro, assim como a freqüência com que realizam este tipo de atividade, além da percepção de tudo o que ali é ofertado. Estes sujeitos, passam, portanto a ser denominados de “consumidores de cultura”

## **6.2. Os consumidores de cultura: de *flâneur* a *habitué***

É importante assinalar que entre alguns dos freqüentadores do CCBB Rio entrevistados, a concepção de “consumo de cultura” se distanciou do senso comum, que em geral costuma associar essa idéia a simples aquisição e uso de um determinado bem, o que nos indica aspectos interessantes que se aproximam da concepção de cultura aqui adotada. Foram estas noções, anotadas durante nossa pesquisa, que nos nortearam na compreensão do significado dos bens culturais disponibilizados pelo CCBB Rio ao público, como passíveis de



serem consumidos, mesmo que tenha provocado, entre alguns dos entrevistados, certo espanto, às vezes, motivando um questionamento ou, ainda, em alguns casos, uma reflexão mais crítica. Entre estas, destacamos as que abordaram a questão da acessibilidade,

Consumir lembra mercado e mercado lembra preço... Eu estou aqui no centro do Rio de Janeiro, eu aproveito o que o centro do Rio de Janeiro tem para me oferecer e nesse ponto é muito saudável porque há muitas iniciativas a preços acessíveis. Você pode assistir a uma roda de choro no Teatro João Caetano a um real, na hora do almoço, o projeto seis e meia que já é clássico, as exposições do BNDS [...] Eu associo cultura a acesso, a preço que dê para pagar né?<sup>65</sup>

Da necessidade,

Cultura é um produto? É uma coisa estranha, talvez encaixe o conceito de Bourdieu de capital cultural que de alguma forma é um capital que você adere... Eu sou consumidor mesmo...<sup>66</sup>.

Do compartilhamento

Quando venho aqui e vejo tudo isso eu estou consumindo de alguma forma, mesmo que eu não leve para casa mas que me preenche muito. Pelo menos uma vez por semana eu tenho que vir ao CCBB. E vou também ao Museu Histórico Nacional, Museu Nacional de Belas. Não importa a distância e o preço, o que importa é que eu preciso consumir isso, então é natural<sup>67</sup>.

Eu não era [consumidora de cultura], porque a gente às vezes fica em um casulo tão fechado que a gente fica muito restrito, com medo. E de uns tempos para cá, que eu fui mudando a minha mente para aproveitar mais o que é oferecido. A universidade me ajudou muito. Quando eu só trabalhava com educação não tinha tempo... era um ritmo tão acelerado... que não havia tempo. No final de semana preferia ficar em casa... Então a faculdade te estimula... É uma troca de experiências, outros estilos de vida..<sup>68</sup>

A relação que os frequentadores estabelecem com o CCBB nos levou à concepção de que estes indivíduos se distinguem basicamente entre três tipos ideais<sup>69</sup> de frequentadores. Estes tipos foram classificados nas seguintes categorias: *flâneur*, *habitué* e *eventual*. A categoria *flâneur* se aplica ao tipo de frequentador que, de forma assídua, mas isoladamente,

---

<sup>65</sup> André Moraes, 30 anos, estudante e professor.

<sup>66</sup> Gustavo Santos, 21 anos, estudante.

<sup>67</sup> Andréa Silva, 28 anos, estudante.

<sup>68</sup> Valdete Souza, 27 anos, estudante.

<sup>69</sup> Aqui distintos na perspectiva dos ensinamentos Weberianos, em sua formulação conceitual e metodológica para análise histórico-social. WEBER, Max, *Weber* (1986), e *Economia e Sociedade: Fundamentos da Sociologia Compreensiva* (1991).

busca no CCBB não só a programação oferecida, mas, sobretudo, o desfrute do ambiente, dos espaços, de modo a flunar por entre as salas e corredores, perambular por entre os grupos de pessoas que por lá transitam e, eventualmente, encontrar um amigo ou outro. A categoria *habitué*, por sua vez, se aplica aos indivíduos que mesmo isoladamente, mas em sua maioria acompanhados, freqüentam assiduamente o CCBB Rio, acompanham sua programação e sabem tudo o que está em cartaz naquela instituição. Por fim, a categoria *eventual* que atribuímos àqueles indivíduos que podem até acompanhar a programação do Centro, mas sua freqüência não se dá com a mesma assiduidade que as outras duas categorias, por diversos motivos. Seja falta de tempo, disposição ou mesmo de recursos financeiros.

Estes três tipos foram identificados a partir da variável ocupação, a qual se mostrou dependente de uma outra variável, a do local de trabalho, ou ocupação. Em nossa amostragem percebemos os aspectos que a seguir descrevemos. Os estudantes e professores, apesar de serem os que moram mais distantes do centro (em outras cidades ou bairros da zona norte, oeste, etc.), suas atividades acadêmicas os levam para as proximidades do CCBB, seja na busca de conhecimento e informações que se concentram nas bibliotecas e instituições do centro do Rio de Janeiro, seja na busca de programações culturais alternativas, como centros de cultura, museus, cinemas, etc. Este fator é relevante para a freqüência assídua ao CCBB. Somem-se a este grupo<sup>70</sup> os aposentados que, por razões outras, também estão entre os mais assíduos. O fator tempo e gratuidade em transportes se mostrou relevante para uma freqüência assídua destes atores. Estudantes, professores e aposentados, portanto, compõem os grupos que consideramos *habitués*, por freqüentarem assiduamente o CCBB Rio. Para eles, a expressão de um hábito, prática recorrente, que pode inclusive tornar-se cotidiana. O tipo de “consumidor compulsivo”, que acompanha a programação, que tem boa informação do que ocorre não só nos espaços do Centro, mas nos seus arredores<sup>71</sup>. Estes indivíduos nutrem, muitas vezes, além do interesse profissional (estudantes e professores ligados às áreas de artes, música, dança, teatro, filosofia, história, ciências humanas) um interesse pessoal. Não só entre estudantes e professores, mas os aposentados que entrevistamos, em sua maioria, têm formação em áreas afins (biblioteconomia, museologia, jornalismo, professor da rede pública de ensino, universitários, etc.). A assiduidade aumenta à medida que as pessoas se desocupam de suas tarefas cotidianas, e, neste sentido, os aposentados cabem bem neste papel.

---

<sup>70</sup> Dentre nossos 32 entrevistados, 23 têm estas ocupações: 7 aposentados, 12 estudantes e 04 professores.

<sup>71</sup> O que inclui a Casa França Brasil, o Centro Cultural dos Correios, o Centro Cultural da Justiça Federal, a Biblioteca Nacional, o Museu Nacional de Belas Artes, o Museu Histórico Nacional, o Teatro Municipal, o Espaço Cultural BNDS, o Teatro João Caetano, os botequins...

Hoje estou usufruindo de tudo o que não consegui usufruir quando trabalhava... ir ao cinema, teatro, aos centros culturais. Aqui no CCBB você pode passar o dia inteiro, tem sempre alguma coisa para se ver, o cinema é baratíssimo. Acho isso aqui perfeito. Deveriam se multiplicar Centros como esse<sup>72</sup>.

Eu sou suspeita para falar deste Centro porque toda quarta-feira da minha vida, desde que me aposentei que eu venho para cá e fico o dia inteiro no CCBB, é a coisa mais maravilhosa que me aconteceu e aqui encontro com meus amigos e minhas amigas. Às 14:00 embaixo da rotunda, no cafezinho. Quem tiver lá bem, quem não tiver não está e vai perder<sup>73</sup>.

Para além da questão da especificidade da ocupação e formação destes indivíduos (estudantes, professores e aposentados), a flexibilidade de horário, o que contribui para uma maior disponibilidade de tempo, aliado ao baixo custo e ao desenvolvimento de suas atividades em torno do Centro, são fatores, que, em conjunto, dão uma melhor condição para que a frequência seja mais intensa. Ao mesmo tempo, a formação deles e o interesse pessoal por tudo aquilo que é ofertado pelo CCBB Rio, constituem fator determinante para que se tornem *habitué*. Neste grupo, percebemos que o uso do CCBB se dá, em sua maioria, como ponto de encontro. É muito freqüente observarmos grupos de três, quatro idosos ou estudantes interagindo entre si e com o ambiente. Não só em espaços onde ocorre a programação do Centro (cinema, videoteca, salas de exposições e nos teatros), mas também nos espaços da biblioteca, no cafezinho, no restaurante, no *foyer*. Neste caso o que se observa é que o Centro se tornou também um espaço de encontros, um “ambiente de convivência”, isto é, de intensa sociabilidade, projetando-se para além do seu uso convencional:

O CCBB é um referencial de encontro de amigos para ver a programação como as exposições, palestras, etc.<sup>74</sup>.

Aqui é um ponto de encontro. Aqui é bem mais diversificado do que outros espaços, aqui você tem teatro, cinema, música, biblioteca... eu faço parte da geração CCBB<sup>75</sup>.

O CCBB é um verdadeiro ponto de encontro das pessoas do meu campo de conhecimento, dos meus amigos. É uma opção cultural e um ambiente de convivência. O CCBB funciona como uma âncora, um ponto de confluência do pessoal da UERJ, da UFRJ, da UFF. É bem positivo isso. Se você faz um programa no final de semana no entorno, você encontra rodas de samba nas

---

<sup>72</sup> Berta, 68 anos, aposentada.

<sup>73</sup> Lourdes, 59 anos, aposentada.

<sup>74</sup> Roberto Almeida, 68 anos, aposentado.

<sup>75</sup> Maria de Lourdes, 59 anos, professora aposentada.

ruazinhas apertadinhas daqui de trás, à noite, nas sextas-feiras. Venho desde que foi inaugurado e desde então acompanho a programação. Venho aqui e pego o folder. Durante a semana, você senta pra fazer uma horinha e aparecem as pessoas e aí os outros programas surgem<sup>76</sup>.

Estudo na biblioteca que é a melhor que tem aqui e vejo os amigos, volta e meia. Aqui você se diverte e estuda ao mesmo tempo. Tenho um grupo de estudo. O CCBB é um lugar seguro, e é mais barato. Teatro aí fora está a R\$50,00 aqui é R\$10,00 e ainda encontro os amigos. Aqui é o lugar do encontro<sup>77</sup>.

Encontro amigos com bastante frequência, funciona meio como ponto das pessoas se encontrarem. Tipo assim “Vamos fazer alguma coisa? Onde a gente se encontra? No CCBB”. É um área meio estratégica onde passa todos os ônibus, funciona muito bem como ponto de encontro das pessoas. O que motiva a vir ao Centro além da programação é o encontro com os amigos<sup>78</sup>.

Há, ainda, neste grupo, cuja ocupação é o estudo, ensino ou aposentadoria, um perfil de consumo de programas culturais alternativos no que diz respeito, primordialmente, ao cinema, onde a preferência se dá em torno de filmes que estão fora do circuito comercial. Isto é perceptível no discurso dos entrevistados, pelos espaços citados com muita frequência. Não só o cinema do CCBB, mas o Cine Odeon, Estação Botafogo, Espaço Unibanco e Paço Imperial. Ou seja, o consumo destes indivíduos, em termos de produções cinematográficas, se dá prioritariamente fora dos cinemas dos *shoppings center's* e seus filmes hollywoodianos, o que indica claramente a preocupação de alguns frequentadores com a aquisição de um capital intelectual diferenciado. A frequência a este tipo de espaço mais comercial ocorre, mas apenas quando há um filme ou outro que venha a lhes interessar. Isto demonstra, de algum modo, certa diferenciação deste público, que se articula ao tipo de programação que lhe é destinada:

Considero o CCBB acessível ao público, com uma programação que não é comercial. Algumas vezes quando eu venho não me interesso pela programação porque acho ela muito voltada pra um nicho, e se eu não sou daquele nicho dificilmente vou ter interesse em ver, então não é aquela cultura assim abrangente, não é popular, até que às vezes é, mas muita coisa aqui é voltada para um público alternativo muito específico<sup>79</sup>.

---

<sup>76</sup> André, 30 anos, estudante e professor.

<sup>77</sup> Luiz Carlos, 56 anos, aposentado.

<sup>78</sup> Leandro, 22 anos, estudante.

<sup>79</sup> Denize, 29 anos, funcionária pública.

Poderíamos acrescentar que, para além do hedonismo, do prazer – o que nos levaria a refletir sobre um tipo de consumo cuja dimensão privilegie, possivelmente, a fruição do estético, que seria mais intimista, desvinculada de status –, percebemos que um outro componente também se apresenta: a questão da necessidade, do desejo, da intenção destes indivíduos na busca por uma ampliação de conhecimento à sua formação, o que acaba por envolver a incorporação de capital social, intelectual, de status, refinamento do gosto, ou mesmo a aquisição de novos códigos. O que nos leva a refletir, neste caso, sobre o componente utilitário de consumir cultura como forma de distinção. A frequência ao CCBB Rio, entre estes indivíduos, *habitués*, se dá, portanto, com uma intencionalidade específica. Geralmente saem de casa com um destino já programado: sabem o que está em cartaz no CCBB e, freqüentemente, na companhia de amigos cujo encontro foi previamente agendado, assistem a um concerto, a uma peça, a uma exposição, etc. Aqui percebemos a disposição, a intenção para certo tipo de consumo, cuja prática se caracteriza, ao mesmo tempo, tanto pela “incorporação de status” (eis sua intencionalidade), pois confere “distinção” àquele que participa de um determinado tipo de evento, quanto pelo prazer de usufruir (neste caso, hedonista), isto é, o deleite pessoal. De todo modo, uma categoria não invalida a outra, pois tanto o consumir cultura pode agregar status àquele que a busca, quanto prazer no plano da receptividade.

De outro modo, há o tipo de freqüentador que classificamos como *flâneur*, em cuja categoria se encontram aqueles sujeitos que não estão em busca de companhia, que não formam grupos específicos, mas que não deixam de ser também menos assíduos, e cuja intencionalidade na ida ao CCBB é observável. O maior prazer destes não está em acompanhar e seguir de perto a programação oferecida pelo Centro, mas o fato de poder estar lá, de escolher e circular livremente por entre as diversas opções oferecidas, enfim, o ato de perambular, flunar, conforme Walter Benjamin<sup>80</sup> já havia assinalado. É certo que esta passagem, um tanto fortuita, ora fugindo do calor, ora da insegurança oferecida pelas ruas do centro de cidade, ora fazendo uma “horinha” entre uma atividade ou outra, ou até mesmo aguardando a próxima programação do Centro da qual tomou conhecimento ali mesmo, naquele momento, envolve também certo tipo de consumo mais hedonista, sem preocupação em acumular conhecimento através das diversas opções que lhes são oferecidas.

É importante ressaltar que o ato de flunar, desde Benjamin, tem sido alvo de reflexão e vários são os autores que vêm estudando a figura do *flâneur*. Julio Ramos nos lembra que

---

<sup>80</sup> Conforme BENJAMIN, Walter, *Magia e técnica, arte e política: ensaios sobre literatura e história da cultura* (1994).

“flanar pelos itinerários urbanos é um modo de entretenimento associado à mercantilização moderna e à sua espetacularização no consumo”<sup>81</sup>, e Canclini que o “passeio é uma operação de consumo simbólico que integra fragmentos em que já se despedaça essa metrópole moderna, uma forma de organizar [...] as descontinuidades da vida urbana”<sup>82</sup>.

Conforme já nos referimos, os sujeitos classificados sob esta categoria não foram associados a nenhum tipo de ocupação específica, mas às pessoas que estão, de certo modo, só de passagem. Não costumam ir ao CCBB para uma programação específica. Podem até entrar em um filme, uma sessão de vídeo ou perambular por entre espaços de alguma exposição, porém sem muita certeza do que procuram. Neste caso, não há uma intencionalidade, previamente traçada, como costuma ocorrer com os outros modelos aqui referidos.

Isso aqui é como se fosse aquelas pracinhas de antigamente... cidade de interior não tem uma pracinha? Que todo mundo vai passear, vai no cinema, vai namorar e depois vai à pracinha? Tem gente que vem pra cá e não faz nada fica só zanzando por aí...vendo a banda passar. Eu acompanho a programação e tenho aprendido muito<sup>83</sup>.

Em nossa compreensão, este zanzar por aí, ou o *flanar*, possivelmente está associado ao que já nos referimos anteriormente, e ao que nos chamam à atenção Canclini e Julio Ramos: a um determinado tipo de consumo. Um consumo simbólico através do qual se tenta dar sentido àquilo que pouco se compreende de uma realidade social fragmentada. Mas o fato é que, independente das categorias em que se agrupem estes frequentadores, o consumo, de algum modo, se efetiva.

Mesmo que tenhamos em mente, com diz Mary Douglas, que ele se efetive entre aqueles que têm acessos aos códigos, aos sentidos, significados que estejam ali postos, entre aqueles que buscam devorar de certa forma, mesmo que com os seus próprios sentidos, aquilo que é ofertado pelo Centro. E este consumo é bastante bem recebido. É unanimemente elogiado, distinguido. Há uma visão intensamente positiva, entre os entrevistados, assim como também entre os que propagam os feitos do CCBB na mídia<sup>84</sup>, quanto aos produtos culturais ali disponibilizados. As críticas, quando surgem, não dizem respeito àquilo que é feito, mas muito mais em torno daquilo que poderia ter sido feito.

---

<sup>81</sup> Apud CANCLINI, Nestor Garcia, op. cit. (1996), p. 150.

<sup>82</sup> Idem, pp. 151 e 152.

<sup>83</sup> Maria de Lourdes, 59 anos, aposentada.

<sup>84</sup> Na imensa maioria das matérias consultadas de jornais e revistas.

Ao lado destas duas categorias que classificamos de *habitué* e *flâneur*, observamos a existência de um terceiro grupo aqui classificado de *eventual*, entre os quais se encontram os turistas, estudantes e professores do ensino fundamental. Os turistas, por sua passagem meteórica pelo CCBB e pela Cidade do Rio de Janeiro; os estudantes do nível fundamental que são trazidos por seus professores, cuja porta de entrada é o Programa Educativo e, por conseguinte, a escola; e os professores, os quais mantêm um outro vínculo, além das visitas com seus alunos: um outro tipo de contato com o programa educativo, os encontros promovidos para divulgação e apresentação da programação. A cada trimestre é organizado e oferecido um encontro com professores do ensino fundamental, no qual realizam seminários que discutem o conteúdo dos eventos do CCBB<sup>85</sup>, demonstrando as potencialidades dos trabalhos educativos a serem levados para as escolas. Nesta categoria, também se enquadra todo visitante que, de modo esporádico, vai ao Centro, movido por qualquer tipo de interesse. Tais indivíduos estão também consumindo tudo aquilo com o que entram em contato nos eventos e espaços do CCBB.

É por meio desse consumo simbólico que se efetiva a distinção do CCBB, pois tudo aquilo que é por ele ofertado em nenhum outro lugar se encontra. Esta percepção de unicidade de seu “produto”, é, de imediato, transferido à própria instituição CCBB, mas possivelmente o mesmo não ocorra (como é esperado), de modo direto, ao seu patrocinador, o Banco do Brasil. Se, de alguma maneira, o consumo aqui está a serviço do marketing, da mesma forma que a produção neste campo social<sup>86</sup>, a repercussão entre os frequentadores é de outra natureza. Em nossas entrevistas, ao associarmos consumo à cultura, formulamos uma outra questão, que dizia respeito à associação entre o CCBB e o seu patrocinador, onde indagamos sobre o fato de a existência do CCBB motivar, de alguma forma, a manter algum tipo de vínculo financeiro com o Banco do Brasil. Apenas 25% se mostraram motivados a ser clientes do Banco, pelo fato desta empresa realizar este tipo de investimento, mantendo um Centro Cultural como o CCBB. Vale ressaltar que encontramos, em nossa amostragem, um percentual de 72% de não clientes do Banco do Brasil, o que se coloca acima do que apontam as diversas pesquisas daquela instituição. Ou seja, apenas 28% de nossa amostragem são clientes do patrocinador do CCBB. Entre os que são clientes do Banco do Brasil, da mesma

---

<sup>85</sup> O Programa Educativo conta com a publicação de um caderno semestral, para distribuição gratuita aos professores, comentando os conteúdos da programação por intelectuais ligados ao temas em debate. A intenção é de que os professores se utilizem deste material em sala de aula e fiquem estimulados, ele e seus alunos, para visitas às mostras do CCBB.

<sup>86</sup> Circunscrito ao marketing cultural, lugar, por excelência, da produção das *mercadorias-símbolos-significantes*.

forma que entre não clientes, verificamos percepções semelhantes quanto à iniciativa da empresa Banco do Brasil em manter um centro cultural. Eis algumas delas:

Não faz mais do que obrigação. Deveria investir mais. Cadê o espaço para o artista popular aqui no Centro? Quando penso em Banco do Brasil associo primeiro ao Centro e depois ao Banco e há que separar bem porque os serviços do Banco do Brasil não são tão bons assim<sup>87</sup>.

Toda instituição pública tem obrigação de fazer isto [incentivar a cultura] porque se ela não fizer ninguém mais vai fazer. E se tiver vai ser direcionada, vai ter outros interesses por trás. [...] O Estado brasileiro faz muito pouco pela cultura<sup>88</sup>.

Você sabe quanto o sistema financeiro lucra? Está entre os que mais lucram no nosso país, então tem mais é que investir em cultura não tem mais do que obrigação<sup>89</sup>.

É financiado por um Banco federal, bancos que lucram, [...] nós temos uma política econômica que é excludente e [...] temos direito de estar aqui nesta casa<sup>90</sup>.

Apesar de considerarmos relevantes estas percepções, paradoxalmente elas não se mostraram representativas frente às demais que afirmaram o acerto do Banco do Brasil em realizar tal tipo de investimento, ao mesmo tempo em que se posicionaram de modo crítico quanto à programação, os eventos em cartaz e quanto ao público que frequenta o CCBB, o que em nossa compreensão, pode ser traduzido como o tipo de política que o CCBB Rio pratica:

As mostras são voltadas para produção cultural da classe média para cima, com algumas exceções como as exposições indígenas, mas aí vem pelo exótico. A África, vem pelo exótico (...), visão classe média, classe média alta do que seja cultura. [...] Uma política cultural deveria pensar em termos de percentual. A cada grande exposição montar uma de um artista popular<sup>91</sup>.

Mas serve mais para a elite, você vê mais classe média frequentando o CCBB.. Fica um pouco segmentado... não é qualquer pessoa que entra aqui... é muito raro. Aqui se tornou um *point*, é próximo à Praça 15, eu gosto da arquitetura daqui... o governo não tem muito interesse em investir em cultura, mas do lado

---

<sup>87</sup> Eliana Nunes, 44 anos, professora.

<sup>88</sup> Luiz Carlos, 56 anos, aposentado.

<sup>89</sup> Simone, 34 anos, funcionária pública

<sup>90</sup> Eliana Nunes, 44 anos, professora.

<sup>91</sup> Eliana Nunes, 44 anos, professora.



das instituições privadas é interessante por isto, tem uma troca, a partir do momento que você investe em cultura<sup>92</sup>

Nos primeiro anos do CCBB a cultura popular tinha mais espaço e, isso foi se perdendo. E foi se criando uma identidade urbanóide aonde você não encontra mais uma escultura, um entalhe, um bordado... bordado é arte, a tecelagem, o barro e você não vê isto numa instituição que dá o nome de Centro Cultural... Há uma divisão entre arte e folclore...<sup>93</sup>.

Você não vê o operário, a empregada doméstica, a classe mais pobre... Pode ser que venha, mas isso aqui é mais para estudantes, professores, uma coisa um pouco elitista... a turma mais pobre não tem estímulo de entrar aqui, fica tímida, é aí que entra as escolas, quando a escola começa a incentivar... a escola pública, pois a particular os pais têm dinheiro, dá uma base para o futuro, a base que não têm em casa<sup>94</sup>.

O CCBB propicia tudo isso mas poderia divulgar mais, chamar mais o povão para vir... acabam ficando pequenos grupos... as pessoas passam na porta, mas não entram<sup>95</sup>.

Esse projeto que a prefeitura está fazendo que o Miguel Falabela está dirigindo de teatro a R\$ 1,00, aos domingos é super legal, é um incentivo à cultura muito grande.... Porque a maioria da população vive com o salário mínimo se ela for pagar todas as despesas... aluguel... não sobra, não sobra dinheiro para ir ao cinema, ao teatro.... é tudo muito caro. Qualquer peça aqui no Rio é R\$ 30,00 R\$ 40,00, não é qualquer pessoa que tem condição . O CCBB abre espaço para qualquer um, mas a população tem que se conscientizar que tem esse direito de vir aqui, porque as pessoas acham que o CCBB... nem sabem que existe, entendeu? As pessoas que trabalham aqui [no Centro], não vêm aqui<sup>96</sup>.

A questão acima apontada, quanto à “elitização” não só do que é patrocinado, mas também quanto ao público freqüentador, está relacionada a outras questões que aparecem no discurso dos que pensam e realizam este tipo de política: a “acessibilidade” e a “democratização”. E aqui teríamos que refletir sobre como estas questões aparecem em um mesmo contexto. Algo parece estar fora do lugar, pois se para os que desenvolvem estas políticas (financiamento de um lado – pelo Estado –, e o marketing cultural, por outro – através das empresas) o discurso que as sedimenta é a democratização e a acessibilidade, para aqueles que de alguma forma se beneficiam destas políticas a vêem como elitizadas.

---

<sup>92</sup> Júlio César, 23 anos, estudante.

<sup>93</sup> Eliana Nunes, 44 anos, professora.

<sup>94</sup> Maria de Lourdes, 59 anos, aposentada.

<sup>95</sup> Lúcia. Musicista, 39 anos, professora.

<sup>96</sup> Valdete Souza, 27 anos, estudante.

As noções até aqui destacadas dos conceitos de cultura e marketing cultural pelos entrevistados<sup>97</sup>, freqüentadores do CCBB Rio, se distinguem daquilo que o patrocinador afirma estar realizando. Os elementos acima analisados nos levam à compreensão de que a produção das *mercadorias-símbolos-significantes*, concebidas como eventos ou “programas”, se encaixam naquilo que Marx já havia destacado sobre a produção das mercadorias: a produção do consumo e do consumidor. O que observamos, de certo modo, é que, ao mesmo tempo em que os eventos são produzidos para públicos “apropriados”, estes “produzem” o público consumidor, e, nesta relação, se “encaixam” nos eventos ou programas “apropriados”.

### 6.3. Objetos para sujeitos apropriados, ou programas para públicos apropriados

Na perspectiva marxista o trabalho produz não só mercadoria, mas produção, distribuição, circulação, consumo e, por conseguinte, o consumidor. Nas palavras de Marx

A produção não fornece apenas um objeto de consumo; dá-lhe também o seu caráter específico e determinado, dá-lhe o toque final - tal como o consumo dá ao produto o toque final que converte uma vez por todas em produto. Em suma, o objeto não é um objeto em geral, mas sim, um objeto bem determinado e que tem de ser consumido de uma maneira determinada, a qual, por sua vez, tem que ser mediada pela própria produção. A fome é a fome, mas a fome que é saciada com carne cozida e consumida com faca e garfo é diferente da fome do que devora carne crua e a come com a mão, com unhas e dentes. Por conseguinte, o que *a produção produz objetiva e subjetivamente não é só o objeto do consumo; é também o modo de consumo. A produção cria, pois, o consumidor*<sup>98</sup>.

<sup>97</sup> Dentre os diversos temas abordados nas entrevistas um, em específico, nos chamou a atenção em virtude de sua recorrência e espontaneidade, o qual diz respeito à realidade social vivida pelos cariocas, quanto à insegurança e à violência, a qual, em certo sentido, molda hábitos e costumes voltados para o consumo, chegando a interferir na decisão dos espaços freqüentados, cujo requisito básico é segurança. Este aspecto se mostra relevante no momento em que, de algum modo, contribui na transformação de visitante eventual em freqüentador assíduo, *habitué* ou *flâneur*, de um dado espaço. O CCBB Rio, embora considerado um espaço seguro, sua localização é vista como “perigosa”, e, por isto, os horários e dias para uma visita são considerados importantes para a garantia de uma segurança mais efetiva: os dias são considerados mais seguros, pela quantidade de gente que circula na área, seja durante a semana, seja nos fins de semana; à noite e, principalmente, no final de semana, a segurança diminui. Este é um tipo de preocupação entre os entrevistados mais velhos, em particular os aposentados, o que não ocorre entre os mais jovens e, sobretudo, os estudantes. A freqüência a uma programação atrativa, no entanto, vale qualquer tipo de estratégia: chegar ao Centro em grupo, ir de táxi, de carro, ou mesmo fazer o traslado do estacionamento conveniado com o CCBB nas van’s oferecidas, como cortesia, pelo Centro. Os meios considerados mais perigosos são ônibus e metrô, ou mesmo a balsa, para quem sai de Niterói. O relato, quanto aos meios de transportes mais perigosos, diga-se de passagem, não se referem aos meios em si, mas ao deslocamento que se tem que fazer, a pé, até as paradas e estações, no entorno do centro, ou mesmo o tempo gasto na espera de um destes meios de transportes.

<sup>98</sup> Grifo nosso. In Marx, Karl, Para uma crítica da economia política, p. 10, edição eletrônica, disponível em <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cv000054.pdf>, consultado em 23.10.2005.

É com esta perspectiva que analisamos a produção da *mercadoria-símbolo-significante*, ou dos eventos patrocinados pelo Banco do Brasil, através do CCBB Rio, e, da mesma forma, o seu público consumidor. Levaremos em consideração, ainda, um outro argumento do próprio Marx ao afirmar que “o objeto de arte – e analogamente, qualquer outro produto – cria um público sensível à arte e capaz de fruição estética. Deste modo, a produção não cria só um objeto para o sujeito; cria também um sujeito para o objeto”<sup>99</sup>

Marshall Sahlins, ao analisar o materialismo histórico, tece uma crítica sobre a concepção marxista de que a “produção, no sentido estrito do processo de trabalho, é o ‘ponto de partida real’ e o ‘fator predominante’ na forma da produção como um todo. Os outros elementos, particularmente o consumo, adquirem a posição teórica de fatores desse fator”<sup>100</sup>. Sahlins argumenta ainda que “a parte do texto que explica a interação entre produção e consumo é de grande interesse para antropologia ainda existente”<sup>101</sup>, exatamente porque Marx, ao explicar a complexidade e relação entre estes dois momentos, teria realizado uma “transposição do relacionamento entre produção e consumo de reciprocidade para hierarquia”, ou seja se de início o consumo aparece em uma “mútua interdependência” com a produção, termina por ser subordinado a este. A crítica de Sahlins prende-se a uma questão: a “decepção antropológica no programa de Marx: a incidência da ‘imaginação’ na ‘percepção’, e por conseguinte da cultura na natureza”<sup>102</sup>, ou, ainda, à forma como o consumo se encontra situado no domínio da natureza, por vincular-se ao ‘impulso’, ao ‘desejo’, e a produção, por sua vez, encontra-se sob o domínio histórico. À parte de toda esta discordância, o nosso enfoque se volta para o aspecto realçado por Sahlins quanto à estrutura simbólica presente na utilidade material, o que, em sua visão, distingue a civilização ocidental, pois este seu modo de produção simbólica, é *disfarçado na forma de um crescente PNB*<sup>103</sup>. Ao conferir, ou restituir o aspecto simbólico da produção e, conseqüentemente, do consumo, Sahlins nos leva a considerar que se pode consumir, não só do ponto de vista econômico, financeiro, mas especialmente do ponto de vista simbólico. Esta percepção, em certo sentido, se desenvolve

---

<sup>99</sup> In Marx, Karl, Para uma crítica da economia política, p. 10, edição eletrônica, disponível em <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cv000054.pdf>, consultado em 23.10.2005.

<sup>100</sup> SAHLINS, Marshall, op. cit. (2003), p. 154.

<sup>101</sup> Idem, ibidem.

<sup>102</sup> Idem, p. 155.

<sup>103</sup> PNB (Produto Nacional Bruto), expressão monetária dos bens e serviços produzidos por fatores de produção nacionais, independentemente do território econômico.

na perspectiva de consumo definida por Mary Douglas<sup>104</sup>, a qual é retomada por Nestor Canclini<sup>105</sup>, como já nos referimos anteriormente.

Deste modo, a nossa análise levará em consideração as concepções de consumo e produção, como de início aparecem em Marx, como processos mutuamente interdependentes, deixando de lado o debate sobre a vinculação de cada um destes aspectos à natureza e à história, respectivamente, o que significa dizer que, da mesma forma que Sahllins, conferimos à produção e ao consumo da mercadoria ora examinada, a *mercadoria-símbolo-significante*, seu aspecto simbólico. Para o exame do que aqui se propõe, vejamos como, no caso das mercadorias produzidas no marketing cultural, sob a perspectiva de Marx, a produção *cria um objeto para o sujeito*, ao mesmo tempo em que *cria um sujeito para o objeto*. Deixando de lado o aspecto da espetacularização<sup>106</sup> que a cultura adquire, nestas produções, podemos afirmar que para tais mercadorias existe uma especificidade quanto ao público que atinge. Os programas do CCBB não são apenas percebidos por seus consumidores como apropriados para determinados públicos<sup>107</sup>, mas também como programas que podem ser vistos como impregnados de sentidos e significados, que são compartilhados por determinados segmentos de públicos, o que envolve não apenas classe social, mas sobretudo os acessos a estes sentidos e significados. Na visão dos entrevistados, estes eventos, programas, produções, *mercadorias-símbolos-significantes*, são produzidos para um determinado tipo de público, por mais que a “intenção” do patrocínio, reafirmada através do discurso dos funcionários do CCBB Rio, e do que está definido como sua missão, se posicione em contrário.

O discurso construído sobre o CCBB, que o contempla como um espaço “democratizador da cultura”, na percepção de um dos entrevistados, é aqui exemplar, uma vez que reflete não só a questão da “acessibilidade”, mas aquilo que aqui estamos discutindo: a produção de seus “objetos” ofertados:

---

<sup>104</sup> DOUGLAS, Mary, ISHERWOOD, Baron, op. cit. (2004).

<sup>105</sup> CANCLINI, Nestor Garcia, op. cit. (1996). Assim como na perspectiva dos vários outros autores que tratam do consumo na contemporaneidade.

<sup>106</sup> Como já comentamos na página 280, Julio Ramos observou que o consumo é “espetacularizado”, aqui nos referimos à mercadoria cultura que se encontra sob a mesma perspectiva de Guy Debord: “O espetáculo é o momento em que a mercadoria *ocupou totalmente* a vida social. Não apenas a relação com a mercadoria é visível, mas não se consegue ver nada além dela: o mundo que se vê é o seu mundo”. DEBORD, Guy, *A sociedade do espetáculo* (1997), p. 30.

<sup>107</sup> Em cujo discurso aparece algumas categorias como classe social – elite, classe média –, ou determinados tipos de interesses ou de conhecimentos deste público, e aqui as categorias “iniciados”, “nichos”, se fazem presentes.

O CCBB não é democratizador da cultura... Ele até dá acesso, mas não é um acesso democrático no sentido do olhar que ele propõe... Ele é democrático porque está aberto, você pode entrar, mas o olhar é totalmente elitizado<sup>108</sup>.

O “olhar” aqui, diz respeito à forma como são produzidas suas mercadorias. Nesta visão, um perfil sócio-econômico se sobressai mas, há quem vá um pouco mais adiante,

Alguns eventos aqui [...] são altamente qualificados, você às vezes se sente um peixe fora d'água, [...] às vezes os eventos aqui são muito elitizados.... Não é bem o evento em si porque acho que os eventos abrangem todo mundo.... É... ele é para todo mundo mas, as pessoas que vêm aqui o nível cultural é muito alto, não é qualquer um, qualquer pessoa, que vai se sentir bem em determinada programação, eu acho que é por isso que quando você vem aqui à noite, quando tem uma programação legal, isso aqui é uma loucura, as pessoas que vêm aqui são pessoas de outros lugares, sabe? [...] É como as pessoas se apresentam, se vestem, o ambiente é muito requintado...<sup>109</sup>

Aqui a percepção diz respeito não só ao que é ofertado, mas também ao público que frequenta, ao próprio espaço físico, o que se repete em outros discursos:

A estrutura em si intimida as pessoas... você olha da porta... o CCBB intimida as pessoas sim... quando eu tinha uns 15 anos eu passava pela porta do CCBB e só olhava não entrava... o que é que eu vou fazer aí dentro? Ficava um pouco... meio assustada...<sup>110</sup>

A programação e o espaço físico são apontados como parte de um mesmo conjunto,

Acho que o Centro Cultural podia ter mais atenção... um pouquinho maior com as áreas mais experimentais da cultura... mas faz parte da linguagem do Centro Cultural, me parece, sabe?... Que é aquela coisa assim, clássica né?... As paredes falam, né? Me parece que tem uma noção, também, né?... Se abre pra muita experiência como é que ficam essas paredes?... Tem uma dinâmica muito forte aqui dentro... não é um laboratório de arte, não é um espaço experimental... aqui não é um espaço experimental, poderia haver... ou separar um espaço desse centro pra esse tipo de atuação não é?<sup>111</sup>

Se o público a que se destinam as produções do CCBB Rio é “produzido” pelas *mercadorias-símbolos-significantes*, em nossa compreensão este público não se restringe a uma determinada classe social, nem a um local de moradia específico, nem tampouco à renda

---

<sup>108</sup> Eliana Nunes, 44 anos, professora.

<sup>109</sup> Valdete Souza, 27 anos, estudante.

<sup>110</sup> Valdete Souza, 27 anos, estudante.

<sup>111</sup> Fala de entrevistado do programa educativo (α).

ou idade, mas a um tipo de público que se origina a partir daquilo que lhe é ofertado, ou seja, àqueles que têm acesso, àqueles que compartilham sentidos e significados ali colocados ao consumo. A “produção” deste público, portanto, está vinculada a questões simbólicas, como simbólico é o seu consumo. O fato de se sentir bem no ambiente, e até mesmo o fato de perceber que aquele espaço é aberto, que nele se pode entrar e usufruir daquilo que está em cartaz, em exposição, generosamente ofertado, faz parte da “acessibilidade”, como é tratada pela instituição. Acessibilidade aqui é sinônimo de gratuidade, o que, em nossa visão, diz pouco em relação ao consumo, ao compartilhamento das *mercadorias-símbolos-significantes*. Uma vez que, na percepção dos frequentadores, existem vários aspectos que devem ser levados em consideração quanto a quem se destina, de fato, tais mercadorias. A questão dos acessos, está dentre as preocupações dos funcionários do CCBB Rio,

Esse trabalho do Educativo, ele tem uma... parte... um objetivo que permeia todas atividades que acontecem, que é de mostrar pra criança que ele pode vir aqui, que esse espaço aqui ele pode entrar, que apesar de ser tudo muito limpo, de mármore, que ele acha até que vai sujar quando pisa, que ele pode entrar, que ele não paga pra entrar, que ele pode ficar se quiser sentado ali no banco... Que ele pode ir à biblioteca, sem pagar, ler um livro, que ele pode assistir a uma palestra pegando uma senha, ele pode assistir um filme pegando uma senha, enfim, ele tenta, no curto tempo que tem numa primeira visita, basicamente mostrar isso: ‘olha aqui você pode vir que você vai ser bem recebido, sem pagar’, então isso, é até... eu até digo, infelizmente isso é feito dessa forma, a gente precisa dizer ‘olha você não precisa pagar’, isso é uma questão que não precisaria nem entrar, né? Essa questão do financeiro nem precisaria entrar nesse assunto, mas infelizmente precisa ser dito, porque isso é o que norteia o comportamento dessas pessoas, elas basicamente se locomovem pra onde elas... pra onde o dinheiro dá, então é um fator às vezes frio, duro, mas que é dito...<sup>112</sup>

O patrocínio cultural do Banco do Brasil se dá dentro de uma especificidade que diz respeito não só aos critérios pré-estabelecidos de escolha dos projetos apresentados<sup>113</sup>, objetiva e subjetivamente, mas também ao que está pré-definido em seu orçamento. Não podemos esquecer, todavia, que o CCBB, ao cumprir sua “missão”, quanto ao fato de “democratizar a cultura” e dar “acesso a toda a população”, realiza patrocínios limitados pela

---

<sup>112</sup> Fala de entrevistado, funcionário de CCBB Rio (Ψ)

<sup>113</sup> Como já vimos no capítulo 3, item 3.9., os critérios são *Relevância Conceitual e Temática* – concepção e argumentação que evidenciem importância histórica, cultural e artística –, *Viabilidade Técnica* – demonstração de capacidade de realização ou envolvimento de profissionais com notória especialização, *Inovação* – originalidade e ineditismo da proposta –, *Adequação física* – adaptabilidade aos espaços –, *Adequação financeira* – compatibilidade com a disponibilidade orçamentária e preços praticados no mercado, e *Identidade Institucional* – afinidade com princípios e valores éticos, de transparência, respeito e compromisso com a comunidade e o País.

questão das necessidades da empresa, e naquilo que poderá incrementar a valorização de sua imagem.

Eu acho que a gente atua da forma mais democrática possível, há algumas considerações, às vezes de que o Centro deveria, por exemplo, dar espaço pra todas as manifestações, independente da... da conceituação que essa manifestação tenha dentro do estabelecido aí das artes, ou seja, mesmo que seja uma manifestação dos quilombolas e tal e aí eles vêm aqui... Independente da repercussão que isso tenha. Agora eu acho que a gente pode encontrar formas de, digamos, oportunizar ao público, que é o que me interessa, o conhecimento disso, sem precisar entrar em um campo em que eu vou perder, por exemplo, a conexão com a empresa, porque se eu me comprometo somente com práticas e eventos, despreocupados com o retorno que isso vai ter, eu posso acabar transformando o perfil do público que frequenta e isso não ser mais interessante, por exemplo, pro Banco, né, trabalhar. Mas eu acho que tem um meio termo, não acho que seja uma coisa de dois extremos, que a gente ou é um vendido que só faz aquilo que interessa à empresa, ou que a gente deva fazer aquilo que é voltado apenas para o interesse social... há um meio termo...<sup>114</sup>

Dentre os vários aspectos que são mediadores do patrocínio de projetos culturais e, portanto, da “produção” das *mercadorias-símbolos-significantes*, que irão compor a programação do CCBB Rio, o tipo de público (apesar do discurso da inexistência de um tipo de público a ser atingido) que se atinge, se vincula ao tipo de patrocínio realizado, o que observamos é que existe uma especificidade do público frequentador.

Quanto à questão conceitual que norteia o patrocínio, o que vemos a seguir é relevante,

Teve aqui uma pessoa da Estratégia e Organização<sup>115</sup> [...] ele apresentou... um documento...um desses documentos do Banco do período de... 2005... a... 2007, e é um documento amplo que chega até a atuação do Centro Cultural, e nele tem algumas indicações de atuação do Centro, estratégicas... tem diversas, mas eu memorizei uma que tem haver com o que estamos conversando [democratização, acessibilidade], que ele indica que o Centro, diferentemente do pensamento que também circulou aí, em torno das orientações conceituais do Centro Cultural, de popularização da cultura, de não confundir isso com... não vulgarizar o conceito em nome de uma popularização da cultura, não! Que a gente foque essa questão de popularizar, mas popularizar o acesso à cultura, que isso não macule o conceito do evento, isso permite com que você possa, por exemplo, fazer um seminário, como eu vou fazer agora, sobre a escola de Frankfurt, com entrada franca, com folder que vai proporcionar... que vai ser distribuído um mês antes, lá embaixo, sobre o que é o curso, cada palestra que temas vai abordar... então, quer dizer, esse é um pensamento que eu [...] estou sempre muito atento a isso porque a gente... no leque de nossa programação, a gente procure sustentar um padrão conceitual correto e compatível com a

<sup>114</sup> Fala de entrevistado, funcionário de CCBB Rio (Ψ).

<sup>115</sup> Uma das diretorias do Banco do Brasil.

atuação do Centro, e, paralelo a isso manter as condições de acesso que o Centro vem mantendo...<sup>116</sup>

O aspecto conceitual aqui levantado demonstra claramente que existem formas e formas de se atingir determinado público, e neste evidencia-se a capacidade de compartilhar sentidos e significados da programação de maneira a se destacar, se distinguir dentre as opções comerciais existentes na cidade,

Essa coisa de dizer “Ah! A programação do CCBB é elitizada”. Ela não é elitizada, ela é diversificada, então na verdade você tem sim, alguns espetáculos, projetos, algumas programações são destaques direcionados, com um nível de conhecimento bem acima, e você tem as coisas muito populares. Por que? Porque é isso que o nosso público quer, e é isso que fez do CCBB o que ele é hoje. Por que se você fizer o que o Cinemark faz nos cinemas, não precisava existir. As pessoas gostam do CCBB por que o CCBB forma pessoas. Então se o CCBB faz uma amostra de um cineasta israelense, isso não vai passar no cinema [comercial]<sup>117</sup>.

Há, contudo, visões mais realistas quanto à “democratização” da cultura, em cuja concepção está a perspectiva financeira e, novamente, a acessibilidade:

A gente chega até onde pode com a variedade de estilos, gênero, mas principalmente facilitando o acesso com preços baixos, programa educativo, acesso franco e estacionamento seguro<sup>118</sup>.

Mesmo que a escolha de projetos culturais não esteja circunscrita a um público consumidor específico, ela atende aos interesses mercadológicos da empresa e, por este motivo, se vincula ao impacto a ser causado entre os críticos, jornalistas e todos aqueles envolvidos na divulgação desta programação, onde reside a repercussão da mídia espontânea. Mídia esta que deve ser conquistada por um trabalho do assessor de imprensa<sup>119</sup> do Centro<sup>120</sup>, junto aos jornalistas, editores, críticos, onde entra em cena toda uma “performance” para

---

<sup>116</sup> Fala de entrevistado, funcionário de CCBB Rio (Ψ).

<sup>117</sup> Fala de entrevistado, funcionário de CCBB Rio (Ξ).

<sup>118</sup> Fala de entrevistado, funcionário de CCBB Rio (Ψ).

<sup>119</sup> Possivelmente, por este motivo, o fato de existir um assessor de imprensa que alimenta constantemente a mídia local quanto aos feitos do CCBB, é que, recentemente, o Banco do Brasil começa a substituir o termo “mídia espontânea” por “mídia estimulada”, num reconhecimento do trabalho realizado pela assessoria de imprensa do CCBB.

<sup>120</sup> O Banco do Brasil, como empresa, realiza acordos de trabalho com os seus funcionários e seus departamentos, estabelecendo metas que devem ser cumpridas ao longo de um dado período (tri-mestral, semestral, anual). Isto inclui da venda de serviços e produtos à realização de desempenho. Faz parte do acordo de trabalho do CCBB com a Dimac, um número “x” de inserções positivas na mídia.



conseguir realizar a divulgação do que está em cartaz no Centro. Aqui reside também a “produção de objetos para sujeitos apropriados”.

É tudo muito delicado, o [...] relacionamento com a imprensa direto [...] é o anúncio da programação, é como estão as coisas, é o geral, o que vai ter, é com os editores... não é de mandar pauta, porque o Rio tem um modelo que não sei como deva ser isso em outros Estados, mas em Minas [...] e em São Paulo, você manda o conteúdo para o jornal e a consistência curatorial, a consistência dos nomes, o que envolve, vende o projeto. Aqui o assessor de imprensa vive indo às redações, vive ligando para os jornalistas, ele vive indo ao aniversário do jornalista, vai... quando o jornalista... é relacional, você pode ter uma coisa maravilhosa, sabe? Um Sergio Britto, uma Cleide Yacones, ou pode ter alguém que é parente ou que é muito conhecido ou estudou com a jornalista... e uma *pecica* [sic] qualquer vai ter um grande destaque lá e a tua não vai aparecer. É tipo assim, é pisar em ovos...<sup>121</sup>

Ao observamos tudo o que até aqui foi descrito, tendo como perspectiva a afirmação de Marx, que “a produção cria um objeto para o sujeito”, compreendemos que a especificidade do público que o CCBB atinge, a partir da elaboração de sua programação, definida através dos diversos critérios já mencionados, não diz respeito ao volume de freqüentadores, nem tampouco à repercussão que este volume tem na mídia, ou mesmo no próprio marketing do Banco, razão de ser do CCBB Rio e de suas *mercadorias-símbolos-significantes*. Ela diz respeito, antes, aos consumidores de cultura, visto sob o prisma de sujeitos que compartilham sentidos e significados. O que, em nossa compreensão, nos revela algo mais do que aquilo que está simplesmente na aparência, ou no discurso institucional, no qual o fato do CCBB estar aberto ao público e de ter uma oferta de eventos a preços baixos, quando não gratuito, se torna sinônimo de democratização e acessibilidade, consequentemente ao consumo de qualquer cidadão. O que observamos, a partir do discurso dos freqüentadores entrevistados, é que há uma especificidade do público, o que nos revela uma constante tensão entre as percepções destes atores sociais e as percepções daqueles que estão envolvidos com a “produção” das *mercadorias-símbolos-significantes*, gerando análises contraditórias de uma mesma realidade, e, neste sentido, concepções contrapostas. Mas a questão é mais de fundo do que de responsabilidade das escolhas dos produtos.

---

<sup>121</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio (II).

#### 6.4. Sujeitos para objetos apropriados, ou públicos para programas apropriados

Conforme já assinalamos, se por um lado “a produção cria um objeto para o sujeito”, por outro, “a produção cria um sujeito para o objeto”. Assim, o debate sobre “democratização”, “acessibilidade” e programação “elitizada”, nos dá pistas a respeito da incongruência que se estabelece entre as percepções de quem patrocina a produção das *mercadorias-símbolos-significantes*, e as percepções de quem delas se beneficiam. Dito de outro modo, ao introduzir os conceitos de “democratização” e “acessibilidade” torna-se palpável a perspectiva de uma oferta ampla e geral, sem um destinatário específico, no entanto, sob o olhar dos consumidores destas mercadorias, a visão é completamente diversa: de que não só a programação, o “olhar” que ela propõe, e até o espaço, é “elitizado”. Em contraposição a este entendimento, o que os funcionários entrevistados argumentam é que a programação do CCBB não é “elitizada”, mas “diversificada”. Um dos programas, todavia, que pode ser percebido para minimizar esta percepção contraditória é o Programa Educativo, pois atua na “formação de platéias”, sendo apontado como uma de suas “grandes” contribuições, para além de outras mais genéricas, como a “formação de pessoas”, de acordo com discurso proferido na mídia, como visto em “geração CCBB”.

O Programa Educativo é produzido para dar um mínimo de acesso aos que nele são introduzidos, ao compartilhamento de sentidos e significados, no sentido de “potencializar” competências para o consumo das mercadorias ali ofertadas,

O que é que a gente faz? A programação do Centro Cultural ela é enorme, ela trabalha lá com... num mês, sei lá, uns 20 eventos, por exemplo.. O nosso trabalho é dar nexos a esses eventos é deixar de tratar os eventos como eventos e tentar tratá-los como relação, relações possíveis entre um e outro, porque o trabalho de um departamento de educação tem que procurar pensar as relações entre os eventos pra que o público possa potencializar e aproveitar e refletir mais sobre o que vem usufruir aqui, então [...], organizamos um tema ou um conceito que vai permitir com que os eventos venham a conversar entre si... e por isso, nessa hora, temos que selecionar eventos....<sup>122</sup>.

Todavia, se esta é a concepção dos que fazem o pelo Educativo – o que envolve toda uma preparação dos arte-educadores, através de grupos de estudo, debates sobre os conteúdos do que será apresentado na programação, organização de temas e conceitos, reflexão sobre os possíveis diálogos entre os eventos, o que é realizado por consultores com formação em arte-

---

<sup>122</sup> Fala de entrevistado do programa educativo (α).

educação e história da arte –, para os administradores do CCBB e, por conseguinte, a empresa patrocinadora, o retorno do Educativo é considerado apenas em termos quantitativos, do mesmo modo que se estabelecem metas para os funcionários do CCBB:

As metas do educativo são estabelecidas pelo Centro.... São metas já atingidas [número de escolas e estudantes atendidos], que precisam ser mantidas ou melhoradas.... e eu acho, enfim, é a moeda de troca do investimento... tem que ter... Mas a questão é que, eu acho que a gente pode manter metas e melhorar... qualificar mais o trabalho [...]

Mesmo que a lógica que permeia este tipo de trabalho seja uma outra,

O Projeto Educativo é um projeto de conversa, né? É ensinamento, troca de experiências, então a ambivalência é você ser medido por quantidade, o projeto educativo do CCBB é medido por quantidade, então a gente vive essa ambigüidade...<sup>123</sup>

Este programa, que se torna o veículo para “formar público” e, diríamos, dar acesso aos sentidos e significados aos eventos ali produzidos, é percebido por esta “ambivalência”, pois, ao mesmo tempo em que é “uma moeda de troca do investimento”, no sentido de se esperar um retorno para o tipo de investimento que se tem, é visto como um “carrapato na vaca”, conforme se refere um de nossos interlocutores:

A ambivalência... É dentro da cultura que você constrói as possibilidades de transformação da própria cultura, é muito... então é o carrapato numa grande vaca, tá lá o carrapato puxando sangue, então o projeto educativo é esse carrapatozinho, puxando o sangue, onde a gente recebe a criança. Hoje a gente tem uma quantidade enorme de crianças, então é essa complexidade que agente vive hoje [...] Você tem aqui uma quantidade de alunos que vão percorrer exposições... Quantos alunos podem visitar por dia, 500, 1000? Então você tem 4 turmas de 40 são 160... 5 turmas são duzentos, você tem 200 de manhã e 200 à tarde, são 400 alunos, por dia, pra ter uma conversa de 40 minutos?<sup>124</sup>

Mas “formar públicos”, ou “platéias” talvez seja algo ilusório, tanto quanto imaginar que se poderia transformar a vida das crianças que participam do Educativo. No entanto, é possível pensar na contribuição para “qualificar” a compreensão de sentidos e significados, como realça um dos entrevistados:

---

<sup>123</sup> Fala de entrevistado do Programa educativo do CCBB Rio (5).

<sup>124</sup> Idem.

O Educativo é um trabalho embrionário de você qualificar uma construção de um conhecimento que é muito mais um trabalho de percepção cultural do que de objeto informativo, objeto histórico, objetos artísticos. Então o que... Diz respeito à ação educativa dentro de um espaço cultural deste que é diferente da escola. É reverter o tempo de encontro aqui para um tempo de entendimento de mundo<sup>125</sup>.

Na percepção dos envolvidos com arte-educação do CCBB Rio, imaginar que isto venha a despertar para a cidadania, talvez seja uma “emboscada”, pois caracterizaria uma “situação de igreja, educação e catequese, idéia de converter, iluminar”<sup>126</sup>. Aqui também a ambivalência percebida se apresenta, pois ao mesmo tempo em que o Educativo realiza este trabalho de “qualificar uma construção de um conhecimento”, a instituição CCBB tem uma preocupação com o atendimento: “foi atendido, *next*. Foi atendido, *next*”.

Como a ação educativa ainda é uma ação temporária, é uma ação para as exposições temporárias, ela fica muito a reboque não de uma preocupação educativa, mas uma preocupação com o atendimento, foi atendido, *next*, foi atendido, *next*, sai satisfeito e feliz, então este é o mundo, que é o lado perverso da coisa<sup>127</sup>.

O Programa Educativo, todavia, não pode ser considerado como o veículo desta proeza em dar competência aos seus frequentadores, de capacitar na compreensão de sentidos e significados de tudo aquilo que é produzido pelo CCBB, ou formar público, ou ainda formar consumidores<sup>128</sup>. Em primeiro lugar por não ser representativo, uma vez que corresponde a apenas 5,3%<sup>129</sup> do total do público do CCBB. A formação de platéia, de público, a partir dos produtos ofertados pelo CCBB, vai mais além do trabalho que o Programa Educativo possa realizar. Não que ele não dê sua contribuição, mas ela é discreta diante do volume de “atendimento”, e, primordialmente, pela forma deste “atendimento”. Em nossa compreensão, é através do contato que o público frequentador mantém com o Centro (seja de modo eventual, seja assíduo, seja flanando, passeando ou observando, mas acompanhando sua programação), que se dá a “criação de sujeitos” para os seus objetos, para as suas *mercadorias*.

<sup>125</sup> Fala de entrevistado do Programa educativo do CCBB Rio (S).

<sup>126</sup> Importante ressaltar que há uma diferença entre catequese, que implica em conversão, e educação ou sensibilização para arte, que implica em princípio em libertação, entre outras possibilidades, cuja discussão, no campo da arte e da filosofia, demonstram que não é tão simples como argumenta o nosso interlocutor.

<sup>127</sup> Fala de entrevistado do Programa educativo do CCBB Rio (S).

<sup>128</sup> Cuja atribuição presumimos ser do Estado e de suas políticas educativas e culturais e não do mercado e suas empresas.

<sup>129</sup> A quantidade de frequentadores/ano do CCBB está na marca de 2.000.000, ao passo que o Educativo recebe 106.000 visitantes

Além destes aspectos, um outro fator que observamos diz respeito à boa receptividade que os feitos do CCBB têm entre os diversos entrevistados, público frequentador, funcionários, prestadores de serviço, críticos de arte, jornalistas, etc.,

O CCBB ele hoje é um caso totalmente singular porque ele congrega várias tribos, ele tem debates críticos com as melhores cabeças ali, tem as apresentações musicais, da melhor produção artística acontecendo, tem as exposições com a melhor produção artística e tem o projeto educativo que vai percorrer isso, então é um caso singular, é como se a gente tivesse dentro do CCBB toda uma Veneza lá de 1400, tudo tá acontecendo ali, meio dia tem concerto, seis e meia tem debate, então é o próprio mercado produzindo cultura, sem separação nenhuma<sup>130</sup>.

Esta receptividade nos leva a considerar aquilo que já foi anteriormente discutido quanto à reciprocidade. A programação do CCBB é vista, percebida como uma dádiva, sobre a qual pouca ou nenhuma crítica é feita. A recepção de público e de mídia nos dá uma idéia de como o sentido do marketing como troca se manifesta, e, neste sentido, reafirma nossa compreensão do marketing cultural como reciprocidade. Em várias falas dos entrevistados pudemos observar como a percepção do marketing cultural do Banco do Brasil, no CCBB Rio, se reveste do sentido da dádiva, do que é ofertado. Isto não significa dizer que seja de forma desinteressada. Não é isto. Mas é a oferta de algo inigualável, de algo especial, em virtude daquilo que um Banco, como instituição financeira, oferta à sociedade, em forma de devolução, ínfima, diga-se de passagem, como parte daquilo que dela recebe, ao mesmo tempo em que espera, com esta oferta, receber como retorno sua distinção no mercado, além, é claro, de tudo aquilo que disto deriva.

## **6.5. A receptividade do marketing cultural entre frequentadores e intermediários culturais**

A receptividade<sup>131</sup> de tudo o que é ofertado no CCBB Rio pelo público, pela crítica e

---

<sup>130</sup> Fala de entrevistado do Programa educativo do CCBB Rio (C).

<sup>131</sup> Ainda que não lance mão dos pressupostos teórico-metodológicos próprios da, assim chamada, teoria da recepção, o uso que aqui se faz da idéia de receptividade guarda com este campo de investigação algum paralelismo. Em particular, na medida em que se preocupa em evidenciar a interação entre determinados indivíduos (consumidores de cultura e intermediários culturais) e as produções do marketing cultural. Diz respeito à percepção dos frequentadores do CCBB Rio e da mídia analisada (jornais e revistas) quanto aos feitos daquela instituição de cultura: suas *mercadorias-símbolos-significantes*. Ou seja, a percepção daqueles que as consome e daqueles que as propagam na mídia. Ou ainda, a interação de subjetividades, o encontro entre estes sujeitos, em suas trocas, de modo a tornar compreensível o processo em torno da produção e consumo destas mercadorias.

pelos intermediários culturais, nos levou a compreender melhor o mecanismo de reciprocidade que se estabelece e estrutura o marketing cultural. Os discursos são reveladores, assim como os dados de mídia espontânea, monitorados pela agência de comunicação que presta serviços ao Banco do Brasil naquilo que denominam de auditoria de imagem. Vejamos, inicialmente, os discursos dos freqüentadores entrevistados, entre os quais destacamos os que se seguem:

Aqui é um oásis em termos de cultura [...] O CCBB tem essa contribuição para a revitalização do Centro do Rio de Janeiro, formação de público e abriu campo de trabalho para quem é da área de monitoria de exposição, é uma forma de educação para além da sala de aula... Isto aqui virou um espelho, uma referência para quem trabalha com esse tipo de proposta educativa dos outros centros culturais daqui do entorno<sup>132</sup>.

O Banco do Brasil associar seu nome ao Centro Cultural é uma coisa de muito prestígio, é uma coisa de nome, de peso, você sabe que você vindo aqui ao Centro Cultural vai ver uma exposição bem montada, uma exposição de arte, vai ver um teatro...<sup>133</sup>.

Isto aqui é qualquer coisa de bom. Ah! E quando tem peça, aí abro mão de uma ou outra coisa, de uma palestra... As outras instituições, Museu de Belas Artes, Casa França, só têm exposição e aqui no CCBB não. Tem várias opções e a cada hora tem uma coisa nova. [...]. O CCBB para mim é o que há de melhor...<sup>134</sup>

Acho esta iniciativa do Banco do Brasil, porque ele poderia investir em outra coisa que desse dinheiro, mais dinheiro para ele... E o CCBB oferece.... muita coisa aqui é grátis e isto é muito bom no incentivo à cultura para colégios públicos, para pessoas que estudam em estabelecimentos públicos e não têm como chegar... [...] O CCBB oferece uma infra-estrutura muito boa para quem quer aprender sobre um milhão de coisas, aqui tem praticamente de tudo. Então ele tem um acervo de cultura muito bom, para quem quer estudar, conhecer, é muito bom<sup>135</sup>.

O acervo da biblioteca é maravilhoso, as exposições são muito boas, até um lugar para conversar, porque é muito agradável [...] Acho que a função disso aqui, além de um lugar de cultura é você passar a conhecer mais a cidade que você vive. Já vim aqui com uma professora de maneira informal, sem marcar com o educativo, só para conhecer a biblioteca... Tudo aqui me encanta.<sup>136</sup>

---

<sup>132</sup> André, 30 anos, professor.

<sup>133</sup> Dóris, 44 anos, administradora de empresa.

<sup>134</sup> Lourdes, 59 anos, aposentada.

<sup>135</sup> Joyce, 17 anos, estudante.

<sup>136</sup> Valdete Souza, 27 anos, estudante.

A programação é excelente... o preço... eu pago a metade por ser professora estadual... daqui tiro idéias para formular projetos... e viabilizar visitas dos alunos para cá.<sup>137</sup>

Venho sempre [...] é como um *hobbie* [...]. Me toma bastante tempo, eu venho sempre à tarde aqui e umas três vezes por semana, é uma distração que eu tenho... Sou aposentado e saio de casa direto para cá<sup>138</sup>.

Quando o CCBB apresenta esta diversidade de programação está incentivando as pessoas a virem conhecer.<sup>139</sup>

Aqui no CCBB você pode passar o dia inteiro, tem sempre alguma coisa para se ver, o cinema é baratíssimo. Acho isso aqui perfeito. Deveriam se multiplicar centros como esse<sup>140</sup>.

Eu acho que o CCBB faz muito, faz muito, sabe, ele organiza um trabalho de excelente qualidade, disponibiliza espaço excelente, disponibiliza transporte, material gráfico, material pra ser utilizado nas oficinas [do educativo]<sup>141</sup>

Fez os melhores debates aqui, os melhores concertos, as melhores peças de teatro... É uma Meca, o CCBB é uma Meca, uma Veneza [...] tem uma das melhores bibliotecas do Rio, gratuita, vem estudante da rede pública, vem tudo aí, sabe quantas pessoas freqüentam a biblioteca? O cinema, veja o preço da entrada do cinema... Então criou uma cidade cultural ali dentro, o educativo ali dentro, o investimento em educação é... Maravilhoso...<sup>142</sup>.

A reciprocidade, enfim, pode ser percebida aqui, de forma mais explícita:

A associação de um produto com um evento [...] E você tira, às vezes, uma imagem negativa de uma empresa associando ela a um evento cultural, alguma coisa que vai trazer uma coisa boa para as pessoas... Fica muito mais gravado nas pessoas como “eu recebi alguma coisa em troca”, não é simplesmente “Ah!

<sup>137</sup> Ma Emília, 46 anos, coordenadora pedagógica.

<sup>138</sup> Fernando Azevedo, 75 anos, aposentado.

<sup>139</sup> Simone, 34 anos, assistente social.

<sup>140</sup> Berta, 68 anos, aposentada.

<sup>141</sup> Sueli Lima é contratada do CCBB para o programa educativo, onde presta consultoria. Apesar de estar vinculada ao CCBB, consideramos sua fala representativa e não institucional, uma vez que, além de educadora, mantém vínculo com outras instituições de educação e cultura do Rio de Janeiro e se utiliza da lei de incentivo à cultura, do município, para patrocinar projetos de educação: “eu sou uma educadora que trabalha com projetos sociais, há muitos anos, usando leis de incentivo à cultura para os meus projetos, então eu acho um fórum maravilhoso... Eu fui das primeiras pessoas a usar leis de incentivo pra educação, e uso até hoje, disputo com Babenco a verba do município pra levar pro morro da mangueira, verdade, e acho isso muito legítimo e acho que tem que continuar acontecendo, porque senão a empresa, ela vai botar dinheiro incentivado só na peça da Fernanda Montenegro, da Marília Pêra, dos grandes nomes”.

<sup>142</sup> Guilherme Vergara, da mesma forma que a Sueli Lima, é consultor do Programa Educativo do CCBB, mas é também professor universitário (do curso de produção cultural da UFF), e diretor do Museu de Arte Contemporânea de Niterói, e por estes motivos nós não o consideramos como um discurso institucional.

Eles estão querendo me vender algo”. Não! “Eu vou consumir este produto porque ele me dá também, não é só algo de dinheiro, comercial, eu tô recebendo alguma coisa em troca” dá um apelo muito maior, valoriza muito mais do que a propaganda, publicidade colocada na TV<sup>143</sup>.

Do ponto de vista da mídia, a receptividade também não é muito diferente. A nossa análise se prendeu a dois tipos de dados: i) a auditoria das matérias sobre o CCBB pela agência de comunicação M&C Comunicação, prestadora de serviço do Banco do Brasil, através dos relatórios emitidos mensalmente, em cuja avaliação está a classificação das matérias de TV's, rádios, jornais, revistas e *site's*, entre positiva e negativa; ii) E as matérias veiculadas em jornais e revistas de circulação nacional<sup>144</sup>, auditadas pela M&C. A partir da análise deste material, selecionamos algumas tabelas e gráficos elaborados pela agência de comunicação e o teor de algumas matérias. A análise se restringiu à mídia impressa e, por este motivo, a seleção da amostragem diz respeito a este tipo de dado. O período selecionado para a análise que se segue diz respeito ao período de nossa pesquisa de campo, o segundo semestre do ano de 2004, e, em alguns casos, nos referimos ao período imediatamente anterior e posterior, para efeito de comparação. Consideremos, inicialmente, os relatórios fornecidos ao Banco do Brasil pela M&C Comunicação.

Do primeiro relatório analisado, “CCBB Relatório Mensal de Auditoria de Imagem”, selecionamos dois gráficos<sup>145</sup>, do mês de dezembro do ano de 2004 e dezembro de 2005, onde aparece o volume das matérias do CCBB Rio, avaliadas positiva e negativamente, referentes ao período de um ano (janeiro a dezembro)<sup>146</sup>. Do mesmo relatório selecionamos também dois gráficos “Auditoria de Imagem CCBB”, do mesmo período, dezembro de 2004<sup>147</sup> e dezembro de 2005<sup>148</sup>, que trazem o total de matérias de cada CCBB, classificadas entre positivas e negativas.

Do segundo relatório analisado, “BB Relatório Mensal de Auditoria de Imagem”, escolhemos três tabelas, onde constam a “Avaliação dos Temas do BB”. A primeira, do mês de dezembro de 2004<sup>149</sup>, por ser o ano de referência de nossa coleta de dados; a segunda e terceira dos meses de dezembro de 2003<sup>150</sup> e 2005<sup>151</sup>, respectivamente, para efeito de

---

<sup>143</sup> Dóris, 44 anos, administradora de empresa.

<sup>144</sup> O Globo, Jornal do Brasil, Folha de São Paulo, Valor Econômico, Revista Veja e Exame.

<sup>145</sup> Gráfico “CCBB Anual – Rio de Janeiro”, Anexo VII (a) e (b).

<sup>146</sup> O ano de 2003 não foi analisado por não constar do relatório daquele ano.

<sup>147</sup> Anexo VIII (a).

<sup>148</sup> Anexo VIII. (b).

<sup>149</sup> Anexo IX (a).

<sup>150</sup> Anexo IX (b).

<sup>151</sup> Anexo IX (c).



comparação. Por fim, analisamos, ainda, dois gráficos, “Auditoria de Imagem Mensal BB”, do mês de julho de 2004<sup>152</sup> e julho de 2005<sup>153</sup>, nos quais encontramos o volume de matérias anuais do Banco do Brasil<sup>154</sup>, avaliadas positiva e negativamente. Esta escolha se justifica em virtude dos acontecimentos políticos que interferiram na imagem do Banco do Brasil e que são fatores relevantes para nossa análise, a qual, apesar de se prender a uns poucos meses, a consideramos representativa, uma vez que um exame mais acurado, de um período mais extenso, nos revelou uma repetição dos dados aqui analisados, com alterações mínimas, mês a mês. Para as exceções, observadas em momentos específicos, onde constam registros de alterações significativas nós selecionamos o mês de julho, conforme discutimos a seguir.

O gráfico “CCBB Anual”<sup>155</sup> do Rio de Janeiro, dos meses de dezembro de 2004 e 2005 nos revelam as seguintes questões: o ano de 2004 obteve, segundo análise da M&C Comunicação, 100% de positividade das matérias em todos os meses, com exceção de junho e agosto, em virtude de 1% e 0,2%, respectivamente, terem sido consideradas negativas. No mês de junho, foram duas as matérias analisadas como negativas, de um total de 439 matérias. O seu conteúdo não diz respeito ao CCBB diretamente, apenas associa o nome do CCBB a um evento que foi cancelado no teatro João Caetano, em São Paulo (a peça “Obrigado, Cartola”). A primeira destas matérias “negativas”, veiculada no dia dois de junho, foi apenas uma nota de agenda:

Estresse no showbiz. O musical “Obrigado, Cartola”, que reestreará segunda no João Caetano e iria depois para o CCBB de São Paulo, foi cancelado. A encenação é financeira e envolve a família do grande compositor. Quem comprou ingresso antecipado está recebendo o dinheiro de volta<sup>156</sup>.

A segunda matéria, do dia sete do mesmo mês, é sobre o mesmo assunto, porém mais extensa e que trata da questão dos direitos autorais da família do compositor Cartola, onde o CCBB é

---

<sup>152</sup> Anexo X (a).

<sup>153</sup> Anexo X (b).

<sup>154</sup> Se compararmos os relatórios do CCBB e do BB, primordialmente quanto ao volume de matérias que aparecem no anexo X (mês de julho), perceberemos que existe uma distorção do número de matérias apresentadas em cada um dos relatórios. Isto se dá em virtude de que o relatório do Banco do Brasil, para ser elaborado, foram levadas em consideração apenas as matérias sobre o CCBB, publicadas nos jornais nacionais (Correio Braziliense, Folha de S. Paulo, O Estado de S. Paulo, Valor Econômico, Gazeta Mercantil, O Globo, Jornal do Brasil, O Dia). No caso do mês de julho, foram 221 positivas. O relatório específico do CCBB levou em consideração as matérias dos jornais nacionais somadas com as matérias de alguns veículos regionais [Tribuna da Imprensa (RJ), Jornal do Comércio (RJ), Diário de São Paulo (SP), Jornal da Tarde (SP) e Jornal de Brasília (DF)]. Ainda no caso do relatório específico do CCBB, são contadas as notas de agenda (programação) veiculadas nesses veículos (regionais+nacionais). Por isso existe a disparidade dos números totais (apenas 221 para o relatório do BB e 889 para o relatório do CCBB). Conforme esclarecimento da Agência M&C Comunicação.

<sup>155</sup> Anexo VII (a) e (b).

<sup>156</sup> Ancelmo Góis, O Globo (RJ), 2/6/2004.

citado, por ter patrocinado a peça no Rio, sem que a produtora pagasse os valores de direitos autorais às herdeiras do compositor.

No mês de agosto, o percentual de 0,2% de matérias consideradas negativas, se refere a uma nota em um total de 631, com o seguinte teor:

Fiquei mais de duas horas na fila para pegar senha e ver o documentário “Super size me”, mas o CCBB cancelou a sessão de vídeo sem explicação. No saguão, o diretor do documentário, Morgan Spurlock, disse que não queria seu filme exibido em vídeo. RENAN SILVA CEPEDA, por e-mail. A assessoria de imprensa do CCBB responde: “Cientes do interesse pelo filme, pedimos autorização para exibi-lo no quarto andar, ganhando mais de 200 lugares. Mas o diretor vetou a projeção em vídeo. O CCBB informou que as senhas serviriam para uma sessão na sala de cinema, às 21h”<sup>157</sup>.

O gráfico de mesmo nome, do ano de 2005, apresenta três meses com algumas matérias avaliadas como negativas: julho, agosto e outubro. Em todos os meses, o percentual de matérias negativas ficou em 0,2%, sendo que o volume total ficou assim distribuído: em julho, 554 matérias avaliadas como positivas e 1 negativa; em agosto, 491 positivas e 1 negativa; e em outubro 469 positivas e 2 negativas. A única, dentre elas, que está vinculada diretamente à questão da política cultural e dos feitos do CCBB, foi publicada em agosto daquele ano. Trata-se de um e-mail enviado ao Jornal do Brasil que contesta o tipo de produção artística patrocinada pelo Banco do Brasil. Além de discutir, a partir de uma crítica de arte, o que é ou não arte:

A exposição de ferros torcidos e plásticos deformados de Iole de Freitas é mais uma farsa que o CCBB apresenta. A respeito do texto de Elvira Vigna publicado em 25/7 (O mundo sem apoio da artista<sup>158</sup>), o crítico de arte não pode nem deve

<sup>157</sup> Programa furado - Só na tela super size O Globo (RJ), Rio Show, 6/8/2004.

<sup>158</sup> Transcrevo, a seguir, o referido texto: “Fossem outros os tempos, e mais amenos, ficaríamos diante de quadros de Goya, com seu chão que se levanta em soldados, fumaças e tiros. Mas são estes os tempos e neles, as batalhas, por diárias, não têm nome ou paisagem definida. Não é portanto *O colosso* ou *Os fuzilamentos do 3 de maio* o que nos espera no CCBB. São *Estudos* e só esta admissão de uma realização não-definitiva já nos coloca na contemporaneidade. Mas continua sendo um chão que se levanta, e uma parede que sai, de repente, da retitude esperada. Iole de Freitas usa para isso uma resina plástica resistente e transparente, frágil e forte, ela também tão miúda e enérgica. E nós? Também. Frágeis e fortes, temos o caminho da exposição impedido ou sugerido e podemos parar, atônitos, ou seguir, pulando aqui e ali um ou outro fantasma que já não saberíamos se está dentro ou fora de nós. Não se trata propriamente de objetos, o que nos impede ou impele. É o ambiente. E aqui vale uma reflexão sobre os locais onde se expõe arte. Não há mais, neles, um foco no objeto. O excitante são práticas de intervenção, de experimentação. Tudo a ver com o capitalismo cognitivo de hoje, não fosse a economia irmã da arte, ambas sempre filhas de uma mesma ideologia. Só que o artista vê primeiro o que o outro só perceberá mais adiante. Iole de Freitas nos espera lá na frente, no seu mundo sem apoio. Nós, aqui atrás, ainda achamos que temos algum. Um dos *Estudo para superfície e linhas* é a maior das obras expostas, com mais de 10 metros de extensão. Deve tocar o chão em algum ponto, não que eu me lembre como. Os dois *Estudo para volume e flecha* são os mais agressivos, com o aço apontando para o visitante/participante. Todos eles dependem,

escrever para uma meia dúzia de três entendidos e iniciados. Arte é coisa séria. O público que lá passa rapidamente e nem olha para os monstros pode comprovar o que digo. A crítica atual não ensina nem orienta o público. Afinal, que público é esse e que arte é essa que ocupa um centro cultural que vive de verbas do governo? É preciso que se instale uma CPI pra saber como se gasta o dinheiro repassado ao CCBB. Stelio Leonardo Teixeira, Rio de Janeiro, por e-mail A crítica de arte Elvira Vigna responde: "Senhor Stelio, com certeza arte é para todos. Vou continuar me esforçando para atingi-lo. Mas volte ao CCBB. Quem sabe em uma segunda vez o senhor goste"<sup>159</sup>.

O conteúdo das demais matérias se divide em dois temas: um que diz respeito aos feitos do CCBB; e outro que não diz respeito diretamente à instituição, mas afeta a sua imagem. Como podemos observar nas matérias abaixo, a primeira traz um comentário irônico sobre a ausência de peças arqueológicas em uma mega-exposição do Centro, e comenta a questão da violência no centro do Rio de Janeiro e no entrono do CCBB.

O furacão Stan, que levou morte e sofrimento à Guatemala, atingiu o Centro do Rio. É que, por causa da tragédia, o país da América Central não pôde mandar a tempo vários objetos arqueológicos para a exposição Por Ti América, no CCBB<sup>160</sup>.

Os alunos da Escola de Cinema Darcy Ribeiro e visitantes do CCBB têm sido alvo de assaltantes armados – e na maioria das vezes drogados – que circulam na Candelária. Na última segunda-feira, dois adolescentes cercaram uma aluna, abriram calmamente sua bolsa, espalharam seus pertences no chão e apanharam o celular<sup>161</sup>.

---

para existir, de alguém que os siga ou com eles pare seu percurso. Exposições são às vezes acusadas de reforçar o olhar estético, não-histórico. Artificiais e mortas, seriam disseminadoras de uma alienação intrínseca a seu conteúdo tornado inofensivo, separado de um contexto e unido ao mundo extra-terrestre e atemporal da estética. Não é o caso aqui. Com suas salas atuantes e vítimas, ao mesmo tempo, dos vultos transparentes e fortes, feitos por Iole de Freitas, o CCBB deixa de ser o guarda de uma estratificação e passa a subvertê-la. Até mesmo à tendência, tão comum a museus e salas, de virar local de lazer, com seus visitantes-turistas, querendo mais é passear e tomar café, com no máximo uma emoçãozinha controlada, o CCBB-Iole se mostra refratário. Não dá para passear nas salas. A exposição exige sua atenção, quanto mais não seja para não tropeçar. O capitalismo criou, ele próprio, o seu pior pesadelo. Não detém mais os meios de produção nem é mais do empresário parte do capital investido. O instrumento de trabalho é a cabeça, propriedade do trabalhador que nela investe em cursos e atualizações o seu próprio dinheiro. No fim do dia, ele leva com ele o que precisa para exercer o seu saber. Leva junto uma nova força, que seus antepassados não tiveram. E uma fragilidade, a da incerteza. Saindo da exposição do CCBB, o visitante leva a experiência de ter vivido lá dentro o mesmo que vive fora, desta vez de maneira ficcional, a melhor para cercar uma verdade. Ele se saberá mais forte e mais frágil do que jamais foi. Iole Antunes de Freitas, menina, quis ser bailarina. Não conseguiu. Deve ter sido para se vingar que faz o mundo dançar e nós com ele. Depois de tentar ser bailarina, conheceu Antonio Dias, foi para Milão e firmou-se como um dos mais importantes nomes da arte atual. Em 1991 perguntei a ela, em uma entrevista, qual era a diferença entre Brasil e Milão. Respondeu que no Brasil - onde escolheu viver - cada exposição era um novo começo. Esta nova exposição dá a idéia de que os muros que se interpõem em caminhos, o chão que incha em entraves sob os pés de todos, é coisa querida". Elvira Vigna, Iole de Freitas: O mundo sem apoio da artista, *Jornal do Brasil*, 25/07/05.

<sup>159</sup> *Jornal do Brasil* (RJ), Iole de Freitas, Caderno B, Fala o Leitor, 2/8/2005.

<sup>160</sup> Ancelmo Gois - Furacão Candelária, *O Globo* (RJ), Colunas, 14/10/2005.

<sup>161</sup> Marcia Peltier, Zona perigosa, *Jornal do Brasil* (RJ), 24/10/2005.

O segundo tipo de gráfico que selecionamos em nossa análise, “Auditoria de Imagem CCBB”<sup>162</sup>, apresenta o volume de matérias dos CCBB’s, com destaque para o CCBB Rio, o qual superou em 50% do total veiculado. Os dois gráficos analisados, referentes ao mês de dezembro de 2004 e dezembro de 2005, não se diferenciam muito dos demais meses destes anos, com uma ou outra exceção, os quais demonstram que o volume de matérias do CCBB Rio se mantém em torno dos 50% a mais que os outros CCBB’s, umas vezes mais, outras vezes menos.

No segundo tipo de relatório, “BB Relatório Mensal de Auditoria de Imagem”, um primeiro quadro que selecionamos para análise foi a “Avaliação dos Temas do BB”<sup>163</sup> do mês de dezembro dos anos de 2003 a 2005, no qual observamos alguns dados importantes. O primeiro é que o CCBB se destaca como um dos temas, cujo percentual de avaliação positiva caminha em uma progressão continuada que vai de 14,5%, passando por 16,5% e atingindo um patamar de 18,5%. Nos anos de 2003 e 2004, o CCBB é um “tema” que se mantém em segundo lugar, ficando atrás do “tema” “institucional”. No ano de 2005, o CCBB fica em primeiro lugar, em virtude do “tema” “institucional” ter avaliação negativa (com -40,2%)<sup>164</sup>. O episódio das CPI’s, de um modo geral, a partir do mês de junho de 2005 repercute negativamente na imagem do Banco do Brasil, e em particular no mês de julho, como podemos observar no seguinte comentário: “o volume de matérias é maior desde setembro de 1998, tanto na mídia impressa como na TV. Positividade também atinge seus piores índices”. Ao mesmo tempo, a importante contribuição do CCBB é percebida e destacada: “sem os Centros Culturais, positividade cairia para 47% na mídia impressa”<sup>165</sup>

Por fim, o último gráfico selecionado, do segundo relatório, “Auditoria de Imagem BB Mídia impressa”<sup>166</sup>, de julho de 2004 e 2005 nos quais podemos visualizar a contribuição da exposição positiva do CCBB. Estes gráficos trazem informações acumuladas do período de um ano e, por isto, no gráfico de julho de 2004<sup>167</sup>, é possível observar que o patamar de “positividade” ficou entre 83% e 91%, ao passo que a “negatividade” ficou entre 9% e 17%. No gráfico de julho de 2005<sup>168</sup>, onde constam informações de julho de 2004 a julho de 2005, é possível observar que a “positividade” transitou entre 63% e 88%, e a “negatividade” ficou entre 11% e 44%. O ano de 2005 é exemplar para se observar a indispensável contribuição do

---

<sup>162</sup> Anexo VIII (a) e (b).

<sup>163</sup> Anexo IX (a), (b) e (c).

<sup>164</sup> Por ocasião das CPI’s e do escândalo envolvendo o publicitário Marcos Valério e seus contratos com o Banco do Brasil.

<sup>165</sup> Relatório Mensal, auditoria de imagem, julho de 2005, M&C Comunicação.

<sup>166</sup> Anexo X (a) e (b).

<sup>167</sup> Anexo X (a).

<sup>168</sup> Anexo X (b).

CCBB para “alavancar” a imagem da empresa na mídia, em virtude da imagem negativa do Banco do Brasil atrelada às denúncias do suposto “mensalão” e do envolvimento do publicitário Marcos Valério com o Diretor de Marketing e Comunicação do Banco do Brasil, que resultou no seu desligamento daquela instituição.

Todos os dados até aqui demonstrados ilustram, em nossa compreensão, não só o tipo de reciprocidade que se tem com a política de marketing cultural mas, sobretudo, a intensidade com a qual ela atua no campo específico, ora examinado. Outros dados, porém, ainda temos a considerar: as matérias da mídia impressa, entre as quais selecionamos algumas consideradas representativas. Elas fazem referência não só à agenda da programação do CCBB Rio, o que vai acontecer e quando, mas também comentários do conteúdo da programação, ou mesmo do trabalho que o CCBB Rio desenvolve no cenário cultural do Rio de Janeiro. Todas as matérias a que damos destaque têm uma referência positiva aos feitos do CCBB e, por conseguinte, de suas *mercadorias-símbolos-significantes*, o que, por si só, associa à imagem daquela instituição a uma sofisticada distinção, envolvida em um tom de dádiva.

Foi um início de ano triunfal. O monumental saguão com piso de mármore de Carrara do Centro Cultural Banco do Brasil (CCBB), na Rua Primeiro de Março, ficou pequeno diante da multidão ansiosa por ver a soberba coleção do Museu Etnológico de Berlim exposta em Arte da África. Entre os dias 2 e 4 de janeiro, encerramento da mostra, 56.918 visitantes fizeram fila ali. Os tesouros africanos atraíram, de outubro a janeiro, 747.295 pessoas, um recorde de público para exposições de arte na cidade. E um recorde que não foi feito para durar. A partir de terça (27), o CCBB inaugura os dois primeiros eventos internacionais de 2004, ano em que comemora seu 15º aniversário. Saem esculturas e máscaras do continente desconhecido. Entram, no salão do 2º andar, 77 polaróides de Andy Warhol (1928-1987), em que drag queens novaiorquinas vivem seus quinze minutos de fama ao lado de celebridades dos anos 70 e 80 como Liza Minelli, Jane Fonda e Mohammed Ali. Em outra sala, no mesmo andar, vão estar 55 desenhos e pinturas de Keith Haring (1958-1990), famoso por ocupar com seus grafites outdoors abandonados em estações de metrô de Nova York. Carnaval, uma coletiva de arte contemporânea organizada por Alfons Hug, completa o bloco de novidades. "A Arte da África mudou a rotina do centro, trazendo gente que nunca havia aparecido antes. Estamos procurando oferecer opções de qualidade para que essas pessoas voltem", diz o diretor de projetos<sup>169</sup>.

O número voltará a crescer a partir de domingo, quando o CCBB reabre as portas depois do Natal, mas de qualquer forma já é recorde: 133.706 crianças e adultos passaram pelo programa educativo da instituição em 2004. Por trás desse nome um tanto didático está uma programação nada bê-á-bá que educa

---

<sup>169</sup> Livia de Almeida e Isabel Butcher, Veja Rio, Reportagem de capa, O centro cultural que deu certo, Frequentado por multidões, o CCBB chega a seu 15º ano de atividade, 28 de janeiro de 2004.

por meio da diversão. O pilar do programa é a formação das platéias de amanhã.<sup>170</sup>

Se tivesse que escolher um cenário representativo de sua vida, a arquiteta Luciana Lima, de 31 anos, teria o foyer do CCBB como forte opção. Ainda na adolescência, ela criou o hábito de sair da escola, em Vila Valqueire, na Zona Oeste, direto para o centro cultural, "nem que fosse apenas para olhar o movimento". Nos tempos de faculdade, as fugidas para lá viraram a alternativa perfeita à hora do rush que tinha que encarar na volta da Ilha do Fundão, onde estudava<sup>171</sup>.

Graziella Ximenes se lembra bem da primeira vez em que foi ao Centro Cultural Banco do Brasil. Tinha 5 anos e o lugar estava sendo inaugurado. Era uma excursão de colégio. Ao chegar ao salão central circular, fez o mesmo que muitas outras crianças nesses 15 anos de CCBB, completados na última terça-feira: deitou-se no chão para ver a rotunda que virou símbolo do lugar<sup>172</sup>.

O CCBB, em seu aniversário de 15 anos, apesar de uma série de trocas de programação às pressas, acertou quando fez, na esteira da exposição África recorde de público no ano passado, a mostra Antes, sobre a arte pré-histórica brasileira, mais uma exposição didática, para visitantes sem grandes conhecimentos de arte<sup>173</sup>.

“Sentir o poder transformador da arte”. É assim que a coordenadora do Viver Com Arte, Ana Kfoury, explica o objetivo do projeto, que chega à sua 2ª edição este mês, no Centro Cultural Banco do Brasil. Oficinas artísticas para todas as idades serão oferecidas gratuitamente, com ênfase na criação teatral<sup>174</sup>.

O evento Mulher em Ação, promovido há três anos pelo Centro Cultural Banco do Brasil, presta um justo reconhecimento a um trabalho que vem sendo realizado nas comunidades de baixa renda do Rio de Janeiro. Um dos principais objetivos, segundo a organizadora Anna Penido, é diluir o estigma de que nas favelas só há violência, reconhecendo o empenho das moradoras em tornar a vida na sua localidade melhor para todos<sup>175</sup>.

A exposição Por ti América, que abre ao público na terça-feira no Centro Cultural Banco do Brasil, mostra o ranço eurocêntrico da história "oficial" ao exibir cerca de 350 peças produzidas por mais de 50 povos pré-colombianos cujos registros mais antigos datam do segundo milênio a.C.<sup>176</sup>.

---

<sup>170</sup> Luciana Brum, O Globo (RJ), 24/12/2004.

<sup>171</sup> Não faltam críticas construtivas, Jornal do Brasil (RJ), 17/10/2004.

<sup>172</sup> Alexandre Werneck e Helena Aragão, Centro Cultural ajudou a formar atores, diretores, artistas plásticos, músicos e cientistas sociais. Jornal do Brasil (RJ), 17/10/2004.

<sup>173</sup> Alexandre Werneck e Caroline Menezes, Jornal do Brasil (RJ), 28/12/2004.

<sup>174</sup> Arte se aprende no CCBB, O Dia (RJ), 7/1/2005.

<sup>175</sup> Sérgio Cabral Filho - Os direitos da terceira idade, Maturidade em ação, O Dia (RJ), 26/3/2005.

<sup>176</sup> Rodrigo Aör, Exposições: A outra história da América A mostra, no CCBB, exibe cerca de 350 peças Mais de 50 povos pré-colombianos representados, Jornal do Brasil (RJ), 7/10/2005.

Percorrer o caminho desbravado pela mostra Antes – Histórias da Pré-História é como pisar num sítio arqueológico cheio de signos do Brasil. A exposição que celebra os 15 anos do Centro Cultural Banco do Brasil do Rio (CCBB-RJ) traz a público 300 peças colhidas nos quatro cantos do País, algumas delas com até 50 mil anos de idade. A reunião desse acervo disperso ficou a cargo das curadoras Niéde Guidon, doutora em Arte Rupestre do Piauí pela Sorbonne, e Anne-Marfe Pess, arqueóloga francesa radicada no Brasil. Fruto de três décadas de pesquisa, a mostra que começa na terça-feira 12 e vai até 9 de janeiro de 2005, seguindo depois para Brasília – incluirá pinturas, gravuras, esculturas e instrumentos musicais de uma época em que a Europa ainda não tinha tocado a cultura nativa. Divididas em três regiões - litoral, interior e Amazônia –, as peças guardam traços típicos do Brasil profundo, das aves e peixes litorâneos<sup>177</sup>.

Do período observado (2004/2005), o ano de 2004 revelou que o CCBB Rio obteve um total de 6.060<sup>178</sup> publicações, entre notas de agenda (programação), matérias de jornais nacionais e regionais, entre as quais apenas 3 foram avaliadas como negativas, uma vez que envolviam a imagem do CCBB em uma situação desabonadora, mesmo que indiretamente. No ano de 2005, o CCBB Rio obteve um total de 6.190<sup>179</sup> matérias, de mesmo tipo que o ano de 2004, sendo que apenas quatro, dentre elas, foram consideradas negativas. Frente a todos os dados acima apresentados, compreendemos que a receptividade entre frequentadores e intermediários culturais implica não só na forma de reciprocidade que se estabelece no contexto do marketing cultural, mas que esta reciprocidade envolve uma visão de dádiva sobre aquilo que é ofertado, as *mercadorias-símbolos-significantes*, que simulam presentes ofertados “gratuitamente” à comunidade em troca daquilo que anteriormente foi recebido pela instituição Banco do Brasil, depósitos, lucros, investimentos financeiros, etc., “eu recebi alguma coisa em troca”, “eu vou consumir este produto porque ele me dá também, não é só algo de dinheiro, comercial, eu tô recebendo alguma coisa em troca”<sup>180</sup>.

## 6.6. O discurso institucional sobre cultura e marketing cultural

Ao constataremos que o poder de decisão sobre a programação do CCBB Rio está concentrado nas mãos do comitê formado pelos gerentes daquela instituição<sup>181</sup>, mesmo que

---

<sup>177</sup> Ana Paula Souza, A Arte de 50 Mil Anos Atrás, Carta Capital, 10/10/2004

<sup>178</sup> Este número diz respeito à mídia impressa, TV, rádio e *site*.

<sup>179</sup> Idem.

<sup>180</sup> Dóris, 44 anos, administradora de empresa.

<sup>181</sup> Ainda que o conjunto dos projetos selecionados seja submetido ao comitê da diretoria em Brasília, o critério considerado neste estágio diz respeito aos valores a serem investidos na programação, podendo haver questionamentos de um ou outro projeto, mas uma rejeição ao conjunto proposto “historicamente nunca aconteceu”.

outros funcionários participem ativamente da seleção dos projetos, observamos que os aspectos que norteiam a sua escolha, no discurso institucional, diz respeito aos conceitos construídos em torno do que o Centro Cultural vem realizando ao longo de sua existência e, ao mesmo tempo, aos critérios estabelecidos e divulgados pela empresa Banco do Brasil. Por este motivo, consideramos relevante compreender as noções de cultura e de marketing cultural com a qual trabalham estes funcionários e, ao mesmo tempo, analisar estas concepções à luz do conceito antropológico de cultura, o que nos levou a um maior aprofundamento sobre as conexões entre noções conceituais e políticas implementadas.

Do mesmo modo que analisamos as tendências no uso do termo cultura entre produtores culturais<sup>182</sup>, comparando-as às concepções antropológicas de cultura, analisaremos as noções de cultura entre os funcionários do CCBB Rio, tentando compreender como estes conceitos interferem na produção da *mercadoria-símbolo-significante*, ou das produções culturais no âmbito do marketing cultural. Aqui encontramos uma gama de noções que se distinguem daquelas analisadas anteriormente (entre produtores e frequentadores do CCBB Rio). Mesmo que, em algumas delas, esteja presente o sentido que constrói um discurso essencialista de cultura, onde está presente a idéia de um conjunto padronizado de características, algo que identifica e distingue grupos sociais; que sugerem fronteiras, homogeneidade, coerência, estabilidade e estrutura; que remetem a singularidades, ao compartilhamento de formas coletivas de viver, dando idéia de totalidade, de essência, onde está também presente o ranço nacionalista que aponta para uma identidade nacional do tipo homogênea, presente entre os produtores culturais examinados. Cultura, aqui, vai além destas concepções, não é apenas substantivo, mas adjetivo, ao juntar-se ao mercado: o *mercado cultural*.

Aqui encontramos também um outro sentido amplo de cultura identificado por Adam Kuper, que se refere à “grande arte que é apreciada por poucos afortunados”<sup>183</sup>, da mesma forma que o encontramos entre os produtores culturais examinados no segundo capítulo, o que, por sua vez, procura fazer jus à sua condição de “intermediários”, se traduzindo na forma de um simpático e “bem intencionado” discurso em favor do acesso ilimitado aos bens culturais. Embora presente no discurso dos funcionários do CCBB Rio, este aspecto é mais visível no discurso institucional, onde preocupações e expressões do tipo “democratizar a cultura”; “acessibilidade para todos”; “cultura para todos”; “desenvolvimento da sociedade”

---

<sup>182</sup> No capítulo dois, item 1: o intermediário cultural: produtor de *mercadoria-símbolo-significante*.

<sup>183</sup> Adam Kuper chama à atenção para o fato de que “não se trata simplesmente de uma realização pessoal. Se a arte e a erudição forem ameaçadas, o bem estar de toda a nação estará em jogo”, KUPER, Adam, op. cit. (2002), pp. 25. Levanta, pois, o debate sobre a visão iluminista de cultura, como conhecimento refinado, erudito.



se fazem presentes, numa perspectiva de combater a prática e a visão de uma cultura voltada para a elite, para a distinção, para os iniciados. Todavia, como vimos em tópico anterior deste capítulo, o discurso dos frequentadores se contrapõe a esta visão, o que se traduz em um debate surdo entre estes atores sociais.

Vejamos como estas noções estão, de certo modo, agrupadas em sentidos que se aproximam entre si. Uma das noções de cultura surge como aquilo que identifica um dado grupo humano, que o torna uno e coeso, que o distingue dos demais grupos sociais, onde está presente a idéia de compartilhamento, de identidade, de singularidade;

Todas as manifestações da identidade, da formação dessa identidade de um povo<sup>184</sup>.

É a expressão de um povo, tudo aquilo que emana das pessoas ou no fazer ou no cantar, ou no encenar, tudo que emana do povo. Você pode dizer se há arte naquilo ou não, mas já é outra discussão<sup>185</sup>.

É tudo em relação a um povo. Costumes, tradições, sua história... Toda manifestação de um povo<sup>186</sup>.

Cultura é qualquer manifestação de arte que especifique, ou individualize, ou demonstre as riquezas características de um povo, aquilo que vai contar sua história, que vai ficar, aquilo que realmente vai testemunhar futuramente, ou através de um escrito, ou ... de uma obra de arte... qualquer manifestação artística de um povo<sup>187</sup>.

É o conjunto de ações que determinado grupo social consegue desenvolver<sup>188</sup>.

É tudo aquilo que é criado, todas as informações, toda criatividade, cinema, teatro, artes plásticas, tudo o que é capaz de produzir para registrar o desenvolvimento das idéias de um povo, que possa registrar e se manifestar e se mostrar para o público como trabalho, pesquisa, como manifestação criativa<sup>189</sup>.

Mas também, de modo genérico, como tudo aquilo que é pertinente à humanidade, que se distingue da natureza, e, neste sentido, se atualiza o debate da oposição entre natureza e cultura, incorporada na velha tradição antropológica.

---

<sup>184</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio ( $\Sigma$ ).

<sup>185</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio ( $\Delta$ ).

<sup>186</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio ( $\Phi$ ).

<sup>187</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio ( $\Psi$ ).

<sup>188</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio ( $\chi$ ).

<sup>189</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio ( $\mathbb{X}$ ).

Cultura é tudo o que o homem produz, como conhecimento, tecnologia, arte, artesanato, folclore, história da tradição oral, produção literária...<sup>190</sup>

Cultura é tudo o que o ser humano faz<sup>191</sup>.

Cultura é tudo o que pode absorver em termos de arte ou música...<sup>192</sup>

É, ao mesmo tempo, algo móvel, que se renova, que se acumula, que está vivo e que se modifica, onde a contribuição individual é importante;

Conjunto de hábitos, comportamentos, informações, periodicamente revistas pela sociedade e trocadas entre si; é uma concepção que é mais ampla que arte. Arte é parte da cultura. Cultura engloba a arte, é um organismo vivo que cada ser contribui, para uma construção a cada instante<sup>193</sup>.

Conceito que define *tudo* em termos de manifestações, mas que está colado ao conceito de classe social,

Todas as manifestações do popular e erudito que o homem usa para se expressar nas mais diversas áreas<sup>194</sup>.

É tudo... do seu relacionamento com as pessoas à sua volta, do seu relacionamento com o mundo, do seu relacionamento com as coisas, e a arte vai nisso, tudo.. Eu não vejo muita diferença da cultura popular dita o *low grow how grown*.. Não tem isso, pra mim tudo é cultura. Essa é a minha visão... Então o CCBB faz cultura quando traz os quilombolas, sabe os eventos dos escravos lá das comunidades de não sei aonde pra participar de umas oficinas e visitar a exposição África, como faz cultura ao trazer um curador da maior mostra de arte contemporânea do mundo (...) que é Roger Burger. Tudo é cultura pra mim. É isso, é a sua história, é a sua vivência, suas trocas, pra mim cultura é tudo<sup>195</sup>.

É, ainda, conhecimento, informação, que assume uma função.

Cultura para todos... Informação, música, diversificar, ampliar, fortalecer a formação do indivíduo. É responsabilidade social<sup>196</sup>.

---

<sup>190</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio ( $\eta$ ).

<sup>191</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio ( $\kappa$ ).

<sup>192</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio ( $\mu$ ).

<sup>193</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio ( $\Psi$ ).

<sup>194</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio ( $\Sigma$ ).

<sup>195</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio ( $\Pi$ ).

<sup>196</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio ( $\gamma$ ).

Conhecimentos, aprendizado de coisas, de arte, coisas populares, folclore, costumes locais... Algo a ser popularizado, acesso a exposições, teatro... Dar acesso ao povo todo<sup>197</sup>.

Apesar das diferentes concepções de cultura, dos diversos aspectos acima descritos, há unanimidade em uma questão: estabelecer a diferença entre a concepção individual de cultura, e a concepção com a qual o CCBB trabalha. A noção de cultura com a qual lida o CCBB se restringe apenas a arte e sua multiplicidade de expressões, seja visual, áudio-visual, seja plástica, etc. E esta arte é reunida em eventos curtos, passageiros, temporários, que se renovam a cada dia, a cada semana, a cada bimestre, trimestre, que ora valoriza o erudito, ora o popular (o que ocorre em menor escala, segundo os frequentadores), ora o exótico, o singular. E o que foi dito a respeito de sua produção, as *mercadorias-símbolos-significantes*, apesar de se inscreverem em um ambiente que não é o industrial, do ponto de vista de suas especificidades e de suas diversas adaptações – financeira, espacial, temporal, de escala, etc. –, a sua renovação se dá em uma escala semelhante à indústria cultural. Ela é constante e incessantemente renovada para que atinja os seus objetivos: distinguir o seu patrocinador enquanto está em evidência na mídia, enquanto está sendo visitado por seus frequentadores. E, deste modo, retomamos o sentido geral descrito por Kuper, enquanto a *grande arte para poucos afortunados*, que se refere à cultura erudita, e por isto justifica o discurso da democratização.

Do mesmo modo que entre os produtores culturais, as noções de cultura dos funcionários do CCBB Rio também impressionam quanto ao fato de se inserir, em sua maioria, dentro de um universo de valores tradicionais, o que nos leva a refletir sobre essa necessidade de reafirmar tais concepções, consubstanciando uma noção ideológica da identidade nacional, ao mesmo tempo em que em suas práticas, cultura se restringe ao campo das artes e, por que não dizer, da cultura erudita, uma vez que o popular, quando aparece, é sob o “olhar erudito”. Este sentido, de uma preservação ou reafirmação de uma identidade nacional, pode ser compreendido dentro de uma perspectiva da ideologia da cultura, sob a bandeira da democratização, o que se torna visível, dentro de sua prática discursiva, a serviço de estratégias dos profissionais do marketing cultural para se atingir objetivos de interesse mercadológico.

As tendências, portanto, enfatizadas entre os entrevistados, têm uma maior amplitude que aquela vista entre os produtores culturais examinados no capítulo segundo<sup>198</sup> e que podem

---

<sup>197</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio (Ω)

ser assim resumidas: uma primeira, em que se associa cultura a identidade, à idéia de existência de um todo uno e coeso, o que vem cristalizar o que Brumann<sup>199</sup> havia comentado quanto aos manuais e enciclopédias consultados: reafirma concepções clássicas e modernas de antropólogos, o que demonstra como a forma substantiva de cultura é disseminada entre estes intermediários culturais. Uma segunda, que distingue cultura da natureza, também presente entre velhos debates antropológicos. Uma terceira, que considera o aspecto mutável da cultura, em que a contribuição individual é levada em conta, esta aqui em sintonia com o debate mais recente da antropologia<sup>200</sup>. Uma quarta, que associa cultura ao social e, por conseguinte, à estrutura da sociedade, na qual a distinção hierárquica está presente, em conjunto com a distinção clássica entre popular e erudito e, por essa razão, associa cultura a conhecimento, remontando às idéias iluministas. Por fim, uma última tendência, que classifica cultura como um meio para se atingir um objetivo, uma função. Seja a responsabilidade social, a transformação social, o desenvolvimento humano e, porque não dizer, a distinção de empresas investidoras em cultura o que vem dar maior consistência ao discurso dos

---

<sup>198</sup> Onde observamos que os usos do termo cultura estão vinculados ora a uma perspectiva restrita àquilo que o mercado pode produzir, em termos das mais diversas artes, como um evento, como entretenimento e lazer, ora a uma outra perspectiva que se refere a uma idéia sobre cultura que atravessou os tempos e diversas corrente teóricas, que reflete a idéia de uma uniformidade compartilhada entre membros de uma mesma sociedade, de um mesmo grupo, de costumes, crenças, hábitos e valores, os quais tendem a percebê-los como um ser, um todo coerente, homogêneo, estável, padronizado, cujas fronteiras e estrutura limitadas remetem a uma singularidade cultural, o que, por isto mesmo, caracterizaria uma identidade cultural. Concepções impregnadas de um essencialismo – no sentido de consubstanciar algo característico, próprio, ou mesmo a essência ou substância de uma coletividade –, assentado em um uso substantivo da palavra cultura, ou, ainda numa visão de cultura no singular, como bem define Brumman (1999). Concepções estas que entram em choque, de certa forma, com todo um debate estabelecido nas ciências sociais, que questionam esta visão, uma vez que concebem a realidade social como sendo caracterizada por variabilidades, inconsistências, conflitos, mudanças, que se submete à ação individual, o que introduz idéias em torno de cultura que vão de uma perspectiva de sua pluralidade, mas também podem apontar para uma perspectiva adjetiva, com vistas a combater a visão essencialista. Em contrapartida a esta visão, SAHLINS (1997), nos lembra que “A ‘cultura’ está sob suspeita porque marcaria *diferenças* de costume entre povos e grupos, sobretudo quando, ao fazê-lo, visa populações subordinadas dentro de regimes políticos opressivos. O que se ataca aqui é a cultura como *demarcação de diferenças* — enquanto paralelamente se trava uma implícita e quixotesca batalha contra algo em que ninguém realmente acredita: que as formas e normas culturais são prescritivas e não concedem espaço algum à ação intencional humana. Assim, para um povo colonizado ou racialmente discriminado, uma referência à sua cultura — por exemplo, a ‘cultura nuer’ ou a ‘cultura afro-americana’ — seria uma forma de marcar hegemonicamente sua servidão. Daí as críticas correntes ao conceito de cultura enquanto tropo ideológico do colonialismo: ela seria um modo intelectual de controle que teria como efeito ‘encarcerar’ os povos periféricos em seus espaços de sujeição, separando-os permanentemente da metrópole ocidental progressista. Ou, falando de modo mais geral, a idéia antropológica de cultura, por conspirar para a estabilização da diferença, legitimaria as múltiplas desigualdades — inclusive o racismo — inerentes ao funcionamento do capitalismo ocidental.”, p. 43

<sup>199</sup> BRUMANN, Christophe, *Writing for Culture: Why a successful concept should not be discarded* (1999).

<sup>200</sup> Esta concepção se aproxima da atual e renovada discussão em torno da percepção do um sujeito descentrado, onde as noções de identidade são distintas em micro-identidades, a partir da politização de categorias e lógicas identitárias, que são implementadas através das ações afirmativas e ressurgências de novos atores politicamente organizados através dos diversos movimentos das chamadas minorias – negros, quilombolas, indígenas, minorias gays, sem-terras, sem-tetos, desempregados urbanos, etc, todavia, sem tanta profundidade.

produtores culturais no desempenho de suas atividades<sup>201</sup>. Esta percepção de distinção, que associa cultura e mercado, numa determinação instrumental, embora não apareça nos discursos dos funcionários entrevistados, subjaz à prática, permeia a realidade do marketing cultural, circundando estes sujeitos.

É dentro destes termos, ou usos do termo cultura, que se produzem as mercadorias ora examinadas. E, por entender o papel que ela realiza dentro do contexto do marketing cultural, alimentando e valorizando imagens, signos, símbolos, ligados a empresas e instituições, assim como seus produtos e serviços, tornando-as distintas das demais, é que consideramos os profissionais envolvidos na sua produção imprescindíveis para a manutenção do ótimo negócio em que se transformou o marketing cultural, peça chave na manutenção da atual política cultural do Brasil, alicerçada no papel que as empresas ocupam neste cenário, ao transformar cultura em *mercadoria-símbolo-significante* dentro de uma estrutura de reciprocidade, se apresentando à sociedade com características de retribuição ou oferta ao consumo realizado por seus clientes. Ou seja, como se fossem presentes ofertados em troca do que antes já fora trocado: produtos e serviços por investimentos. Se, de modo geral, observamos que esta estrutura pode ser compreendida como “máscara” do mercado, fazendo figuração de Estado, que valoriza a si próprio com recursos alheios, que realiza patrocínio pelos quais não utiliza recursos próprios, que cria imagem positiva às expensas do Estado, no caso do Banco do Brasil podemos afirmar que há uma singularidade: ao mesmo tempo em que utiliza recursos da renúncia fiscal, faz um pesado investimento nesta política com recursos próprios. O que nos perguntamos é: qual a validade desta política? Para refletir sobre esta questão, retomemos nossa análise quanto ao conceito de marketing cultural.

As noções encontradas entre os entrevistados, funcionários do CCBB Rio, se apresentaram bastante diversificadas, podendo ser traduzidas em cinco tipos. Uma primeira noção, que caminha em uma direção extremamente técnica,

Marketing é um grupo de ferramentas, técnicas, conceitos desenvolvidos para se relacionar no mercado, para estabelecer relações no mercado... marketing cultural é tudo isso adaptado à cultura<sup>202</sup>.

É usar essa ferramenta como mais um elemento para imagem da empresa, para trazer retorno à empresa<sup>203</sup>.

---

<sup>201</sup> Aqui podemos localizar uma concepção sobre cultura, na qual ela é não só a explicação de tudo, mas também a solução para tudo – a cultura para democratizar – absorvida muito bem pela antropologia americana. Adam Kuper situa bem este debate em seu *Cultura: A visão dos antropólogos*.

<sup>202</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio (Σ).

É um projeto... Conjunto de ações que uma empresa consegue elaborar para que isso possa dar maior visibilidade a empresa e aos produtos que ela possa criar<sup>204</sup>.

Uma segunda, relativizada a partir da existência de outros conceitos, que vêm se colocando em evidência no mercado, como a responsabilidade social e até sócio-ambiental, de modo a se complexificar, cada vez mais, as tendências do uso de tal noção,

É uma conceituação polêmica, tende a cair em desuso. A forma como era usado, marketing cultural, no sentido de ser uma atividade na área de cultura que as empresas usavam para projetar sua imagem pura e simplesmente. Agora é que ela vem mais associada a um comportamento de responsabilidade social das empresas. Eu acho que expressão marketing cultural está acertadamente sendo direcionada para uma visão mais de responsabilidade sócio-ambiental das empresas, ou seja, é um retorno que as empresas transferem para os seus acionistas, clientes, a seus diversos públicos, e que sem dúvida nenhuma, tem uma contrapartida positiva para a própria empresa, então eu acho que é uma conceituação que a gente pode utilizar dentro desta visão de que esse marketing cultural faz parte de um conceito mais de responsabilidade social das empresas<sup>205</sup>.

As ações de marketing têm que estar associadas a ações concretas... tem que trabalhar a serviço dessas coisas funcionarem [todos os eventos do CCBB, inclusive o educativo]... Se isso é bem trabalhado a empresa só pode se beneficiar ... Ou seja, ela vai se beneficiar do trabalho que ela pratica, do seu comportamento como empresa cidadã<sup>206</sup>.

Uma terceira noção em torno dos benefícios mercadológicos para as empresas investidoras, e ao grande *negócio* que representa;

É a apropriação de uma empresa de eventos na área cultural, como forma de beneficiar sua imagem através da participação destes eventos. Uma empresa constrói uma reação ao nome dela muito mais sólida quando ela participa de iniciativas que o público reconhece como contributivas, como nobres, investimento em cultura com o objetivo de beneficiar a empresa investidora... Com o objetivo de sua consolidação como empresa que atua na sociedade<sup>207</sup>.

---

<sup>203</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio (Φ).

<sup>204</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio (Χ).

<sup>205</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio (Ξ).

<sup>206</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio (Κ).

<sup>207</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio (Ψ).

É um potencializador de negócio, pode melhorar isto... A cultura no mercado é olhada sob ângulos antagônicos. No mercado cultural, o evento é vento; o marketing institucional<sup>208</sup>.

É uma coisa bastante sutil, sabe? O marketing cultural não é a colocação de uma marca em uma peça gráfica, sabe? Não é uma logo na abertura de um release... Pra mim marketing cultural é você conseguir... Vamos supor no caso do Rio... Por que o Rio é uma cidade, em termos de verbas financeiras, menos favorecida... São Paulo é o centro do país, tudo tá lá, a grana tá lá, as influências políticas... Tudo está em São Paulo, então quando o BB consegue se colocar no Rio de Janeiro como a instituição que pode trazer ao Rio pessoas como Roger Burger pessoas como o Eduardo Galiano, o autor de *Veias Abertas da América Latina* e tantas outras pessoas ilustres da arte e cultura... Então isto é marketing cultural, sabe? Marketing cultural não é uma marca grandona lá escrito Banco do Brasil, sabe? Isso não é marketing cultural ... Marketing cultural ao meu ver é as pessoas perceberem quando elas..., ainda mais aqui onde é a praça que tem CCBB há mais tempo, ela pegar uma programação e dizer isso aqui? Ah isso aqui só pode ser no CCBB. Isso pra mim é marketing cultural. Marketing cultural pra mim é como na sexta feira... a gente teve um evento chamado Super Demo Digital teve uma série de debates e também mostras de filmes e tinha show em outros espaços, questionando como está hoje a questão dos direitos autores, sabe a cultura, a troca dela, esse trânsito e tinha um antropólogo que ele tinha um trabalho, ele tinha um documentário sobre hip hop, segundo ele não era um documentário era um documento sobre hip hop, então ele colocou assim na entrevista: “quando você vê que uma coisa assim como o hip hop que está num centro cultural que é o lugar oficial da cultura, é porque...” você está entendendo? Isso pra mim é marketing cultural. Sabe? é as pessoas falarem “Nossa! Só o Banco do Brasil poderia fazer uma coisa dessas”. Isso pra mim, isso é marketing cultural<sup>209</sup>.

É segmento específico do marketing que se apropria das relações da cultura, dos eventos culturais de toda ordem para associar ou atribuir valores a uma marca de empresa<sup>210</sup>.

Não tem coisa melhor... é a tacada mais acertada que o banco já deu tendo em vista os CCBB's que vão ser inaugurados e os que já estão em funcionamento e muito bem<sup>211</sup>.

Uma quarta noção, limitada quanto aos ganhos empresariais;

É investimento, patrocínio, sem retorno financeiro que tenha a grife, a marca da empresa<sup>212</sup>.

E uma quinta e última noção, que se mostra preocupada com a contrapartida para a sociedade,

---

<sup>208</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio (**Δ**).

<sup>209</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio (**Π**).

<sup>210</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio (**η**).

<sup>211</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio (**ν**).

<sup>212</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio (**ξ**).

É o retorno de marketing que ajuda a popularizar a cultura<sup>213</sup>.

É promover essa cultura, ou possibilitar, ou dar maior acesso à população ao conhecimento<sup>214</sup>.

A noção de marketing associado à troca, que sedimenta nossa compreensão de reciprocidade, como aspecto estruturante do marketing cultural, não foi observado entre estes sujeitos. Nem tampouco foi observada a relação entre Estado e mercado, que se estabelece no caso brasileiro, entre empresa e governo na realização das produções culturais através da renúncia fiscal, parte daquilo que realiza o Banco do Brasil através dos seus CCBB's. Mesmo que, neste caso em particular (CCBB Rio), a parceria com outras empresas seja prática comum, ela não é afirmada como algo que permite realizar a parceria maior, com o Estado e sua política de financiamento à cultura. Não. Antes, ela é percebida apenas como um mecanismo que traz recursos para dentro do CCBB, e isto, por si só, nesta visão, parece ser suficiente.

Diante de todos estes dados, o que eles têm a nos dizer? Como nós os interpretamos? Como os compreendemos? O modo como conseguimos ordenar as idéias, levando em consideração as teorias até aqui desenvolvidas e os dados levantados e analisados, aponta para duas questões primordiais já levantadas. A sofisticação da mercadoria ora analisada, e a estrutura na qual ela se insere, a reciprocidade. Esta, a última questão a ser apresentada.

#### **6.7. O tipo de marketing praticado pelo CCBB: troca e reciprocidade?**

Entre os envolvidos com o CCBB Rio, com os quais entramos em contato para construir uma compreensão sobre a realidade daquela instituição e o contexto no qual se acha inserida, podemos destacar três grupos: os freqüentadores, consumidores de cultura; os funcionários do CCBB (dentre os quais profissionais de marketing e comunicação, também denominados intermediários culturais); e os demais intermediários culturais (produtores culturais, jornalistas e críticos). Entre os freqüentadores, ao levar em consideração suas concepções de cultura e marketing cultural, observamos que, por cultura, demonstraram

---

<sup>213</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio ( $\Omega$ ).

<sup>214</sup> Fala de entrevistado, funcionário do CCBB Rio ( $\mu$ ).



conhecimentos que foram, ao longo dos anos, sendo sedimentados, ao mesmo tempo em que a noção de marketing cultural se afastava daquela que é concebida para operacionalização entre os que desenvolvem políticas de comunicação empresarial, e entre aqueles que postulam a existência de uma política cultural do Estado.

Entre os funcionários do CCBB Rio, a noção de cultura, apesar de apontar para questões mais recentes dos debates da antropologia, se insere também em debates outros, já apontados, entre os produtores culturais e freqüentadores do CCBB. Ao mesmo tempo, percebem uma diferença entre suas noções e a noção com a qual o CCBB trabalha em sua política de patrocínio, que se restringe à arte. Em suas concepções de marketing cultural, demonstram que são profissionais preparados e com conhecimento sobre o assunto, com consciência a respeito do trabalho que desempenham, e em constante busca no acerto de suas ações, prioritariamente no que diz respeito aos interesses da empresa Banco do Brasil, procurando extrair, ao máximo, daquilo que realizam, para o os retornos (reciprocidade) que interessam à empresa. Isto se dá de tal maneira que parecem “enxergar” melhor que a área negocial da empresa, quanto ao uso do CCBB como instrumento mercadológico.

Para além das noções conceituais, todavia, o foco de nossa atenção se dirige para a estrutura em que o marketing cultural se desenvolve, buscando na percepção sobre os feitos do CCBB Rio, entre os sujeitos para quem ele se destina (freqüentadores e intermediários culturais – a mídia), a receptividade das *mercadorias-símbolos-significantes*. Embora o aspecto da troca, ou mesmo da reciprocidade, não tenha sido observada ou sequer mencionada entre os entrevistados, conceitualmente, em nossa compreensão ela se estabelece, mesmo que não seja percebida por seus praticantes. Seja no contato com as gerências e superintendências ou outros departamento do próprio Banco do Brasil, no sentido de realizar seus diversos eventos institucionais; seja com as universidades e instituições conveniadas; seja com as instituições, corporações de interesse da empresa do Banco do Brasil, para a realização dos mais diversos eventos nos espaços existentes no CCBB; seja com freqüentadores, assíduos ou não; seja com a mídia; seja, ainda, com governos municipais e estaduais, na negociação da permanência das sua contas na instituição financeira Banco do Brasil, na atual política estabelecida para a instalação de CCBB's em outras cidades. A nossa preocupação foi observar de que modo freqüentadores e mídia percebem e recebem os eventos ofertados pelo CCBB Rio, e como isto retorna para a empresa em termos de reconhecimento, distinção, valorização, enfim, envolvendo aspectos tangíveis e intangíveis. Não nos ocupamos com o discurso institucional, do ponto de vista da percepção dos eventos ofertados, uma vez que, o

discurso institucional é, por si só, parte interessada em divulgar o que faz, de forma a exaltar os seus feitos.

As trocas, de um modo geral, ocorrem de um ponto de vista institucional: seja o que denominam de marketing de relacionamento, entre os diversos clientes do Banco; seja o marketing cultural, que pode ocorrer entre o CCBB e a imprensa, o CCBB e os produtores culturais, e entre o CCBB e os frequentadores. Estas trocas ocorrem de modo específico em cada um de seus grupos. Com a mídia, cujo contato é ininterrupto e cotidiano, tanto para a divulgação da programação, de número de frequentadores dos eventos, dos temas e assuntos tratados pelos eventos, como para o furo de reportagem com determinada personalidade que estará “em cartaz” no CCBB. Aqui, o interesse é recíproco: do lado dos jornalistas e do lado do próprio CCBB. Nestas trocas reside a principal fonte de retorno do patrocínio em marketing cultural da instituição, onde se estabelece a mídia espontânea<sup>215</sup>, cuja espontaneidade se define pela gratuidade de tudo o que é veiculado sobre o CCBB e sua programação. Mesmo que exista todo um trabalho realizado através da assessoria de imprensa do CCBB, no sentido de manter contato com editores e jornalistas, enviando a programação, ou mesmo oferecendo um furo de reportagem sobre determinado tema, através da concessão de entrevistas de convidados ‘especiais’ do CCBB, o que traz boa e grande repercussão; seja a abertura de exposições, exclusivas para convidados, com a participação da imprensa; seja a entrevista coletiva para divulgação de toda a programação do ano que se iniciará. Tudo isto envolve um processo de troca e, conseqüentemente, reciprocidade, de informações inéditas, para determinado jornal, editor, redator, ou jornalista que se interessa sobre o assunto. Aqui se encontram as ações “construídas” por uma empresa cuja intenção é criar uma “reação” positiva ao seu nome. A ênfase dada à questão de que o marketing cultural “não é a colocação de uma marca em uma peça gráfica [ou] uma logo na abertura de um release”, nos dá pistas quanto à sutileza em que se evidencia este tipo de marketing, indicando que a sofisticação em que se envolve a produção da *mercadoria-símbolo-significante* está presente em todo o processo do marketing cultural.

A mídia, por sua vez, retribui, ao divulgar a programação de modo a dar destaque, distinção e boa impressão ao trabalho que o CCBB Rio desenvolve. O que repercute positivamente na imagem do seu patrocinador. A receptividade dos eventos é, sempre, e de modo geral, com raras e episódicas exceções, muito positiva, como vimos em nossa análise de dados. A repercussão da divulgação dos feitos do CCBB Rio, por outro lado terá um impacto

---

<sup>215</sup> Como já ressaltamos na nota 119, deste capítulo, o termo espontânea passa a ser denominado, acertadamente de “mídia estimulada”.

importante frente ao público, que recebe de modo simpático e empolgado tudo o que é ali ofertado, ao mesmo tempo em que retribui com sua frequência à instituição, com comentários positivos sobre o que recebem do Banco do Brasil, em tom de gratuidade e dádiva. Os comentários positivos em torno dos eventos ofertados não impedem que os frequentadores, todavia, tenham uma visão crítica em torno do sistema financeiro, econômico, social e cultural do país, e da própria instituição Banco do Brasil, a qual “não faz mais do que sua obrigação”. A dádiva, entretanto, parece estar acima destas questões. Ela consegue estabelecer aquilo a que está destinada, neste caso: garantir o valor de uma empresa que, acima de tudo, “é dos brasileiros” e que, por este motivo, “valoriza” e “acredita” no “valor” da cultura.

Em nossa análise levamos em consideração três aspectos sobre a troca. O que Mauss<sup>216</sup> escreveu sobre o *hau* – a força da coisa dada – nas sociedades pré-capitalistas, onde a troca de coisas se afirmava através da troca entre pessoas; o que afirmou Marx<sup>217</sup>, de modo oposto, sobre as sociedades capitalistas, onde o vínculo das pessoas é uma relação entre coisas; e o que diz Stallybrass<sup>218</sup> e Appadurai<sup>219</sup>, sobre os objetos das trocas observadas por Mauss, onde as coisas, como presentes, não são “coisas indiferentes”, elas têm “um nome, uma personalidade, um passado”, e, por conseguinte, resgatam, de certo modo, contrariamente àquilo que Marx havia dito sobre as mercadorias, sua particularidade, sua história, sua memória, sua humanidade. Além disto, o sentido de permutabilidade entre valor de uso e valor de troca, como algo que não se esgota com o capitalismo, aparece aqui de modo exemplar.

Frente a estas perspectivas, aos dados analisados e à percepção sobre a troca como um conceito central do marketing, onde o que é trocado são *valores*, consideramos como *valores* as *mercadorias-símbolos-significantes* patrocinadas pelo Banco do Brasil e ofertadas ao público através dos seus CCBB's. Nessa oferta observamos toda uma estrutura que se desenvolve a partir da reciprocidade, em cujo desdobramento está a retribuição de valores à sociedade e clientes, pela preferência, confiança, depósitos, investimentos, e lucros daquela instituição bancária, dentre as demais existentes no mercado, ao mesmo tempo em que procura fortalecer e distinguir a imagem e a marca da empresa Banco do Brasil junto aos seus clientes e ao mercado, e, assim, conquistar novos clientes e investimentos e, portanto, mais lucro. A reciprocidade aqui, todavia, envolve um retorno mediado pelo simbólico, diferente do lucro financeiro direto. É a imagem “positiva” da empresa que está em jogo; é esta

---

<sup>216</sup> MAUSS, Marcel, op. cit. (2003).

<sup>217</sup> MARX, Karl, op. cit. (2005).

<sup>218</sup> STALLYBRASS, Peter, op. cit. (2000).

<sup>219</sup> APPADURAI, Arjun, op. cit. (2001).

imagem, frente ao mercado, que constitui o bem mais precioso do retorno aqui esperado e conquistado. O patrocínio cultural, nos moldes em que é realizado no marketing cultural entre empresas brasileiras e, particularmente, pelo Banco do Brasil, tem como motivação, em última instância, a tentativa de se conseguir algo mais valioso do que aquilo que é ofertado: não apenas o retorno daquilo que é gasto com o patrocínio, o que, neste caso em específico, não se restringe apenas à renúncia fiscal, mas, principalmente, a valorização da imagem da empresa. Neste sentido, ao compreender este contexto como um *processo social* onde “necessidades materiais” de uma sociedade são identificadas, expandidas e servidas por um conjunto de instituições, percebemos a troca, no marketing cultural, como sendo permeada por uma lógica mercantil que se viabiliza através do simbólico, dentro de uma estrutura de reciprocidade.

Examinemos um pouco mais esta estrutura. Ao levarmos em consideração o princípio da reciprocidade entre sociedades pré-capitalistas, devemos lembrar das regras nela implícitas. Ou seja, a obrigatoriedade de dar, receber e retribuir presentes ou valores (cujo valor simbólico se constituía entre os grupos participantes da troca, realizando não só a circulação da riqueza, mas, sobretudo, garantindo as alianças e estabelecendo a distinção e supremacia de determinados sujeitos ou grupos sociais), envolvia, neste caso, uma retribuição, de igual ou maior valor do que o valor que havia sido recebido, sob o risco de causar ofensas, acirrar ânimos, romper relações e alianças, ou até mesmo estabelecer conflitos ou guerras. Ao observarmos o “princípio” da troca nos tempos atuais, especificamente no marketing cultural, não podemos deixar de considerar que, de modo implícito, o valor retribuído é menor do que o valor recebido, uma vez que o que está em jogo é o aumento da riqueza, ou a “valorização da imagem” da empresa, mesmo que haja a circulação de valores. Nisto residiria uma inversão dos fatores, entre as sociedades citadas. Se a troca envolve a reciprocidade, a perspectiva de acumulação de riqueza no capitalismo, reverte por completo o que esteve estabelecido entre os indivíduos, nas sociedades pré-capitalistas<sup>220</sup>: não está em jogo apenas a circulação da riqueza, ou “valores”, mas o fim último, que é o acúmulo de riqueza por uma dos elos desta cadeia: o empresarial, o *mercado-lógico*.

O Banco do Brasil, ao patrocinar espetáculos, eventos, atividades culturais, utilizando as leis de incentivo fiscal, através dos seus centros culturais, e ofertá-las ao público com acesso gratuito ou de baixo custo, mantém um forte vínculo com o Estado, como uma das

---

<sup>220</sup> Não nos deixemos levar pela ingenuidade de pensar que este contexto é uniforme, homogêneo, coerente. Quando falamos nas trocas efetuadas no marketing cultural, realizadas a partir do patrocínio com uso do incentivo fiscal, temos a exata noção de que este terreno é tão disforme, heterogêneo, paradoxal, incongruente até, que temos a certeza de que as generalizações são extremamente perigosas, para não dizer equivocadas.

empresas que viabilizam sua política cultural<sup>221</sup>, ou, de modo mais realista, sua política de financiamento à cultura. É o Banco que mais patrocina a cultura, de acordo como o ranking do Ministério da Cultura. Aqui residiria um outro ato da troca. O Estado desiste do recebimento de valores referentes ao pagamento de imposto de renda e, ao realizar tal renúncia, age no interesse da implementação de um tipo de política. Esta, por sua vez, tem como discurso o favorecimento da sociedade ao investir recursos na produção cultural a fim de desenvolver o setor – através da realização de projetos –, ao mesmo tempo em que dá acesso à população aos bens materiais e imateriais de sua própria cultura. Neste mecanismo insere o mercado, a partir de um discurso neoliberal do Estado mínimo, e possibilita que este atue na implementação desta política (os recursos encontram-se em seu poder, mesmo que sejam devidos ao Estado), e tome decisões quanto ao que deve ser produzido, gerenciando os recursos disponíveis. O que termina por ocorrer é a decisão do mercado, de forma imperiosa, quanto ao uso destes recursos, em benefício próprio, ao realizar, através deste mecanismo, parte de sua política de comunicação e marketing.

Ao mesmo tempo, observamos que o Banco do Brasil, de modo diferente de diversas outras empresas, com vistas a receber o reconhecimento do grande público e de seus clientes, de obter publicidade gratuita, de valorizar sua imagem, sua marca, e, conseqüentemente, suas ações no mercado, investe recursos além daqueles que deveriam ser pagos ao Estado. Em seus Centros de Cultura, um outro montante de investimento é despendido, o que não só implementa, mas viabiliza um outro aspecto de troca: a “oferta” de produtos culturais, dentro de um espaço multidisciplinar que integra uma outra política: a do *retorno aos centros históricos*. Através dela é que alimenta mais um aspecto da troca com os governos locais: a permanência de suas contas públicas nos cofres da instituição financeira patrocinadora das *mercadorias-símbolos-significantes*.

Esta reciprocidade, apesar de sua dimensão, quanto ao volume de recursos envolvidos, se inscreve em um plano bastante restrito, uma vez que os projetos culturais patrocinados pelo Banco do Brasil se realizam apenas nas cidades onde o Banco do Brasil mantém os CCBB's (Rio de Janeiro, São Paulo e Brasília). Para minimizar esta realidade, promove o Circuito Cultural Banco do Brasil, cujos eventos reproduzem a estrutura dos eventos dos CCBB's, mesmo que minimamente, em outras capitais do país, através do qual promove outras trocas. Este formato se dá de maneira tímida, uma vez que a estrutura montada pelo Circuito Cultural

---

<sup>221</sup> O Banco do Brasil está, desde 1997, entre as 10 maiores empresas que investem em cultura, a partir da Lei Rouanet. Vide Anexo IV – Ranking do Banco do Brasil no uso da lei Rouanet.

não suporta determinados eventos como as mega-exposições de artes plásticas<sup>222</sup>.

Ao estabelecer a circulação e redistribuição de “valores”, ou o que estamos denominando de *reciprocidade* através do patrocínio, o Banco do Brasil, diferentemente de vários outros casos e instituições, desiste de algo seu: os recursos investidos na manutenção dos prédios ocupados pelos CCBB's, o custo dos funcionários que o administram, o uso do seu patrimônio. Esta seria a contrapartida, a realização do Banco do Brasil junto ao Estado de uma parceria mais efetiva. Não podemos esquecer, todavia, que apesar de haver um investimento de recursos da própria empresa, ele se dá com interesse *mercado-lógico*, como analisado: o elogio, a distinção, a valorização, a visibilidade da marca, e da imagem da empresa, associada não a qualquer campanha publicitária veiculada na mídia, mas associada ao patrocínio à produção cultural do país, em consonância com a atual política de financiamento da cultura.

Se, de um modo geral, o *segredo* do marketing cultural se encontra na origem da produção da *coisa dada* – *mercadoria-símbolo-significante* –, onde os recursos gastos para sua produção vêm do Estado, no caso do CCBB podemos afirmar que este se diferencia das empresas que apenas patrocinam eventos, sem a preocupação com a manutenção de uma instituição nos moldes do CCBB. Então, se a *coisa dada* – eventos culturais do CCBB – é patrocinada, em parte pelo Estado, ao Banco do Brasil compete os gastos com a sua viabilização, o que aparece como forma de retribuição. O público, por sua vez, ao participar dos eventos, espetáculos ou atividades produzidas, recebem os eventos culturais como “dávivas”, solidificando toda uma política estabelecida no sentido de valorizar não só o produto ofertado mas, acima de tudo, a empresa que a ofertou.

A reciprocidade, portanto, em nossa compreensão, permeia a estrutura do marketing cultural, ao mesmo tempo em que se vincula a toda uma *mercado-lógica*: as trocas realizadas pelo Banco do Brasil, através do CCBB, com vistas à valorização da marca embutida no evento. É o tipo de reciprocidade que tem a certeza de ganhos maiores que os recursos investidos, é a lógica do capital, imperativa, onde o marketing cultural não lhe escapa: a acumulação de signos de distinção que levam ao ganho, em última instância, de capital.

---

<sup>222</sup> Este fato é exemplar quanto ao tipo de política voltada para a cultura praticada no país, no sentido de não garantir uma melhor distribuição de recursos entre as regiões, acabando por beneficiar as cidades onde as empresas investidoras têm maior interesse mercadológico, o que já foi citado no capítulo dois. Sobre o assunto ver OLIVIERI, Cristiane, op. cit. (2002), ou a própria página do MinC: <http://www.cultura.gov.br/>.

## **Considerações Finais**

## Considerações Finais

Para além do objeto em si, isto é, do estudo de caso ora examinado, não podemos nos furtar a retornar ao contexto da política cultural brasileira, no plano federal, cenário no qual se desenvolve o marketing cultural, e observá-lo a partir das mudanças propostas e implementadas em período recente.

Com efeito, no capítulo um, indicamos algumas mudanças ocorridas no atual governo, em relação a uma estratégica alternativa à política de financiamento, o que é perceptível com os avanços em relação a uma visão de política pública direcionada para o campo da cultura, a partir da execução de ações e programas que, sistematizados em um Plano Nacional, apontam na perspectiva de políticas culturais baseadas em gestão pública, rompendo, em certo sentido, com o que esteve, até então, em vigor. O que significa seguir no caminho rumo a uma implementação de políticas que ultrapassem a primazia da economia da cultura, sem no entanto prescindir dela. A consolidação de uma outra concepção de Estado, no sentido de gerir, acompanhar, regular, e modificar aquilo que está distorcido, ampliando a visão sobre o tipo de política praticada: a quem atende, quem tem acesso, etc. A qual, apesar de incipiente, revela uma nova perspectiva de se fazer política cultural no Brasil.

A questão conceitual, neste sentido, é esclarecedora. A noção de cultura, aqui, diferente do que foi tratado no contexto deste trabalho, não se restringe apenas à arte, ou àquilo que pode ser transformado em mercadoria, como no atual contexto das políticas públicas de cultura, até então postas em prática no país. Sua concepção de cultura remete a um tipo de conceito, digamos, mais próximo daquilo reivindicado pelos antropólogos, como se refere o próprio Gilberto Gil, Ministro da Cultura: “é preciso entender que a Cultura é a estrada pela qual todos os aspectos da sociedade transitam. Tudo se passa e se reflete nessa estrada. Essa é a via única que leva ao grande espetáculo da identidade singular e plural do povo brasileiro. (...) A Cultura é como uma argamassa que permeia todo o tecido institucional e social”<sup>1</sup>. Poderíamos questionar que conceito é este, em que cultura é “considerada nas dimensões simbólicas (diversidade de expressão e valores), de direitos e cidadania (inclusão social pela cultura), e econômica (geração de emprego

---

<sup>1</sup> Ministro Gilberto Gil Audiência Pública, 20 de maio de 2003, disponível em [http://www.cultura.gov.br/programas\\_e\\_acoes/gestao\\_da\\_politica\\_de\\_cultura/index.php?p=941&more=1](http://www.cultura.gov.br/programas_e_acoes/gestao_da_politica_de_cultura/index.php?p=941&more=1), consultado em 20.09.2006



e renda, regulação e fortalecimento das cadeias produtivas da cultura)”<sup>2</sup>, ou, de outro modo: “cultura como produção simbólica, cultura como expressão artística, cultura como direito, ou seja cultura como parte indispensável do que chamamos cidadania; e cultura como economia e desenvolvimento”<sup>3</sup>. Todavia, achamos pertinente considerar apenas o aspecto “antropológico”, reivindicado no atual discurso, possivelmente ligado à amplitude do conceito que repercute na ultrapassagem de sua dimensão econômica, até então posta em prática.

Assim, ao estabelecer como parâmetro de ação para uma política pública de cultura, a sua “centralidade”, em que se leva em consideração a “cultura como elemento estruturante do processo de retomada sustentável do desenvolvimento econômico e social”, é com este viés que o discurso por um estabelecimento de um Plano Plurianual para 2005 coloca as diretrizes de uma política pública em cultura e promove ações e programas voltados para diversas formas de expressão: os modos, os saberes, os fazeres de um contingente populacional, que leva a marca histórica de um povo multi-étnico, diante de suas diferenças regionais, sociais, econômicas; a sua criação artística, intelectual, tecnológica; o seu patrimônio histórico e artístico; as suas obras, enfim, o que é classificado como cultura material e imaterial.

A perspectiva ora desenhada parece caminhar em direção a uma política, um planejamento nacional e sua gestão, que garanta direitos, acessos, viabilização, conservação, produção e criação cultural. Programas, ações, estratégias, políticas, enfim, que viabilizem não só a produção, circulação, distribuição e consumo destas expressões, mas sobretudo a manutenção, (re) criação dos modos, fazeres e saberes, de expressões de toda natureza, primordialmente daquelas que não são viáveis comercialmente, e que não prescindem de financiamento e investimento, que não prescindem da presença do Estado, cujo papel é tornar tudo isto viável, garantindo o direito constitucional do acesso, da valorização, da manifestação e da fruição dos bens culturais. O sentido que ora surge no horizonte aponta para uma articulação com a realidade social mais ampla que, além de recursos, vê importância no estímulo de dar voz e vez aos que desejem produzir, criar, divulgar, e que se acham excluídos da lógica até então em vigor.

Ao examinarmos este cenário mais amplo da política cultural federal, no período investigado, apontamos para a priorização da articulação entre Estado e mercado, que se

---

<sup>2</sup> In [http://www.cultura.gov.br/programas\\_e\\_acoes/gestao\\_da\\_politica\\_de\\_cultura/index.php?p=941&more=1](http://www.cultura.gov.br/programas_e_acoes/gestao_da_politica_de_cultura/index.php?p=941&more=1), consultado em 20.09.2006.

<sup>3</sup> In [http://www.cultura.gov.br/programas\\_e\\_acoes/gestao\\_da\\_politica\\_de\\_cultura/index.php?p=941&more=1](http://www.cultura.gov.br/programas_e_acoes/gestao_da_politica_de_cultura/index.php?p=941&more=1), consultado em 20.09.2006

constituiu a partir de uma concepção neoliberal, impregnada pela economia, que se coloca dentro de uma política do Estado mínimo. Sua maior preocupação, portanto, a política de financiamento à cultura, gerou leis de incentivo fiscal e envolveu o mercado como ponto essencial da (re) distribuição destes recursos, a quem cabe o poder de decisão quanto aos projetos culturais a serem patrocinados dentro dos seus interesses *mercado-lógicos*. Todavia, não podemos ignorar os resultados que esta política de financiamento vem implementando, apesar das distorções que foram apontadas quanto à: i) concentração de recursos na região sudeste do país<sup>4</sup>; ii) à exclusão de uma série de produções e produtores, seja por razões de incompatibilidade entre a produção em si e o mercado que aponta para fins *mercado-lógicos*, seja a inabilidade ou falta de competência de milhares de produtores para trilhar os caminhos burocráticos que viabilizariam suas criações através do patrocínio; iii) ao papel do mercado que se sobrepõe ao Estado; ii) ou mesmo quanto à própria concepção do papel do Estado. Distorções estas que refletem a própria estrutura de nossa sociedade, da desigualdade e da exclusão social, e da política neoliberal em vigor desde a década de oitenta. Apesar desta realidade, é fato que os recursos disponibilizados, ao longo dos últimos dez anos, criaram uma nova perspectiva para este setor, viabilizou o crescimento da oferta de bens culturais, do volume de produções realizadas, garantiu, de certo modo, um maior acesso de público e a geração de emprego e renda, o que acabou por concretizar a perspectiva da “economia da cultura”. Todavia, não podemos esquecer que, para além da preocupação com as distorções, muito ainda tem a ser feito no tocante a transformar o acesso a recursos, em uma política pública de cultura baseada em princípios mais democráticos. O que se observa, no panorama atual, é um certo avanço quanto a uma atuação mais efetiva do governo federal, em relação à implementação de políticas culturais, de acordo com o que está estabelecido na própria constituição, e, por conseguinte, mais próximo ao ideal contemplado nos acordos internacionais celebrados nas conferências sobre políticas culturais<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> MOISÉS, José Álvaro (1998) afirmou que a correção desta tendência não está na política fiscal em si, uma vez que as empresas do Norte e Nordeste se beneficiam de mecanismos de isenção fiscal ligados a programas de desenvolvimento dessas regiões, inviabilizando a utilização de recursos para o apoio à cultura, o que, em sua visão é consequência de distorções das estruturas econômica, regional e social do país.

<sup>5</sup> A Conferência Mundial do México de 1982, promovida pela UNESCO, ao associar cultura a desenvolvimento, definiu que este é um processo que vai além do crescimento econômico, e por isto fundado no desejo de cada sociedade de expressar sua profunda identidade. Em 1986, com a Conferência de Brundtland, cujo documento final, *Nosso futuro comum*, introduziu os conceitos de sustentabilidade e de biodiversidade, que transportados, trouxeram avanços importantes para o campo da cultura que culminou com a defesa da diversidade cultural e que passou a ser tratada pela UNESCO como uma política imperativa frente às tendências de homogeneização trazidas pela globalização. Na década seguinte, marcada pela criação da Comissão Mundial de Cultura e pelo relatório Javier Perez de Cuellar, *Nossa diversidade criadora*, publicado em 1995, o qual acrescentou que o desenvolvimento não

A partir do início do atual governo, este cenário vem se modificando, e um alargamento da lógica do financiamento à cultura como política cultural, até então imposta, vem tomando uma outra perspectiva, uma outra dimensão. É verdade que ainda de modo tímido, mas que aos poucos parece plasmar uma política mais efetiva e democrática em termos do acesso aos bens culturais, assim como de sua (re) produção. O estabelecimento de um Sistema Nacional de Cultura, por exemplo, em cuja concepção se integra os três entes federados (município, estado e federação), com a participação da sociedade civil, através de colegiados e fóruns. Sistema este que, ao articular as três instâncias federativas, colabora na consolidação do Plano Nacional de Cultura, o qual vem sendo, na medida do possível, debatido com a sociedade civil, através de conferências de cultura, dos conselhos de políticas culturais e dos colegiados setoriais. Esse mecanismo, fundamental no ordenamento de uma política pública efetiva, vem desenvolvendo programas e ações dentro de uma concepção mais ampla de política cultural, de modo a romper com a exclusividade de uma política voltada para o financiamento, para as prioridades do mercado, e dos atores sociais nele inseridos: a empresa, o negócio, a mercadoria, o produtor, os intermediários culturais, a *mercado-lógica* a que nos referimos. O que se nota, na atual concepção de política pública em cultura, é que ela vem, portanto, ampliar o que estava definido desde o governo Sarney até o último governo de Fernando Henrique Cardoso, sem no entanto fugir ao que já estava estabelecido. Ou seja, a lógica que começa a se desenhar não prescinde do aspecto econômico, do financiamento, mas parece abranger outros aspectos políticos relevantes, até então postos à margem. Uma maior amplitude não só em termos geográficos, mas também do ponto de vista da diversidade cultural do país, criando programas e ações mais inclusivas, mais abrangentes, dentro de uma concepção não só da produção, mas também da gestão. Neste último aspecto parece residir o elemento chave, até então relegado. Ora, se até 2004, o que esteve em vigor foi uma política que se preocupou apenas com a produção, o que significou priorizar o financiamento e interesses voltados para o mercado, o que se observa a partir de 2005 é que a gestão cultural passa a fazer parte deste cenário e, com ela, uma presença distinta do Estado.

Dentre as mudanças operadas, seja na implantação do Sistema Nacional e Federal de Cultura, que pensa a cultura sob uma tríplice dimensão: produção simbólica, direito e cidadania e

---

tem de ser apenas sustentável, mas cultural. Por fim, em 1998, a Conferência de Estocolmo sobre Políticas Culturais para o Desenvolvimento, que fixou objetivos, como a adoção da política cultural como chave da estratégia de desenvolvimento, a partir da promoção da criatividade, da participação na vida cultural e da diversidade cultural e lingüística.

economia, seja na elaboração de um Plano Nacional de Cultura, que envolve todos os entes federados e a sociedade civil, e, ainda, a elaboração de programas e ações que priorizam a cultura popular e as culturas étnicas formadoras de nossa nação, um programa, em específico, se destaca e nos chama a atenção, em virtude do conjunto de ações que vem implementando e que se manifesta, de forma singular, na contramão do que foi até aqui tratado. Neste sentido, refaz todo o caminho em relação ao próprio papel do Estado, não mais a política do Estado mínimo, da exclusividade de decisões pelo mercado, mas uma reorganização da contribuição destas instâncias, com uma participação mais ativa da população e, principalmente, dos criadores culturais.

Atualmente, alguns programas voltados para a gestão de políticas culturais tentam superar a rígida dicotomia entre Estado e mercado, produção e financiamento, atuando a partir de uma outra lógica onde o papel do Estado se impõe como gestor<sup>6</sup>. Uma questão fundamental aí se coloca: os papéis e desempenhos do produtor e do gestor. Entre as novas tentativas, destaca-se o programa Cultura Viva, “concebido como uma rede orgânica de criação e gestão cultural”, que “visa potencializar ações culturais já desenvolvidas por setores historicamente alijados das políticas públicas” e criar “condições de desenvolvimento econômico alternativo e autônomo para a sustentabilidade da comunidade”. Mediado pelos Pontos de Cultura, “sua principal ação”<sup>7</sup>, que por sua vez, articulam todas as demais ações e por isto percebido como “a referência de uma rede horizontal de articulação, recepção e disseminação de iniciativas e vontades criadoras. Uma pequena marca, um sinal, um ponto sem gradação hierárquica, um ponto de apoio, uma alavanca para um novo processo social e cultural”<sup>8</sup>. Sobre estes Pontos, um dos aspectos que mais nos chama a atenção é quanto à sua perspectiva de ser um “mediador na relação entre Estado e sociedade, e dentro da rede”, na medida em que os agentes culturais passam a articular e impulsionar “um conjunto de ações em suas comunidades, e destas entre si”. Concebido sob a perspectiva da diversidade, o Ponto de Cultura “não tem um modelo único, nem de instalações físicas, nem de programação ou atividade. Um aspecto comum a todos é a transversalidade da cultura e a gestão compartilhada entre poder público e comunidade. Por comunidade entendemos não somente os agentes estritamente ligados à produção artística, como também usuários e

---

<sup>6</sup> Sobre casos de gestão cultural na Europa e na América latina, ver notadamente: HARVEY, Edwin, R. *Políticas Culturales em Iberoamérica y el Mundo. Aspectos Institucionales*. (1990) e BONET, Lluís, CASTAÑER, Xavier, FONT, Josep (org.). *Gestión de proyectos culturales. Análisis de casos* (2001).

<sup>7</sup> In, [http://www.cultura.gov.br/sys/skins/cultura\\_viva\\_capa/img/cartilha\\_cultura\\_viva\\_pt-br.pdf](http://www.cultura.gov.br/sys/skins/cultura_viva_capa/img/cartilha_cultura_viva_pt-br.pdf)

<sup>8</sup> Idem.

agentes sociais em um sentido amplo”<sup>9</sup>. Enfim, o Ponto de Cultura, nas palavras do Ministro Gilberto Gil, será “uma espécie de ‘do-in’ antropológico, massageando pontos vitais, mas momentaneamente desprezados ou adormecidos, do corpo cultural do País [...] o espaço da experimentação de rumos novos. O espaço da abertura para a criatividade popular e para as novas linguagens. O espaço de disponibilidade para a aventura e a ousadia. O espaço da memória e da invenção”<sup>10</sup>.

Aqui já se percebe uma outra concepção de política cultural, que procura dar maior sustentabilidade ao que já existe, a partir de um outro foco, àqueles para quem se dirige. Em sua proposta, com dotação orçamentária já definida até 2007<sup>11</sup>, pretende selecionar e instalar 1000 (mil) pontos de cultura no país até o final de 2006<sup>12</sup>. A perspectiva, então, foge ao estabelecido, o que se torna visível com a concepção dos Pontos de Cultura como “ação prioritária” do programa, através dos quais as demais ações são articuladas: “um ponto de apoio, uma alavanca para um novo processo social e cultural”<sup>13</sup>, “mediador na relação Estado e Sociedade”<sup>14</sup>. Note-se aqui uma outra lógica sendo implementada. Não mais a relação, prioritária, do Estado e mercado, mas, sobretudo, uma articulação com a realidade social, ao integrar, nestes “pontos”, os “agentes culturais”, jovens adultos<sup>15</sup> com idade entre 16 e 24 anos, os quais desenvolvem “ações previstas no projeto de seu Ponto de Cultura”, visando capacitação profissional e fomento da geração de renda nas comunidades<sup>16</sup>, e por isto, “a implantação do programa prevê um processo contínuo e dinâmico e seu desenvolvimento é semelhante ao de um organismo vivo, que se articula com atores pré-existentes”<sup>17</sup>. Além destas ações, o programa prevê o uso de “software livre e as ações de inclusão digital”, estabelecendo mecanismos de difusão e acesso à cultura, além da integração

---

<sup>9</sup> In, [http://www.cultura.gov.br/sys/skins/cultura\\_viva\\_capa/img/cartilha\\_cultura\\_viva\\_pt-br.pdf](http://www.cultura.gov.br/sys/skins/cultura_viva_capa/img/cartilha_cultura_viva_pt-br.pdf).

<sup>10</sup> Idem.

<sup>11</sup> O valor definido para o triênio de 2004 a 2007 é de R\$253.000.000,00. Se levarmos em consideração os valores investidos através da lei Rouanet, veremos que os valores investidos no programa em referência, ficam aquém. Todavia, o que aqui examinamos se coloca sobre a essência de cada uma destas proposta, para além dos valores investimentos.

<sup>12</sup> O que se realiza através de edital de inscrição.

<sup>13</sup> In, [http://www.cultura.gov.br/sys/skins/cultura\\_viva\\_capa/img/cartilha\\_cultura\\_viva\\_pt-br.pdf](http://www.cultura.gov.br/sys/skins/cultura_viva_capa/img/cartilha_cultura_viva_pt-br.pdf)

<sup>14</sup> Idem

<sup>15</sup> Esses sujeitos desenvolvem o papel de “Agente Cultura Viva” em “parceria com o programa Primeiro Emprego, do Ministério do Trabalho e Emprego e beneficiará aproximadamente 100 mil jovens até 2006. Além das bolsas e dos cursos, eles terão acesso aos mecanismos que facilitem a emissão de carteira de trabalho e previdência social e a outros programas e ações promovidos pelo Governo Federal”. In, [http://www.cultura.gov.br/sys/skins/cultura\\_viva\\_capa/img/cartilha\\_cultura\\_viva\\_pt-br.pdf](http://www.cultura.gov.br/sys/skins/cultura_viva_capa/img/cartilha_cultura_viva_pt-br.pdf).

<sup>16</sup> Em cada ponto há uma dotação de bolsas semestrais, destinadas aos jovens, “agentes de cultura”, e recursos para compra de material necessário para viabilizar os projetos em andamento.

<sup>17</sup> In [http://www.cultura.gov.br/sys/skins/cultura\\_viva\\_capa/img/cartilha\\_cultura\\_viva\\_pt-br.pdf](http://www.cultura.gov.br/sys/skins/cultura_viva_capa/img/cartilha_cultura_viva_pt-br.pdf).

com escolas como espaços fundamentais para a “interação entre cultura e educação”, cuja intenção é constituir “um espaço de interação dialógica e vivencial, permitindo que a partir das experiências culturais desenvolvidas em cada Ponto, o aluno possa identificar os signos e códigos da cultura local, e na troca de experiência com outros Pontos, apropriar-se do conhecimento estético e ético do que é a cultura brasileira e de como ela se relaciona com as outras culturas”<sup>18</sup>. Além disto, procura integrar e preservar os conhecimentos locais, através dos Griôs<sup>19</sup>, – Mestres dos Saberes –, ao incentivar “a transmissão desses conhecimentos acumulados, das habilidades, do ‘saber fazer’”<sup>20</sup>. O termo “cultura viva” se estabelece a partir de uma concepção do programa que consiste em interligar os Pontos de Cultura em redes de computadores, facilitando o acesso ao que está sendo produzido simultaneamente nos diversos pontos.

A inovação que se estabelece neste programa é a articulação entre os Ministérios, estados e municípios, a partir de ações transversais, pensando a realidade cultural de forma mais ampla. Entre as metas contempladas pelo atual governo no campo da cultura, na figura do Ministro Gilberto Gil, está a prática e o direito à cidadania estimulados por políticas culturais mais inclusivas e democráticas, sintetizados no lema de cultura “como usina de símbolos”. Tal estratégia envolve naturalmente a gestão no processo de produção. Como se pode observar, aqui não mais os intermediários culturais, mas os criadores de cultura que ocupam um espaço importante. A produção agora adquire um outro sentido. Não é o mercado a prioridade, mas os atores sociais, definidos, no atual contexto, como originários das “profundezas do Brasil urbano e rural, para despertar, estimular e projetar o que há de singular e mais positivo nas comunidades, nas periferias, nos quilombos, nas aldeias: a cultura local”. Aqui a parceria existe, mas se dá em outra perspectiva: não mais as empresas cujo intuito se restringe à políticas de comunicação e marketing, mas os “parceiros locais”, que segundo esta perspectiva, “entram com os espaços, a gestão e um punhado de compromissos: responsabilidade, transparência fidelidade aos conceitos,

---

<sup>18</sup> In [http://www.cultura.gov.br/sys/skins/cultura\\_viva\\_capa/img/cartilha\\_cultura\\_viva\\_pt-br.pdf](http://www.cultura.gov.br/sys/skins/cultura_viva_capa/img/cartilha_cultura_viva_pt-br.pdf).

<sup>19</sup> “Griô é o ‘abrasileiramento’ da palavra francesa griot, usada por jovens africanos que foram estudar em universidades francesas. Movidos pela preocupação com a preservação de seus contadores de histórias, que carregam consigo a tradição oral (“a morte de um griot representa um incêndio em uma biblioteca”, diziam), consolidaram um conceito e uma atividade secular entre seu povo, também expressado na palavra dielis. São pessoas que, por diversas razões, circunstâncias e habilidades, acumularam conhecimentos que pertencem às suas comunidades e que podemos entender como “patrimônio cultural imaterial”. São as práticas, representações, expressões e técnicas - junto com os instrumentos, objetos, artefatos e lugares que lhes são associados - que as comunidades, os grupos e, em alguns casos, os indivíduos reconhecem como parte integrante de seu patrimônio cultural. Este patrimônio cultural imaterial é transmitido de geração a geração”. In, [http://www.cultura.gov.br/sys/skins/cultura\\_viva\\_capa/img/cartilha\\_cultura\\_viva\\_pt-br.pdf](http://www.cultura.gov.br/sys/skins/cultura_viva_capa/img/cartilha_cultura_viva_pt-br.pdf).

<sup>20</sup> In, [http://www.cultura.gov.br/sys/skins/cultura\\_viva\\_capa/img/cartilha\\_cultura\\_viva\\_pt-br.pdf](http://www.cultura.gov.br/sys/skins/cultura_viva_capa/img/cartilha_cultura_viva_pt-br.pdf).

inserção comunitária, democracia, intercâmbio”<sup>21</sup>, e, por isto, nesta visão, “os Pontos de Cultura terão a cara de seus usuários”<sup>22</sup> e não de seus patrocinadores, acrescentaríamos.

Se as questões até aqui apontadas nos parecem um avanço no campo da política cultural, um outro aspecto, em nossa percepção, se mostra tão ou mais importante. E o destacamos como principal contribuição do Programa Cultura Viva, que diz respeito ao seu papel em “repensar o Estado, ampliando suas definições e funções, escancarando as portas para partilhar poder e conhecimento com tradicionais e novos sujeitos sociais, dividindo espaços e novas possibilidades” e, como consequência, o investimento em um outro tipo de parceria, entre Estado e sociedade, na qual, “gestores públicos e movimentos sociais estabelecem canais de diálogo e de aprendizado mútuos, e estes apresentam suas propostas a partir de suas realidades e necessidades”<sup>23</sup>. Aqui, a gestão dita “compartilhada” e “democrática”, na relação ente Estado e sociedade, aponta para a intenção de “estar construindo um novo tipo de Estado, ampliado, que compartilha poder com novos sujeitos sociais, ouve quem nunca foi ouvido, conversa com quem nunca conversou”<sup>24</sup>, em cuja perspectiva “o Estado não se enfraquece (como acontece quando da transferência de atribuições para o mercado), pelo contrário, se fortalece, se engrandece ao permitir que a sociedade civil penetre em seu aparato”<sup>25</sup>.

No discurso de criação do programa, observamos alguns elementos importantes que sinalizam para a concepção de uma atuação diferenciada do Estado, que consideramos oportuno assinalar. Ao apontar para os riscos de cooptação possíveis de ocorrer, e “nesse caso, entende-se por cooptação a contaminação do ‘mundo da vida’ pelo ‘mundo dos sistemas’ (Estado e mercado)”<sup>26</sup>, aponta como saída o “elemento político”, ou o encorajamento de “uma ação, que desenvolva e fortaleça as estruturas que possam promover um melhor entendimento e uma melhor comunicação entre esses ‘mundos’”<sup>27</sup>, o que deverá ser feito através dos Pontos de Cultura. A questão da autonomia é, pois, de suma importância, “práticas, como processos de modificação das relações de poder e como exercícios de liberdade”. Neste contexto, o “protagonismo” deve ser respeitado, o que implica em uma concepção de cultura mais larga, que não se limite a uma concepção dos “marcos do liberalismo (‘cultura é um bom negócio!’)”, ou do

---

<sup>21</sup> In, [http://www.cultura.gov.br/sys/skins/cultura\\_viva\\_capa/img/cartilha\\_cultura\\_viva\\_pt-br.pdf](http://www.cultura.gov.br/sys/skins/cultura_viva_capa/img/cartilha_cultura_viva_pt-br.pdf).

<sup>22</sup> Idem.

<sup>23</sup> Idem.

<sup>24</sup> Idem.

<sup>25</sup> Idem.

<sup>26</sup> Idem.

<sup>27</sup> Idem.

“iluminismo (‘levar luzes à inculta massa’), ou mesmo como “folclore (‘Cultura em conserva’, segundo Roger Bastide)”, ou expressões “simples”, ou como “civilização” aí “pensada como o meio pelo qual se mede o ‘desenvolvimento’ e o ‘progresso’, a modernização da Nação”, onde “os simples’ precisam ser escondidos”<sup>28</sup>.

Em suma, “o protagonismo dos movimentos sociais aparece à medida que suas organizações são entendidas como sujeitos de suas práticas, que intervêm nas políticas de desenvolvimento social, nos hábitos da sociedade e na elaboração de políticas públicas”<sup>29</sup>. Nesta perspectiva se dá o processo de “empoderamento social” através dos Pontos de Cultura, que tornar-se-ão um “instrumento pelo qual podem se transformar as relações econômicas e de poder”. De acordo com esse tipo de raciocínio, à medida que os movimentos sociais<sup>30</sup> são reconhecidos como sujeitos de manifestações culturais legítimas, os poderes locais passariam a respeitá-los e a reconhecê-los. O programa se propõe, enfim, a interferir na sociedade de modo a não realizar o que chama de “dirigismo de Estado”, nem tampouco as “imposições de mercado”. A ponderação quanto a estes aspectos é reveladora: “se os ‘dirigismos’ de Estado e as imposições do mercado são nossos velhos conhecidos, a formação de uma equipe de ‘gestores’ do programa vem se somar às possibilidades de reverter essas práticas”.

Como a implantação deste programa no país é recente<sup>31</sup>, e os seus resultados, mesmo que parciais, até o presente momento não foram divulgados, a possibilidade de uma análise mais profunda torna-se impossível. Entretanto, do ponto de vista da proposta apresentada, o que nos interessa é indicar a importância de uma reflexão sobre as consequências que um programa como este pode trazer para a sociedade, no momento em que se propõe a reverter, pelo menos em parte, o tipo de política posta em prática nos últimos vinte anos. Este, possivelmente, seria um dos possíveis desdobramentos do trabalho aqui realizado, do que foi até aqui examinado. A questão primordial que gostaríamos de ressaltar aqui é a importância da emergência de um ator social até

---

<sup>28</sup> In, [http://www.cultura.gov.br/sys/skins/cultura\\_viva\\_capa/img/cartilha\\_cultura\\_viva\\_pt-br.pdf](http://www.cultura.gov.br/sys/skins/cultura_viva_capa/img/cartilha_cultura_viva_pt-br.pdf).

<sup>29</sup> Idem.

<sup>30</sup> De acordo com Lala Deheinzeln, presidente da produtora Entusiasmo Cultura e consultora na área para o terceiro setor, “que atua há mais de 30 anos na área cultural”, são as organizações não-governamentais que trabalham justamente com cultura que conseguem provocar um impacto maior na conquista de resultados: “segundo ela cerca de 80% das entidades vencedoras de grandes prêmios e concursos lançados por instituições como Itaú Social, Instituto Ayrton Senna e Fundação Abrinq, são organizações que atuam com a cultura, pensada esta não somente em linguagens artísticas, o que ocorria há alguns anos, mas sim cultura num sentido amplo, como saberes tradicionais, artesanato, entre outros”. In, <http://www.wooz.org.br/culturaearte.htm>. O que, em nossa visão, se dá dentro da atual lógica estabelecida, a associação Estado x mercado, que se distingue da tendência que se coloca com a perspectiva acima destacada.

<sup>31</sup> A portaria que o institui (nº 156), data de julho de 2004.



então inexistente, ou incipiente, no campo das políticas culturais do país, isto é, o gestor público de cultura, e com ele a possibilidade de priorização da gestão cultural em detrimento da produção cultural, o que viria a inverter, de algum modo, a exclusividade da atual *mercado-lógica*. Com esta possibilidade, a de uma abertura para uma gestão pública de cultura, o que nos parece sobressair, além de uma outra concepção de política cultural, distinta da lógica até então estabelecida, é a evidência do que foi até aqui tratado: a relação entre Estado e mercado, onde a produção cultural e o patrocínio plasmaram a existência do marketing cultural como troca, como foi demonstrado em nosso estudo de caso.

De todo modo, é importante ressaltar que as estratégias de marketing cultural traçadas pelo Banco do Brasil, de onde emergiram os seus Centros de Cultura, estão completamente de acordo com o quadro tradicional das políticas culturais em vigor no Brasil, que envolvem instituições e empresas, e vinculam o Estado ao mercado, neste campo. Este estilo, todavia, vem sendo pouco a pouco revisitado, como podemos observar através das recentes implementações, em cuja tendência está a presença do gestor público de cultura, mesmo que as experiências desenvolvidas sejam pontuais e se restrinjam a algumas instituições periféricas, no âmbito municipal e estadual, onde o papel desempenhado por comunidades locais, ONG's e OCIP's, para o desenvolvimento dos projetos culturais, são de extrema importância, o que demonstra a intenção de romper com as estratégias tradicionais de aplicação de recursos na área da cultura através do mercado.

A partir do objeto específico de nosso estudo, procuramos compreender o marketing cultural, analisando a produção do que denominamos de *mercadoria-símbolo-significante*, específica deste contexto, a partir do arcabouço teórico sobre a mercadoria em Marx, da troca e da reciprocidade em Mauss, do consumo em Douglas e Canclini. Buscamos evidenciar que a estrutura subjacente ao marketing cultural está permeada pela troca, pela reciprocidade, resignificada no contexto capitalista, e que se apresenta como forma de distinguir empresas, produtos e marcas em um mercado cada vez mais “competitivo”, através de imagens e símbolos gerados pela sofisticação do processo de patrocínio a produções culturais. Estas, por sua vez, cuidadosamente selecionadas, ao serem ofertadas ao público consumidor imprimem entre eles e os que divulgam os feitos desta política a concepção de uma dádiva. A lógica mercantil é, portanto, intermediada por imagens e símbolos de empresa-cidadã, de empresa responsável socialmente, que se coloca para além dos interesses financeiros, mas não por isto menos

interessada nestes resultados que surgem a médio e longo prazo. A percepção de tudo o que se realiza, neste cenário, entre estes sujeitos – consumidores e intermediários culturais –, pode ser traduzido como um “grande presente”, como um “valor inestimável” que é ofertado à sociedade em troca de um olhar positivo sobre a empresa que o realiza, que tem repercussões financeiras, em última instância. O Estado raramente é percebido como um dos importantes atores responsáveis por tudo que ali está posto ao consumo da sociedade, que é por ele viabilizado através de recursos do erário público e por uma política de financiamento implementada através do incentivo fiscal.

Procuramos mostrar que a estrutura do marketing cultural, envolvida que está em reciprocidade, proporciona, revela, o que mais deve, de fato, ser visível: não só o produto do marketing cultural, mas o seu patrocinador. E, por isto, a “oferta” a que nos referimos, envolvida em voluntariedade e gratuidade, em cujo invólucro está a realidade a ser compreendida: a sofisticação do capitalismo que confere distinção através do marketing cultural. O mundo capitalista, ao produzir a lógica utilitarista, o estranhamento, o afastamento entre sujeitos, a exarcebação do individualismo, produz, ao mesmo tempo, formas de romper com isto, mesmo que este rompimento seja para reafirmar os fins últimos do seu interesse, a lógica do capital. Esta aparência da “coisa” ofertada (retribuição), que faz circular a “riqueza” ou os “valores”, esconde em seu retorno de imagem e distinção, um “lucro” indireto, não financeiro, não imediato, mas, sobretudo, intermediado por imagens. A dádiva ao desconhecido, torna-se a característica contemporânea da atual forma de se mostrar no mercado, entre empresas.

Por outro lado, procuramos evidenciar que a produção da *mercadoria-símbolo-significante* a torna distinta das mercadorias, ou dos bens culturais ou, ainda, dos bens simbólicos produzidos pela indústria cultural, e cumprem uma outra função, que não o lucro em si, com sua própria comercialização, mas um “lucro” indireto que se faz intermediado pelo valor que esta mercadoria adquire no mercado. Não com a sua venda, mas com os ganhos que retornam para o seu patrocinador, com o valor que passa a simbolizar no mercado, na mídia, entre aqueles que recebem a oferta: a valorização da marca do patrocinador.

Esta (re) distribuição de “valores”, todavia, nos revelou que as decisões tomadas pela instituição objeto de nosso estudo, o CCBB Rio, ao classificar, selecionar, categorizar como adequado os projetos culturais, vão de encontro aos seus objetivos: se fazer presente na mídia, se distinguir entre as demais instituições financeiras, criar uma imagem positiva perante a

sociedade, incrementar negócios, deixar sua marca presente na “mente e coração”<sup>32</sup> dos consumidores. Decisões estas que determinam tendências, conduzem olhares, críticas, visões que se notabilizam, se distinguem e passam a ser referência. O CCBB Rio se encontra, pois, dentro do contexto que analisamos, da política implementada pelo Estado para a cultura. Todavia, se distingue de outras instituições, não só pela marca que imprime ao seu patrocínio mas, primordialmente, por investir além do que está definido por aquelas políticas, ou seja não utiliza apenas os recursos do incentivo fiscal, mas recursos outros destinado pela empresa para este fim. Talvez resida aqui a difícil percepção, por parte do público, da utilização dos recursos disponibilizados pelo Estado, de onde se sobressai a percepção dos feitos daquela instituição, o que, possivelmente, amplie a repercussão da política implementada, dando-lhe maior visibilidade.

Ao levar em consideração o nosso objeto, o CCBB Rio, em si mesmo, a centralidade que o produtor cultural ocupa é bastante visível. Não só por se encontrar inserido dentro de uma lógica pré-definida pelo próprio Estado, como pregam as leis de incentivo, e com a política de financiamento vigente no plano federal, mas, agora, não em detrimento do gestor cultural, como pontuamos acima no cenário mais amplo, mas em detrimento de um outro ator social, o curador, figura que sempre ocupou destaque em termos de influência na organização da produção artística<sup>33</sup>. Como visto, cabe ao produtor não só apresentar um projeto viável, interessante, que dê destaque ao patrocinador, mas um projeto no qual vai interferir no modo, no estilo, na forma, de se fazer e se mostrar arte e cultura em eventos<sup>34</sup>. Interferência esta que vem sendo pontuada e demonstrada por alguns críticos e observadores dos eventos produzidos prioritariamente em exposições de arte, e, sobretudo, eventos patrocinados por empresas<sup>35</sup>. Por este motivo, há quem perceba no CCBB Rio<sup>36</sup>, uma forma muito peculiar de realizar exposições e eventos culturais e artísticos, tornando-se, de certa forma uma referência local para eventos desta natureza. A curadoria, portanto, passa a ter um papel secundário: não mais referência para investimento, não

---

<sup>32</sup> SARKOVAS, Yacoff, In, [estadão.com.br](http://estadão.com.br), [www.estado.estadao.com.br/serviços/.../cad033.htm](http://www.estado.estadao.com.br/serviços/.../cad033.htm).

<sup>33</sup> Figura que surgiu na segunda metade do século XX, cuja influência acaba por se sobrepor aos críticos e historiadores da arte, e se impôs entre os anos 70 e 90, quanto ao destino da carreira do artista, passando a definir “a natureza e direção do gosto na arte contemporânea”. OGUIBE, Olu, (2004)

<sup>34</sup> OGUIBE, Olu, (2004), categoriza o curador em três tipos: o curador burocrata [institucional], o curador *connaissanceur* [coleccionador especialista e excêntrico] e o curador corretor cultural [olhar e mente empresarial]. Possivelmente, o nosso produtor cultural funcione como um “curador corretor cultural”.

<sup>35</sup> Aqui nos referimos particularmente aos escritos e autores da primeira parte da Revista do Instituto de Artes da UERJ, nº 06, 2004, bem como críticas veiculadas na própria mídia. Ver notadamente, Cypriano, Fabio, A ditadura dos produtores culturais, in <http://p.php.uol.com.br/tropico/html/textos/2454,1.shl>, visitado em 24.08.2006.

<sup>36</sup> Gostaria de agradecer à Profa. Cristina Carvalho, do departamento de Administração da UFPE, este comentário, quanto à centralidade do papel do produtor em relação ao gestor cultural.

mais o definidor de forma e conteúdo. Seu saber e fazer passam a ser submetidos a um produtor, cuja lógica está inteiramente voltada para o mercado. Isto implica em consequências que estão colocadas na própria produção das *mercadorias-símbolos-significantes*, da mesma forma, que a priorização da produção em detrimento da gestão. Quais seriam elas?

As consequências desta prioridade do produtor em detrimento do curador podem ser aqui vagamente esboçadas. Parece repercutir naquilo que de fato está em jogo: a imagem do patrocinador e a propagação dos seus feitos no mercado. Estão diretamente ligadas ao tipo de política pública que se pratica, ao tipo de papel desempenhado pelo Estado e àqueles que pretende priorizar em suas políticas: o mercado, em detrimento da sociedade; os patrocinadores, produtos e marcas, em detrimento dos artistas, das comunidades, dos seus interesses sociais, daquilo que nortearia suas escolhas, suas preferências e referências. Esta realidade, bem mais complexa do que possa parecer, se destaca como um outro desdobramento que o presente estudo pode apontar.

Se procuramos, por um lado, nos ocupar em compreender a produção da mercadoria, de outro nos ocupamos em compreender o seu consumo, a partir do contato com a divulgação da mídia (recepção entre críticos e jornalista, uma vez que se trata de mídia espontânea) e com freqüentadores daquela instituição, o CCBB Rio. Embora o público consumidor de tais “mercadorias”, “valores”, “dádivas”, as absorva de modo a enaltecer a oferta, e quem as oferta, eles não são passivos, re-significam aquilo com que entram em contato. Não apenas a valorização da oferta em si, e como consequência de quem faz a oferta, mas a valorização do que é ofertado. Ou seja, entre os freqüentadores, não importa se quem patrocina é o Banco do Brasil, se quem realiza é o CCBB Rio, o que importa é o produto em si. Afinal de contas, conforme apresentamos anteriormente, o que realmente parece prevalecer entre os consumidores é que “o banco não faz mais que sua obrigação”, todavia, para eles o CCBB “é maravilhoso”. O olhar, sempre crítico sobre o que é patrocinado, se há repetição de produtores, se os eventos são experimentais ou não, se é elitizado, se é ou não democrático, etc., isto tudo é levado em consideração. O consumidor aqui, nos parece, como afirma Livia Barbosa<sup>37</sup>, autor e ator de sua própria história, em permanente diálogo com sua gramática sócio-cultural subjacente a produtos e serviços, aceitando ou rejeitando, inovando e mudando e, portanto, não nos parece o sujeito racional, autônomo, com decisão individual, ou mesmo o sujeito passível de manipulação, em quem se pode incutir

---

<sup>37</sup> BARBOSA, Livia Neves de Holanda, op. cit. (2003b), p. 104.

necessidades e desejos, que reage irracionalmente, de acordo com estímulos. O diálogo que o coloca como ator, fazendo reproduzir inconscientemente tal gramática e, como autor, modificando e contradizendo esta mesma gramática, torna-o, deste modo, “*bricoleur* da vida cotidiana”<sup>38</sup>. Ao mesmo tempo o consumo não parece, neste contexto, ter um fim em si mesmo, mas um meio, um instrumento de mediação para um outro fim, qual seja a confirmação de identidades, a diferenciação social, a luta por posição social, o prazer íntimo, a satisfação de necessidades definidas socialmente, a expressão de visões particulares de mundo, entre tantas outras.

Entretanto, apesar da criticidade sobre o que se patrocina, o patrocínio em si alcança o seu real objetivo: distinguir a empresa patrocinadora, uma vez que os olhares, as visões, as opiniões e percepções daqueles que fazem o CCBB aparecer, ter visibilidade, pelo menos de um ponto de vista quantitativo, o seu público consumidor tem pouca ou nenhuma voz neste contexto. A voz está reservada aos que fazem a mídia, aos que divulgam os feitos do CCBB e do Banco do Brasil, e é aqui onde reside parte da intrincada rede do processo. Quanto mais valorizada, a *mercadoria-símbolo-significante*, mais repercussão adquire no mercado, e, por conseguinte, a marca de quem a patrocinou. Como analisamos, os ganhos indiretos, acabam por transformar-se no maior retorno: o valor que valoriza marcas, empresas e patrocinadores.

A reciprocidade, portanto, conta com um importante aspecto de re-significação no ambiente capitalista, no que diz respeito à ausência da especificidade relacional, entre doador e receptor, como era praticado nas sociedades pré-capitalistas: aqui não se espera o retorno pessoa a pessoa. O retorno esperado é de uma outra natureza: o impacto resultante, na mídia, do volume de pessoas (freqüentadores), isto sim é representativo para a empresa. A questão não é garantir que cada um dos freqüentadores se torne um cliente da empresa. Não é isto, pelo menos até o momento em que nossa pesquisa foi realizada. Este pode até ser um importante aspecto como um desafio a perseguir, uma vez que o percentual dos freqüentadores que não são clientes do Banco do Brasil ultrapassa a casa dos 50%, historicamente. Conforme pudemos constatar, o objetivo perseguido não é transformar o não-cliente em cliente, mas, através do volume de freqüentadores, transformar a percepção da empresa frente ao mercado, frente aos consumidores, valorizando a marca e os produtos, e adquirir distinção entre grandes clientes e grandes potenciais clientes.

---

<sup>38</sup> BARBOSA, Livia Neves de Holanda, op. cit. (2003b), p. 104.

Por fim, gostaríamos de ressaltar o tipo de marketing praticado pelo Banco do Brasil através do CCBB Rio, frente aos dados analisados, quanto às trocas praticadas entre os diversos envolvidos, e a percepção dos atores sociais envolvidos. Dentre os diversos acompanhamentos realizados para monitorar o retorno do CCBB, institucionalmente, o que se sobressai como o bem mais precioso para seu patrocinador, é a gratuidade, espontaneidade de tudo aquilo que é veiculado na mídia, quanto aos produtos culturais ofertados à sociedade, o que lhe confere uma imagem positiva frente ao mercado. Eis aqui o que consideramos a essência da reciprocidade. Mesmo que exista todo um trabalho realizado pela assessoria de imprensa daquele Centro, no contato com editores e jornalistas, a divulgação de tudo aquilo que está em cartaz ocorre cotidianamente, sem que o Banco do Brasil disponibilize qualquer recurso para tal fim. E este tipo de divulgação é a que mais interessa à empresa, pois significa um reconhecimento da qualidade do trabalho por ela realizada. Pagar para que alguém fale bem de um produto, empresa, marca, é usual, corriqueiro, lugar comum da publicidade e propaganda, mas estar presente na mídia dentro de uma abordagem “positiva”, sem que para isso seja necessário o investimento direto com tal recurso, isto sim é “impagável”. Por isto o consideramos como a “contra-dádiva”, a reciprocidade do que foi ofertado.

Frente a este aspecto, e na perspectiva do marketing, percebemos que a forma como toda a sua estrutura é finamente orquestrada, nos indica o tipo de marketing praticado pelo CCBB Rio, diante dos diversos estilos e classificações existentes, na sua maneira de lidar com as ofertas dos produtos, o qual se distancia do chamado “marketing agressivo”, ou “marketing de vendas intensas”, ou mesmo do seu extremo oposto, o “marketing mínimo”, identificando-se, pois, com o “marketing equilibrado”, que procura misturar eficazmente elementos do composto de marketing, que orientam a produção de resultados. Este “equilíbrio” é, pois, propiciado pelas trocas efetuadas e pela reciprocidade, o que dispensa o recurso do marketing agressivo.

Portanto, as ações “construídas” pelo Banco do Brasil através do CCBB, para criar uma “reação” ao seu nome, envolve troca e consequentemente reciprocidade, ou “dádiva” e “contra-dádiva”, ou ainda, “dom” e “contra-dom”. Aqui, o marketing cultural praticado não se resume à “colocação de uma marca em uma peça gráfica” ou “uma logo na abertura de um release”, tampouco o apelo a peças publicitárias. O mecanismo é bem mais sutil, mais sofisticado, diríamos, que se desenvolve com a produção de um tipo de mercadoria específica, o que definimos como a *mercadoria-símbolo-significante*, e todo o processo de sua circulação para que

a reciprocidade aconteça. Seja ela através da mídia, que retribui com a divulgação dos feitos do CCBB, a partir de sua programação, imprimindo-lhe destaque, distinção, boa imagem, seja ela através da frequência de público que atende ao chamado da mídia e aos apelos da própria mercadoria ali disponibilizada, retribuindo, assim, a oferta da dádiva com sua frequência à instituição.

Enfim, consideramos que a reciprocidade, permeada que está por aspectos simbólicos, intermedeia, portanto, o lucro financeiro, ao valorizar a imagem, a marca e os produtos da empresa. O marketing, ao ser compreendido como um *processo social* estruturado a partir da troca e reciprocidade, dentro de uma lógica mercantil, envolve não só a instituição patrocinadora em si, seus freqüentadores, a mídia, o mercado, mas também o próprio Estado uma vez que se encontra dentro de um contexto mais amplo, o da política de financiamento à cultura, através da qual realiza, a um só tempo, a oferta e reciprocidade através de vários atos de trocas. Tal processo permite e dá acesso ao bem cultural ali produzido; retribui ao cliente todo o seu relacionamento com aquela instituição financeira; se distingue no mercado, frente à concorrência; capta novos recursos, novos clientes, novos negócios; valoriza seus produtos, sua marca, suas “ações”, enfim, simbolicamente e financeiramente.

## **FONTES E BIBLIOGRAFIA**



## **Fontes e Bibliografia**

### **Fontes Impressas**

#### **1) Documentos do Banco do Brasil**

Balanco Social Banco do Brasil (1999 a 2001).

Banco do Brasil: Marketing Cultural, Marketing Esportivo, Patrocínios, Marketing Social. Dimac, 2002.

Banco do Brasil, CCBB: Estudo para expansão de Centros Culturais Banco do Brasil, Estratégia e Organização e Diretoria de Marketing e Comunicação, abril de 2004.

Banco do Brasil: Relatórios de auditorias de imagem (março/2003 a dezembro/2005), M & C Comunicação.

Banco do Brasil: Relatório consolidado CCBB (julho/2003 a abril/2004), M & C Comunicação.

Banco do Brasil: Relatórios Anuais (1998 a 2003).

Banco do Brasil: Contadoria/Getris/Nofis – Incentivo fiscal à cultura, Doações e patrocínios, Conglomerado BB.

Marketing cultural como investimento de relacionamento da marca Banco do Brasil, Diretoria de Estratégia e Organização, Divisão de Direcionamentos Mercadológicos I, Banco do Brasil, Brasília, 2004

Planejamento Dimac: Marketing Cultural, Estratégia e Organização – Divisão de Direcionamentos Estratégicos, Banco do Brasil, Brasília, outubro/2004.

Projeto Posicionamento Institucional, Pesquisa Marketing Cultural Banco do Brasil, 27 de Junho de 2005, Estratégia e Organização.

#### **2) Documentos do Centro Cultural do Banco do Brasil**

Centro Cultural Banco do Brasil: Conceitos. Parâmetro de referência desenvolvido pelos gerentes dos CCBB's, aprovado pela Diretoria do Banco do Brasil. Junho de 2004.

Centro Cultural Banco do Brasil: Relatório Anual (1995, 1996, 1997, 2001, 2002, 2003, 2004)

Centro Cultural Banco do Brasil: Plano de Marketing, 1997.

Marketing Cultural, Manual, Diretoria de Marketing e Comunicação, Gerência de marketing Institucional, Divisão de Cultural, 2004.

Parceria Petrobrás – CCBB: um caso de sucesso em marketing cultural (Premio Marketing Best 97), 1997.

Pesquisas: Imagem CCBB - Instituto de Pesquisa GERP (Dez/95)

Centro Cultural Banco do Brasil – O sonho e o fazer andam juntos. Pronunciamento do Vice-presidente do Conselho de Administração e Diretor de Administração, no Comitê Coordenador de Recursos do Banco do Brasil, Francelino Pereira, Brasília, março de 1990.

Planejamento CCBB-Rio 2003-2004.

### **Revistas:**

Revista Marketing Cultural, Ed. Baluarte, n. 1 a 52;

Revista do Instituto de Artes da UERJ, nr. 6

Revista Veredas (publicação CCBB)

Revista BB.Com.Você (Banco do Brasil)

### **Fontes Eletrônicas**

Articultura - Comunicação por atitude: <http://www.articultura.com.br>

Instituto Pensarte: <http://www.institutopensarte.org.br/>

Ministério da Cultura: <http://www.minc.gov.br>

Revista Cultura e Mercado: <http://www.culturaemercado.com.br>

Revista Brasileira de Sociologia da Emoção – RBSE:

Revista Trópico: <http://p.php.uol.com.br/tropico/html/index.shl>

Universidade Federal Fluminense: <http://www.uff.br>

Revista Museu: <http://www.revistamuseu.com.br>

Domínio Público - Biblioteca digital: <http://www.dominiopublico.gov.br/>.

### **SITES:**

<http://www.artsmarketing.org/includes/indes.cfm?category=homepage>.

<http://www.geocities.com/hollywood/studio/1554/new.html>  
<http://www.paraiwa.org.br/folder/htm>  
<http://www.fenac.org.br/>  
<http://www.polis.org.br>  
<http://www.sebraesp.com.br/emprcultura/indes.asp>  
<http://www.uff.br.br/procult/>

### **Fontes Orais**

18 funcionários do CCBB Rio  
01 funcionário do CCBB Brasília  
01 funcionário do CCBB Recife  
01 funcionário aposentado  
01 funcionário da Dimac  
32 frequentadores do CCBB Rio

### **Bibliografia**

ADORNO, Theodor W. *Indústria cultural e sociedade*, Coleção Leituras, São Paulo, Paz e Terra, 2002.

AJZENBERG, Elza. *Francisco Matarazzo Sobrinho - A Constituição do MAC USP*, São Paulo, fevereiro de 2006. In, Revista Museu – cultura levada à sério –, disponível em [http://www.revistamuseu.com.br/artigos/art\\_.asp?id=8074](http://www.revistamuseu.com.br/artigos/art_.asp?id=8074), consultado em 28.03.2006.

ALMEIDA, Cândido José Mendes de. *A arte é capital*, Rio de Janeiro, Rocco, 1994.

ALMEIDA, Cândido José Mendes de. *Marketing Cultural: cinco casos de sucesso*, Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1996.

ALMEIDA, Candido J. M. de, DARIN, Sílvio (orgs.). *Marketing cultural ao vivo*. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1992.

ALMEIDA, Fernando Azevedo de. *O Franciscano Ciccillo*. São Paulo: Pioneira, 1976,

ALMEIDA, Geraldo Sardinha. *A orientação de marketing nos bancos: o desenvolvimento de um modelo de implantação*. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, UNB, 1994

ALEXANDER, V. *Monet or Money? Museum Exhibiton and the Role of Corporate Sponsorship*. In: MARTORELLA, R. (Ed.). *Art and Business: an international perspective on sponsorship*. USA: Proeger Publishers

APPADURAI, Arjun. *Introduction: commodities and the politics of value*, in *The social life of things: Commodities in cultural perspective*, Cambridge University Press, 2001.

ARANTES, Antonio. *O Espaço da Diferença*, São Paulo, Papirus, 2000.

- AUBRY, Martine. *Culture toujours et plus que jamais*. Paris, Éditions de l'Aube, 2004.
- BANN, Stephen, *As invenções da história: ensaios sobre a representação do passado*, São Paulo, Ed Unesp, 1994.
- BARROS, José Márcio. *Seminário Projetos Culturais: Mitos e Realidade*, Circuito Cultural Banco do Brasil, 2002.
- \_\_\_\_\_. *O Rodar do Moinho - notas sobre antropologia e o conceito de Cultura* - Cadernos de Ciências Sociais, n. 3 v. 1993 p. 5 - 14;
- BARBATO JR., Roberto. *Missionários de uma utopia nacional-popular. Os intelectuais e o Departamento de Cultura de São Paulo*. São Paulo, Annablume / Fapesp, 2004.
- BASTOS, Elide Rugai; RIDENTI, Marcelo e ROLLAND, Denis (orgs.). *Intelectuais: sociedade e política (Brasil – França)*. São Paulo, Cortez, 2003.
- BARBOSA, Livia, *Cultura e empresas*. Coleção Passo-a-Passo, Ed. Jorge Zahar, 2003a.
- BARBOSA, Livia Neves de Holanda. *Marketing etnográfico: colocando a etnografia em seu devido lugar*, in REA - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.43 n.3 p. 100-105, julho/setembro, 2003b.
- BAXANDALL, Michael. *O olhar renascente: pintura social na Itália da Renascença*, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1991 (Oficina das Artes; v.6)
- BENNET, Oliver. *Cultural policy in the United Kingdom: Collapsing rationales and the end of tradition*, in European Journal of Cultural Policy 1. n° 2, 1985, pp. 199-216.
- BENNET, Tony. *Culture: Theory and policy*, in Culture and Policy, vol. 1, n°1, 1989, pp.5-8.
- \_\_\_\_\_. *Culture, government and the social*, in Culture and Policy, n°8, 1977, pp. 169-176.
- BENJAMIN, Walter. *Magia e técnica, arte e política: ensaios sobre literatura e história da cultura* (Obras escolhidas; vol 1), São Paulo, Brasiliense, 1994.
- BHABHA, Homi K. *O Local da Cultura*, Belo Horizonte, Ed. UFGM, 2001.
- BLACK, Samuel. *Revisionist liberalism and the decline of culture*, in Ethics, 120, n° 2, 1992, pp. 244-267.
- BLAU, Judith. *The Shape of Culture: A Study of Contemporary Cultural Patterns in the United States*. Cambridge, Cambridge University Press, 1992.
- BOLI, John, Thomas, George. *Word culture in the word polity: A century of international Non-Governmental Organization*, in American Sociological Review, 62, n°2, 1997, pp. 171-190.

- BOMENY, Helena (org.). *Constelação Capanema: intelectuais e políticas*, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.
- BONET, Lluís, CASTAÑER, Xavier, FONT, Josep (org.). *Gestión de proyectos culturales. Análisis de casos*. Barcelona, Ariel, 2001.
- BOURDIEU, Pierre. *La distinction: criterios y bases sociales del gusto*, Madrid, Tautus, 1979.
- \_\_\_\_\_. *A Economia das Trocas Simbólicas*. São Paulo, Perspectiva, 1987.
- \_\_\_\_\_. *The field of cultural production: essays on art and literature*, N York, Columbia University Press, 1993.
- \_\_\_\_\_. *Regras da Arte*, São Paulo, Cia. das Letras, 1996
- BOURDIEU, Pierre; DARBEL, Alain. *O amor pela Arte: os museus de arte na Europa e seu público*, São Paulo, Ed. Universidade de São Paulo/Zouk, 2003.
- BRANDT, Leonardo. *Mercado Cultural: Investimento social, formatação e venda de projetos, gestão e patrocínio, política cultural*, São Paulo: Escrituras Editora, 2001.
- \_\_\_\_\_. *Raízes e Antenas - Política Cultural, contemporaneidade e cidadania*, *Revista Trabalhos de Antropologia e Etnologia*, v. 40, Porto, 2000, p 71-76.
- BRUMANN, Christophe, *Writing for Culture: Why a successful concept should not be discarde*, *Current Anthropology*, Volume 40, Supplement, February, 1999.
- BROW, Chris. *Cultural diversity and international political theory*, in *Review of International Studies*, 26, nº 2, 2000, pp.199-213.
- BUCKINGHAM, David. *News media, political socialization and popular citizenship: Towards a new agenda. Critical Studies*, in *Mass Communication*, 14, nº4, 1997, pp.344-366.
- CAILLÉ, Alain. *Contra o economicismo: O MAUSS (Movimento Antiutilitarista nas Ciências Sociais) luta contra a hegemonia do determinismo econômico*, In, *Revista Trópico*, disponível em <http://p.php.uol.com.br/tropico/html/textos/2456,1.shl>, visitado em 08.07.2005.
- Canadian Commission for Unesco. *A working definition of "culture"*, in *Cultures*, 4, nº4, 1977. pp. 78-85.
- CANCLINI, Nestor Garcia. *Políticas Culturales en América Latina*, México, Grijalbo, 1987.
- \_\_\_\_\_. *Consumidores e Cidadãos – Conflitos multiculturais da globalização*, Rio de Janeiro, Ed. UFRJ, 1996.
- \_\_\_\_\_. *Culturas Híbridas: Estratégia para entrar e sair da modernidade*, São Paulo, EDUSP, 2000.
- CESNIK, Fábio de Sá, BELTRAME, Priscila Akemi. *Globalização da Cultura*, Barueri, SP: Manole, 2005.

- CESNIK, Fábio de Sá. *Guia do Incentivo à Cultura*, São Paulo, Manole/SEBRAE, 2000
- \_\_\_\_\_. *Estratégias de Marketing Cultural*, s.d.
- \_\_\_\_\_. *Fundamentos do Marketing Cultural*, São Paulo, Martins Fontes, 1996.
- CLIFFORD, James, *A Experiência etnográfica: Antropologia e literatura no século XX*, Rio de Janeiro, Ed. UFRJ, 1998.
- \_\_\_\_\_. *Predicament of Culture. Twentieth-Century Ethnography, Literature, and Art*. Massachusetts, Harvard University Press, 1988.
- CHANLAT, Jean -Françoise. *As Ciências Sociais e o Management: Reconciliando o econômico e o social*. São Paulo: Atlas, 1997.
- \_\_\_\_\_. *O Indivíduo nas Organizações Dimensões esquecidas*. 3ª ed São Paulo: Atlas, 1997
- CHAUÍ, Marilena. *O nacional e o popular na cultura brasileira*. Seminários. São Paulo, Brasiliense, 1983.
- CHAUÍ, Marilena. *Conformismo e resistência. Aspectos da cultura popular no Brasil*. São Paulo, Brasiliense, 1986.
- CHAUÍ, Marilena. *Cultura e democracia*. 4. ed. São Paulo, Cortez, 1989.
- CHAUÍ, Marilena. *Brasil: Mito fundador e sociedade autoritária*. São Paulo Editora Fundação Editora Perseu Abramo, 2000.
- COELHO Neto, José Teixeira. *Usos da Cultura; políticas de ação cultural*, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1986.
- COELHO Neto, José Teixeira. *Dicionário Crítico de Política Cultural*, São Paulo, Iluminuras,
- CORRÊA, Marcos Barreto. *Do Marketing ao Desenvolvimento Cultural: relacionamento entre empresa e cultura; reflexões e experiências*, Rona Editora, Belo Horizonte, 2004
- COPANS, J, TORNAY S. GODELIER, M. BACKÈS-CLEMENT, C. *Antropologia, Ciências das Sociedades Primitivas?* Ed. 70, Perspectivas do Homem, Lisboa, 197.
- CUMMINGS; M., KATZ, Richard (org.). *The Patron State: Government and the Arts in Europe, North American, and Japan*, New York, Oxford University Press, 1987.
- DEBORD, Guy. *A sociedade do espetáculo*, Rio de Janeiro, Contraponto, 1997.
- DERRIDA, Jacques. *A Escritura e a diferença*. São Paulo, Perspectiva, 1971.

DIMAGGIO, Paul, USSEM, Michael. Cultural democracy in a period cultural expansion, in Kameerman, Jack, Martarella, Rosannae (org), *Performers and Performances*, South Hadley, Begin and Garvey, 1983.

DINIZ, Eli. *Globalização, reformas econômicas e elites empresariais: Brasil anos 1990*, 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2004.

DOUGLAS, Mary, ISHERWOOD, Baron. *O Mundo dos Bens: Para uma Antropologia do Consumo*. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 2004.

\_\_\_\_\_. *Rules and Meanings*. New York, Penguin, 1977.

\_\_\_\_\_. *Estilos de Pensar. Ensayos críticos sobre el buen gusto*. Barcelona, Gedisa, 1996.

\_\_\_\_\_. *Como as Instituições Pensam*. São Paulo, Edusp, 1998.

DURAND, José Carlos. *Política e gestão cultural: Brasil, USA e Europa*. Série de relatórios de pesquisa para o núcleo de pesquisas e publicações da Fundação Getúlio Vargas, 2000

DURAND, José Carlos. *Expansão do mercado de arte em São Paulo (1960-1980)*, in MICELI, Sergio (org) *Estado e cultura no Brasil, Corpo e Alma do Brasil*, São Paulo, Difel - Difusão Editorial S.A., 1984

ECO, Umberto, *Apocalípticos e integrados*, São Paulo, Perspectiva, 1998

FEATHERSTONE, Mike. *Cultura de consumo e pós-modernismo*; São Paulo: Studio Nobel, 1995, Coleção cidade aberta. Série Megalópolis.

FEIJÓ, Martin Cezar. *O Que é Política Cultural*, Ed. Brasiliense, São Paulo, Coleção Primeiros Passos, 1987.

\_\_\_\_\_. *O Revolucionário Cordial: Astrojildo Pereira e as origens de uma política cultural*, FAPESPE, São Paulo, 2001,

FERREIRA, Reinaldo Benjamin. *CCBB: Uma experiência que deu certo (Memórias)*, RJ, 1997.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. *Economia da Cultura: reflexões sobre as indústrias culturais no Brasil*. Brasília, Instituto de Promoção Cultural / Secretaria de Apoio à Produção Cultural – Ministério da Cultura, 1988.

FRANCESCHI, Antônio de, et al. *Marketing Cultural: Um investimento com qualidade*, São Paulo, Informações Culturais, 1998.

GANS, Hebert. *Popular Culture and Higt Culture: An Analysis and Evaluation of Taste*. New York, Basic, 1974.

GARNHAM, Nicholas. *Concepts of culture: Public policy and the cultural industries*, in Cultural Studies 1, nº1, 1987, pp.23-37.

- GEERTZ, Clifford. *A Interpretação das Culturas*; Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 1978.
- \_\_\_\_\_. *Nova Luz sobre a Antropologia*, Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 2001.
- GENTIL, Geeviève e POIRRIER Philippe. *La politique culturelle en débat* (anthologie 1995-2005) Paris, La Documentation Française, 2006.
- GIDDENS, Anthony. *Teoria social hoje*. São Paulo, Unesp, 1999.
- GONÇALVES, José Reginaldo Santos. *A Retórica da Perda: Os Discursos do patrimônio Cultural no Brasil*, Rio de Janeiro, UFRJ, 1996.
- GODBOUT, Jacques T e CAILLÉ, Alain. *O espírito da dádiva*, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1999.
- GODELIER, Mauricie. *O enigma do dom*, Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.
- \_\_\_\_\_. *Economia, fetichismo y religion em las sociedades primitivas*. México, Siglo veintiuno editores SA, 1978.
- GRAHAM, Gordon. *The politics of culture: Art in a free society*, in History of European Ideas., 13, nº 6, 1991, pp.763-764.
- HALLEWELL, Laurence. *O livro no Brasil*, São Paulo: T. A. Queiroz/Edusp, 1985.
- HALL, Stuart. *Identidade Cultural na pós-modernidade*, Rio de Janeiro, DP&A, 1997.
- HARVEY, Edwin, R. *Políticas Culturales em Iberoamérica y el Mundo. Aspectos Institucionales*. Madrid, Editorial Tecnos S.A., 1990.
- HAUSER, Arnold. *História social da arte e da literatura*. Trad. Álvaro Cabral. São Paulo: Martins Fontes, 2000
- JAIME Junior, Pedro. *Etnomarketing: antropologia, cultura e consumo*, in RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.41 n.4 p. 68-77, Out/dez, 2001
- KUPER, Adam. *Cultura: A Visão dos Antropólogos*. SP, EDUSC, 2002
- KOTLER, Philip. *Marketing para organizações que não visam o lucro*, Atlas, São Paulo, 1984. 430 p.
- \_\_\_\_\_. e Sheff J., *Standing Room Only: Estrategie for marketing the performing arts*.
- LAGE Maximino Moraes. *Circuito Cultural Banco do Brasil – a segmentação dos públicos e as possibilidades da comunicação interna*, monografia da Escola de Comunicação e Artes, USP, Especialização em Gestão da comunicação nas organizações. 2003
- LEAF, Murray. *Uma História da Antropologia*, Rio de Janeiro, Zahar; São Paulo, EDUSP, 1981.
- LEFORT, Claude. *As Formas da História*. São Paulo, Brasiliense, 1979.



LEOCÁDIO, Áurio. *Políticas de Ação Cultural no Mundo: Quatro Exemplos e o Estudo de Caso do Dragão Cearense*, Anais do XXIV ANPAD, Florianópolis, 2000.

LIMA, Luis Costa. *Teoria da Cultura de Massa: Adorno et alli, comentários e seleção de Luiz Costa Lima*, São Paulo, Paz e Terra, 2000.

LIPOVETSKY, Gilles. *A era do vazio: ensaios sobre o individualismo contemporâneo*, São Paulo, 1993.

LISBOA, Simone Marília. *Razão e Paixões do Mercado*, Belo Horizonte, Ed. C Arte, 2000.

LOURENÇO, M<sup>a</sup> Cecília França. *Museus Acolhem Moderno*, São Paulo, EDUSP, 1999.

MACHADO, Mario Brockmann. *Notas Sobre Política Cultural no Brasil*, In MICELI, Sergio (org) Estado e cultura no Brasil. In, MICELI, Sergio (org) Estado e cultura no Brasil, Corpo e Alma do Brasil, São Paulo, DIFEL - Difusão Editorial S.A., 1984.

MARCUS, George; FISCHER, Michael. *Anthropology as Cultural Critique: an experimental moment in the human sciences*, Chicago, University of Chicago Press, 1986.

\_\_\_\_\_. *Rereading Cultural Anthropology*, London, Duke University, 1992.

MARQUES, Carlos Henrique Villar. *Marketing cultural*, monografia , UNILUS, Santos, 2002

MAGALHÃES, Roberto Anderson M. *Preservação e requalificação do centro do Rio nas décadas de 1980 e 1990: A Construção de um Objetivo Difuso*, Rio de Janeiro, 2002, disponível em:  
<http://www.light.com.br/foster/web/aplicacoes/documentos/adm/documento.asp?documento=65611235&inline=1>.

MARX, Karl. *A Mercadoria*, in O Capital, Parte 1 - Capítulo 1, 2005, disponível em [http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select\\_action=&co\\_obra=4360](http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=4360).

MATTELART, Armand. *La cultura como empresa multinacional*, Buenos Aires, Ed Galerna, 1974.

MAUSS, Marcel, *Ensaio sobre a dádiva. Formas e Razão da troca nas sociedades arcaicas*, In Sociologia e Antropologia, São Paulo: Cosac & Naify, 2003.

McGUIGAN, Jim. *Culture and Public Sphere*. London, Routledge, 1996.

MERCIER, Paul. *História da Antropologia*, Lisboa, Ed. Teorema, 1966.

MENDONÇA, Marcos. *Incentivo à Cultura - uma saída para a arte*, SP, Carthago & Forte, 1994.

MICELI, Sergio (org) *Estado e cultura no Brasil*, Corpo e Alma do Brasil, São Paulo, DIFEL - Difusão Editorial S.A., 1984.

- MILANESI, Luis. *A casa da invenção*, São Paulo, Siciliano, 1991.
- MILLER, Toby, YÚDICE, George. *Política Cultural*, Barcelona, Gedisa, 2004.
- MILLS, C. Wright. *Culture and politics*, in HOROWITZ, Irving Louis. *Power, Politics and People: The Collected Essays of C. Wright Mills*. London, Oxford University Press, 1970.
- MINIHAN, J. *The Nationalization of Culture: The Development of State Subsidies to the Arts in Great Britain*. Cambridge, Cambridge University Press, 1977.
- Ministério da Cultura e Fundação João Pinheiro, *A Economia da Cultura*, 1988, disponível em <http://www.minc.gov.br/textos/tm01.htm#A3>.
- MOISÉS, José Álvaro. *Os efeitos das leis de incentivo*. In: WEFFORT, F. et SOUZA, M. (org.). *Um olhar sobre a cultura brasileira*. Rio de Janeiro: Associação d' Amigos da FUNARTE, 1998.
- MORAIS, Fernando. *Chatô, o Rei do Brasil*. São Paulo, Cia das Letras, 1994.
- MUYLAERT, Roberto. *Marketing Cultural & Comunicação Dirigida*; São Paulo: Ed. Globo, 2000.
- NASCIMENTO, Alberto Freire. *Entre o concreto e o simbólico: A presença da Petrobrás na cultura brasileira*, Trabalho apresentado no II ENECULT - Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, realizado de 03 a 05 de maio de 2006, na Faculdade de Comunicação/UFBA, Salvador-Bahia-Brasil.
- NOVAES, Adauto... [et al.], *O Olhar*, São Paulo, Companhia das Letras, 1988.
- NAVES, Rodrigo. *As artes como abre-alas: Uma análise da atuação de Edemar Cid Ferreira, mecenas que usou mostras para fazer negócios*, disponível em [http://forumpermanente.incubadora.fapesp.br/portal/imprensa/ed\\_rodrigonaves](http://forumpermanente.incubadora.fapesp.br/portal/imprensa/ed_rodrigonaves) (consultado em 20.10.2005).
- NUSSBAUMER, Gisele Marchiori. *O mercado da cultura em tempos (pós) modernos*, Santa Maria, Ed. UFSM, 2000.
- OGUIBE, Olu. *O fardo da curadoria* in, Concinnitas, Revista do Instituto de Artes da UERJ, nº 06, Rio de Janeiro, UERJ, 2004.
- OLIVEN, Ruben George. *A relação Estado e cultura no Brasil: cortes ou continuidades?* In, MICELI, Sergio (org) *Estado e cultura no Brasil, Corpo e Alma do Brasil*, São Paulo, DIFEL - Difusão Editorial S.A., 1984.
- OLIVIERI, Cristiane Garcia. *O incentivo fiscal federal à cultura e o Fundo Nacional de Cultura como política cultural do Estado: Usos da Lei Rouanet (1996 – 2000)*, Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes São Paulo, 2002.
- ORTIZ, Renato. *Um outro território: ensaios sobre a mundialização*, São Paulo, Ed. Olhos D'Água, 1996.

\_\_\_\_\_. *Mundialização e cultura*, São Paulo, Brasiliense, 1994.

\_\_\_\_\_. *A moderna tradição brasileira*; 3ª ed., São Paulo, Brasiliense, 1991.

\_\_\_\_\_. *Cultura Brasileira e Identidade Nacional*, São Paulo, Brasiliense, 1985

PARADA, Mauricio B. A. *A fundação do Museu de Arte Moderna do Rio de Janeiro: a elite carioca e as imagens da modernidade no Brasil dos anos 50*. Disponível em <http://www.ifcs.ufrj.br/tempo/mauricioparada1.html>, consultado em 27.03. 2006.

PEREIRA, Francelino. *Centro Cultural Banco do Brasil – O sonho e o fazer andam juntos*. Pronunciamento do Vice-presidente do Conselho de Administração e Diretor de Administração, no Comitê Coordenador de Recursos do Banco do Brasil, Brasília, março de 1990.

PINHEIRO, Augusto Ivan de Freitas. *Corredor Cultural: a reabilitação urbana em processo*, Rio de Janeiro, 12 de março de 2002, disponível em [www.wmf.org/html/PDF/Freitas\\_Pinheiro\\_Augus\\_I.pdf](http://www.wmf.org/html/PDF/Freitas_Pinheiro_Augus_I.pdf), consultado em 09.10.2005.

PRAZERES, Luciana Martins. *Iniciativas culturais, espaços de desenvolvimento: os casos do Centro Cultural Banco do Brasil e do Ecomuseu do Quarteirão Cultural do Matadouro*. Rio de Janeiro: UFRJ, Instituto de Psicologia /EICOS, 1996.

PRICE, Richard, PRICE Sally. “Executing culture: Musée, museo, museum”, in *American Anthropologist*, 97, nº1, 1995, pp. 97-109.

PULGEN, Maryvonne de Saint. *Le gouvernement de la culture*. Paris, Gallimard, 1999.

RAPPORT, Nigel and OVERING Joanna. *Social and Cultural Anthropology*, Routledge, London and New York, 2000.

REIS, Ana Carla Fonseca. *Marketing cultural e financiamento da cultura: teoria e prática em um estudo internacional comparado*. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2003.

RIBEIRO, Darcy. *O Povo Brasileiro: A Formação e o Sentido do Brasil*; São Paulo: Cia. das Letras, 1995.

RIBEIRO, Gustavo Lins. *Postimperialismo. Cultura y política em el mundo contemporâneo*, Barcelona, Gedisa, 2003.

RIBEIRO, Renato Janine. *Seminário Marketing Cultural: Um investimento de qualidade organizado pelas informações culturais*, São Paulo, MAM 1997.

RIDENTI, Marcelo. *Em busca do povo brasileiro: artistas da revolução, do CPC à era da tv*, Rio de Janeiro, Record, 2000.

RIGAUD, Jacques. *Pour une refondation de la politique culturelle*. Paris, La Documentation Française, 1996.

RODRIGUES, Raquel Imanishi. *Cultura como Negócio*, Revista Reportagem, ano III, n, 21, junho 2001.

RODRIGUES, Lea Carvalho. *Metáforas do Brasil: demissões voluntárias, crise e rupturas no Banco do Brasil*, São Paulo, Annablume, Fapesp, 2004.

RUBEN, Guillermo; SERVA, Maurício; CASTRO, Marco Luiz de, *Resíduos e complementaridade: das relações entre a teoria da administração e a antropologia*, in RAE, Revista de Administração Pública. V. 30, nº33, maio/junho, 1996, pp. 68-80

SAHLINS, Marshall. *O “pessimismo sentimental” e a experiência etnográfica: por que a cultura não é um “objeto” em via de extinção*, in Mana, vol.3, nº 2, Rio de Janeiro, Out 1997, Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-93131997000200004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-93131997000200004)

SAHLINS, Marshall. *Cultura e Razão Prática*, Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed. 2003

SCHMIDT, Ronald. *Language Policy and Identity Politics in the United States*. Filadelfia, Temple University Press, 2000.

SCHWARTZMAN, Simon, BOMENY, Helena Maria Bousquet, COSTA, Vanda Maria Ribeiro. *Tempos de Capanema*, São Paulo, Paz e Terra: Fundação Getúlio Vargas, 2000.

SIGAUD, Lygia. *As Vicissitudes do “Ensaio Sobre O Dom”*, in MANA 5(2):89-124, 1999.

SEVCENKO, Nicolau. *Literatura como Missão*; 2ª. ed., São Paulo, Brasiliense, 1985.

SOLA, Lourdes (org.). *Estado, mercado e democracia: política e economia comparadas*, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1993.

SOUZA, Márcio de. *Fascínio e Repulsa: Estado, cultura e sociedade no Brasil*, Cadernos do Nosso Tempo – Nova série, Rio de Janeiro, Edições fundo Nacional de Cultura, 2000.

STALLYBRASS, Peter, *O Casaco de Marx: Roupas, memória, dor*; tradução de Tomaz Tadeu da Silva; 2ª ed.; Belo Horizonte, Ed. Autêntica, 2000.

STOCKING, George, Jr. *Objects and Others: Essays on Museums and Material Culture*. Madison, University of Wisconsin Press, 1985.

TAVARES, Gianni Paulo Freitas. *O Marketing Cultural*, in <http://www.aberje.com.br/clippings/clips771.htm>

TOLEBEM, Jean-Michel. *Politique et Musées*. Paris, L’Harmattan, 2001

TOLEDO, Caio Navarro de. *ISEB - Fábrica de ideologias*, São Paulo, Unicamp, 1998.

TOVAR, Rafael. *Modernización y política cultural: una visión de la modernización de México*. México, Fondo de Cultura Económica, 1994.

URLA, Jacqueline. “*Cultural politics in an age of statistics: Numbers, nations, and the making of identity*”, in *American Ethnologist*, 20, nº4, 1993, pp.818-843.

UNESCO. *Final Report of World Conference on Cultural Policies*. Ciudad de México y Paris, Unesco, 1982.

V Conferência Iberoamericana de Cultura. Declaración de Lima, 8 e 9 de novembro de 2001, <http://www.oei.es/>

VAZ, Gil Nuno. *Marketing Institucional: o mercado de idéias e imagens*. São Paulo: Pioneira, 1995,

VIEIRA, Marco Estevão de Mesquita. *Distinção, cultura de consumo e gentrificação: o Centro Cultural Banco do Brasil e o mercado de bens simbólicos*. Tese de doutorado, Unb – Brasília, 2006.

WEBER, Max. *Weber*, Coleção Grandes Cientistas Sociais, Sociologia, Cohn, GABRIEL (org), São Paulo, Ed. Ática, 1986.

\_\_\_\_\_. *Economia e Sociedade: Fundamentos da Sociologia Compreensiva*, Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 1991.

WEFFORT, Francisco e SOUZA, Márcio (orgs). *Um olhar sobre a Cultura*, <http://www.minc.gov.br>

WHITE, Leslie. *The evolution of culture*, Nova York: McGraw-Hill, 1959.

WILLIAMS, Raymond. *Cultura*, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

WU, Chin-tao. *Privatização da cultura: a intervenção corporativa nas artes desde os anos 80*, São Paulo, Boitempo, 2006.

## **ANEXOS**

## **Anexo I – Prêmios Recebidos pelo CCBB Rio**

### **1990:**

- 1) PRÊMIO: Troféu Mambembe  
ÓRGÃO: Fundacen – Fundação de Artes Cênicas  
CATEGORIA: Política de Apoio e Incentivo às Atividades Culturais
- 2) PRÊMIO: Menção  
ÓRGÃO: Associação Paulista dos Críticos de Arte  
MÉRITO: Homenagem ao Sesquicentenário de nascimento do escritor Machado de Assis

### **1997:**

- 3) PRÊMIO: Destaque no Marketing 1997  
ÓRGÃO: ABMN - Associação Brasileira de Marketing e Negócios  
CATEGORIA: Cultura, Lazer e Entretenimento  
MÉRITO: CCBB - Uma História de Sucesso
- 4) PRÊMIO: Marketing Best 1997  
ÓRGÃO: Editora Referência, Fundação Getúlio Vargas, Mídia e Associados  
CATEGORIA: Parcerias Culturais  
MÉRITO: Parceria CCBB

### **1998:**

- 5) PRÊMIO: ABERJE 1998  
ÓRGÃO: ABERJE - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial do Rio de Janeiro  
CATEGORIA: Revista Externa  
MÉRITO: “Revista Veredas”
- 6) PRÊMIO: Prêmio Multicultural – 1998  
ÓRGÃO: Jornal “O Estado de São Paulo”  
MÉRITO: Melhor Instituição Cultural
- 7) PRÊMIO: Patrono da Cultura Brasileira 1998  
ÓRGÃO: MINC - Ministério da Cultura  
MÉRITO: Patrocínio Cultural
- 8) PRÊMIO: ACCRJ – 1998  
ÓRGÃO: ACCRJ - Associação dos Críticos de Cinema do Rio de Janeiro, CATEGORIA: Melhor Evento de Cinema do Ano  
MÉRITO: “Arte e Cinema – anos 60 e 70”;

### **2000:**

- 9) PRÊMIO: Melhor Retrospectiva do Ano de 2000  
ÓRGÃO: ABCA - Associação Brasileira de Críticos de Arte  
CATEGORIA: Artes Plásticas  
MÉRITO: “Exposição Ismael Nery”;

- 10) PRÊMIO: Melhor Retrospectiva do Ano 2000  
ÓRGÃO: APCA - Associação Paulista de Críticos de Arte  
CATEGORIA: Artes Plásticas  
MÉRITO: “Exposição Ismael Nery”;
- 11) PRÊMIO: ABERJE 2000  
ÓRGÃO: ABERJE - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial do Rio de Janeiro  
CATEGORIA: Revista Externa  
MÉRITO: “Revista Veredas”;
- 12) PRÊMIO: ACCRJ – 2000  
ÓRGÃO: ACCRJ - Associação dos Críticos de Cinema do Rio de Janeiro,  
CATEGORIA: Melhor Evento de Cinema do Ano  
MÉRITO: “Inocência e Delírio” (Mostra Walter Lima Júnior ).

**2001:**

- 13) PRÊMIO: Rodrigo Melo Franco de Andrade – 2001  
ÓRGÃO: Associação Brasileira de Críticos de Arte  
CATEGORIA: Apoio Institucional e Financeiro  
MÉRITO: Instituição Fomentadora de Cultura - Artes Plásticas;
- 14) PRÊMIO: ABERJE 2001  
ÓRGÃO: ABERJE - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial do Rio de Janeiro,  
CATEGORIA: Comunicação Externa  
Mérito: Vídeo Institucional do CCBB;
- 15) PRÊMIO: ABERJE 2001  
ÓRGÃO: ABERJE - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial,  
CATEGORIA: Publicação Especial – Edição Nacional  
Mérito: Catálogo Visões do Rio na Coleção Geyer.

**2004:**

- 16) PRÊMIO: Personalidade Educacional 2004  
ÓRGÃO: Associação Brasileira de Imprensa, Associação Brasileira de Educação e Jornal Folha Dirigida  
CATEGORIA: Instituição Educacional  
Mérito: Reconhecimento por ações educativas;
- 17) PRÊMIO: ABERJE 2004  
ÓRGÃO: ABERJE - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial  
CATEGORIA: Publicação Especial – Edição Nacional  
MÉRITO: Campanha de Marketing Arte da África;
- 18) PRÊMIO: Destaque de Marketing 2004  
ÓRGÃO: ABMN - Associação Brasileira de Marketing e Negócios  
CATEGORIA: Destaque de Marketing  
MÉRITO: Campanha Arte da África;



- 19) PRÊMIO: Rodrigo Melo Franco de Andrade – 2004  
ÓRGÃO: Associação Brasileira de Críticos de Arte  
CATEGORIA: Apoio Institucional e Financeiro  
MÉRITO: Programação Relativa às Artes Visuais
- 20) PRÊMIO: Certificado de Acessibilidade Nota 10  
ÓRGÃO: Assembléia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro - Comissão de Defesa da Pessoa Portadora de Deficiência.  
CATEGORIA: Ouro  
MÉRITO: Estabelecimentos públicos e privados que propiciam condições adequadas de acesso aos portadores de deficiência.

## Anexo II – Logomarcas do CCBB



1ª Logomarca do CCBB (1989)  
Cores: Grená e Amarela



2ª Logomarca do CCBB (1993)  
Cores: Verde e Bege



3ª Logomarca do CCBB (1995)  
Cores do Banco do Brasil: Azul e Amarela



4ª e atual Logomarca do CCBB (2001)  
Cores e Logomarca do Banco do Brasil

### **Anexo III – Parceiros do CCBB**

#### **1989**

Fundação Banco do Brasil

#### **1996**

BB - Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A  
BB - Financeira S.A. - Crédito, Financiamento e Investimento  
BB - Banco de Investimentos S.A.  
BrasilCap Capitalização S.A.  
Banco do Brasil S/A

#### **1997**

BB Leasing S.A. - Arrendamento Mercantil  
BB Financeira S.A. - Crédito, Financiamento e Investimento  
BrasilCap Capitalização S.A  
BB- Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A.  
Banco do Brasil Administradora de Cartões de Crédito  
Banco do Brasil S/A

#### **1998**

BrasilCap Capitalização S.A.  
Banco do Brasil Administradora de Cartões de Crédito  
BB Financeira S.A. - Crédito, Financiamento e Investimento  
Banco do Brasil S/A  
Brasilprev - Previdência Privada S/A  
BB Corretora de Seguros e Adm. Bens SA.

#### **1999**

BrasilCap Capitalização S.A.  
Banco do Brasil Administradora de Cartões de Crédito

#### **2000**

BB Financeira S.A. - Crédito, Financiamento e Investimento  
BANCO DO BRASIL S/A - CENTRO CULTURAL  
BrasilCap Capitalização S.A  
Banco do Brasil Administradora de Cartões de Crédito

#### **2001**

BB- Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A.  
BrasilCap Capitalização S.A.  
BB Financeira S.A. - Crédito, Financiamento e Investimento  
Banco do Brasil Administradora de Cartões de Crédito  
BB Corretora de Seguros e Adm. Bens S.A.  
Banco do Brasil S/A  
Rio Sul  
Lavasa  
Lê Meridien

Takano  
Telemar  
Fink  
Cana Brasil  
Consulados (Israel, Alemanha, Japão, França, Dinamarca e Espanha)  
Embratel Gráfica Buriti  
Itaú Cultural  
Labocine/Labofilmes/Robofilmes/Kodak  
O Globo  
Petrobras  
Sec Mun Cult SP/Séc Est Cult SP/MiC-Sec Audiovisual  
SESC

## **2002**

BrasilCap Capitalização S/A  
Banco do Brasil S/A

## **2003**

BrasilCap Capitalização S/A  
BB- Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S/A.  
Companhia de Seguros Aliança do Brasil  
Brasil Veículos Aliança de Seguros  
Brasilprev - Previdência Privada S/A

## **2004**

BrasilCap Capitalização S/A.  
Brasil Veículos Aliança de Seguros  
Brasilprev - Previdência Privada S/A  
Companhia de Seguros Aliança do Brasil

**Anexo IV – Ranking do Banco do Brasil no uso da lei Rouanet – 1996/2005 – e total dos recursos utilizados<sup>1</sup>**

**1996: 11º Lugar**

|                                                              |                     |
|--------------------------------------------------------------|---------------------|
| <b>Banco do Brasil</b>                                       | <b>2.975.000,00</b> |
| BB - Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A.     | 920.000,00          |
| BB - Financeira S.A. - Crédito, Financiamento e Investimento | 840.000,00          |
| BB - Banco de Investimentos S.A.                             | 590.000,00          |
| BrasilCap Capitalização S.A.                                 | 425.000,00          |
| Banco do Brasil S/A                                          | 200.000,00          |

**1997: 9º Lugar**

|                                                            |                     |
|------------------------------------------------------------|---------------------|
| <b>Banco do Brasil</b>                                     | <b>5.757.035,76</b> |
| Banco do Brasil S/A. - Centro Cultural                     | 1.899.200,28        |
| BB Leasing S.A. - Arrendamento Mercantil                   | 1.379.251,85        |
| BB Financeira S.A. - Crédito, Financiamento e Investimento | 990.000,00          |
| BrasilCap Capitalização S.A.                               | 640.483,64          |
| BB- Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A.    | 362.580,00          |
| Banco do Brasil Administradora de Cartões de Crédito       | 263.000,00          |
| Banco do Brasil S/A                                        | 222.519,99          |

**1998: 7º Lugar**

|                                                            |                     |
|------------------------------------------------------------|---------------------|
| <b>Banco do Brasil</b>                                     | <b>8.642.945,12</b> |
| Banco do Brasil S/A. - Centro Cultural                     | 3.473.171,23        |
| BrasilCap Capitalização S.A.                               | 1.881.527,49        |
| Banco do Brasil Administradora de Cartões de Crédito       | 1.256.365,06        |
| BB Financeira S.A. - Crédito, Financiamento e Investimento | 1.029.702,34        |
| Banco do Brasil S/A                                        | 402.900,00          |
| Brasilprev - Previdência Privada S/A                       | 313.779,00          |
| BB Corretora de Seguros e Adm. Bens S.A.                   | 285.500,00          |

**1999 8º**

|                                                      |                     |
|------------------------------------------------------|---------------------|
| <b>Banco do Brasil</b>                               | <b>6.723.511,07</b> |
| Banco do Brasil S/A. - Centro Cultural               | 4.862.711,98        |
| BrasilCap Capitalização S.A.                         | 1.569.116,50        |
| Banco do Brasil Administradora de Cartões de Crédito | 291.682,59          |

<sup>1</sup> As tabelas deste anexo, do período de 1996 a 2004, foram extraídas do site [www.marketingcultural.com.br](http://www.marketingcultural.com.br), disponível apenas para assinantes, com base nos dados divulgados pelo Ministério da Cultura. “A revista Marketing Cultural Online fez um levantamento exclusivo de quais são, realmente, os maiores investidores em cultura que utilizaram leis de incentivo federais. Os dados são oficiais do Ministério da Cultura, mas foram organizados pela revista de forma a agrupar empresas que aplicam através de sua matriz e companhias controladas. O resultado é bem diferente do realizado pelo Ministério.” A exceção é a tabela do ano de 2005, que não foi divulgada na página aqui citada.

In <http://www.marketingcultural.com.br/maiores.asp?url=Maiores%20Investidores/Ano&sessao=maiores>

**2000: 8º Lugar**

|                                                            |                     |
|------------------------------------------------------------|---------------------|
| <b>Banco do Brasil</b>                                     | <b>7.058.279,80</b> |
| BB Financeira S.A. - Crédito, Financiamento e Investimento | 2.499.511,86        |
| BANCO DO BRASIL S/A - CENTRO CULTURAL                      | 2.254.965,23        |
| BrasilCap Capitalização S.A.                               | 1.189.869,97        |
| Banco do Brasil Administradora de Cartões de Crédito       | 724.932,74          |
| Banco do Brasil S/A                                        | 389.000,00          |

**2001: 6º Lugar**

|                                                            |                      |
|------------------------------------------------------------|----------------------|
| <b>Banco do Brasil</b>                                     | <b>11.452.122,69</b> |
| BANCO DO BRASIL S/A - CENTRO CULTURAL                      | 5.572.603,00         |
| BB- Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A.    | 1.954.087,69         |
| BrasilCap Capitalização S.A.                               | 1.359.000,00         |
| BB Financeira S.A. - Crédito, Financiamento e Investimento | 907.945,00           |
| Banco do Brasil Administradora de Cartões de Crédito       | 739.735,00           |
| BB Corretora de Seguros e Adm. Bens S.A.                   | 563.752,00           |
| Banco do Brasil S/A                                        | 355.000,00           |

Desembolso<sup>2</sup>: 8.088.007,21**2002: 6º Lugar**

|                                   |                     |
|-----------------------------------|---------------------|
| <b>Banco do Brasil</b>            | <b>9.122.258,22</b> |
| Banco do Brasil - Centro Cultural | 7.354.612,22        |
| BrasilCap Capitalização S/A       | 1.572.646,00        |
| Banco do Brasil S/A               | 195.000,00          |

Desembolso: R\$ 10.010.918,60

**2003: 4º Lugar**

|                                                         |                      |
|---------------------------------------------------------|----------------------|
| <b>Banco do Brasil</b>                                  | <b>10.867.850,04</b> |
| Banco do Brasil S/A                                     | 8.571.900,54         |
| BrasilCap Capitalização S/A.                            | 1.083.857,25         |
| BB- Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S/A. | 623.880,00           |
| Companhia de Seguros Aliança do Brasil                  | 342.212,25           |
| Brasil Veículos Aliança de Seguros                      | 175.000,00           |
| Brasilprev - Previdência Privada S/A                    | 80.000,00            |

Desembolso: R\$ 7.755.231,28

**2004: 4º Lugar**

|                                        |                      |
|----------------------------------------|----------------------|
| <b>Banco do Brasil</b>                 | <b>11.952.311,72</b> |
| Banco do Brasil S/A                    | 10.416.438,47        |
| BrasilCap Capitalização S/A.           | 810.000,00           |
| Brasil Veículos Aliança de Seguros     | 350.000,00           |
| Brasilprev - Previdência Privada S/A   | 220.000,00           |
| Companhia de Seguros Aliança do Brasil | 155.873,25           |

Desembolso: R\$ 12.805.068,68

<sup>2</sup> Os valores informados como “desembolso” fazem parte da planilha do Banco do Brasil, fornecida pela controladoria, que dizem respeito ao que a instituição investiu nos CCBB's.

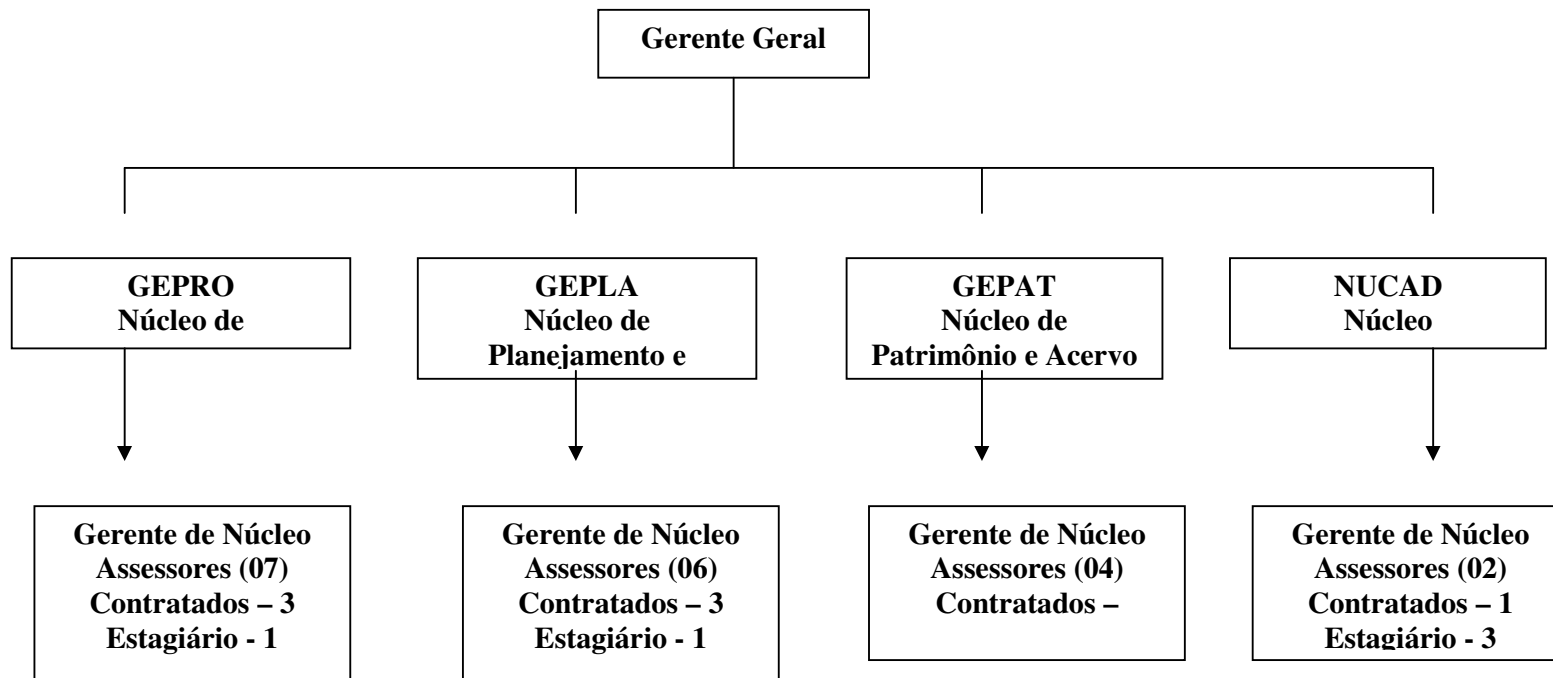
**2005<sup>3</sup>: 2º Lugar**

| <b>Incentivador</b>                              | <b>Valor do apoio</b> |
|--------------------------------------------------|-----------------------|
| Petróleo Brasileiro S. A - PETROBRÁS             | 180.805.005,84        |
| Banco do Brasil S.A                              | 23.865.923,38         |
| Companhia Vale do Rio Doce                       | 21.788.848,22         |
| Centrais Elétricas Brasileiras S. A - ELETROBRÁS | 14.732.296,48         |
| Gerdau Aço Minas S.A                             | 13.908.738,58         |
| Banco Banestado S.A.                             | 11.000.000,00         |
| Petrobrás Distribuidora S.A                      | 7.784.552,68          |
| Telemar Norte Leste S.A                          | 7.440.202,99          |
| Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais              | 7.395.728,83          |
| MBR - Mineração Brasileiras Reunidas             | 6.867.052,10          |
| Companhia de Seguros Aliança do Brasil +         | 1.006.900,00          |
| Desembolso: R\$ 25.254.109,85                    |                       |

---

<sup>3</sup> Disponível na página do MinC: <http://www.cultura.gov.br/MaioresIncentivadores.htm>, visitada em 27.06.2006.

**Anexo V – Organograma CCBB Rio**





## Anexo VI

### Campanha Valores (maio 2004) - Anúncios



**O valor do respeito**

O respeito que vem da aceitação natural e do convívio com a graça das diferenças. O Banco do Brasil trabalha para a inclusão dos sonhos de todos.

Os seus valores são os nossos valores.

Banco do Brasil

O tempo todo com você



**O valor da simplicidade**

Simplicidade para fazer coisas como manda a sua vontade. Como o impulso de uma criança. O Banco do Brasil trabalha para dar à sua vontade um instrumento de realização.

Os seus valores são os nossos valores.

Banco do Brasil

O tempo todo com você



**O valor do sim**

Sim para a busca do novo, sim para a abertura das idéias, sim para a inteligência na ação. O Banco do Brasil diz um corajoso sim para as novas atitudes e iniciativas.

Os seus valores são os nossos valores.

Banco do Brasil

O tempo todo com você



**O valor do pensamento**

O pensamento que potencializa sentimento e imaginação, que supera dificuldades e transforma realidades. O Banco do Brasil é parte desse pensamento.

Os seus valores são os nossos valores.

Banco do Brasil

O tempo todo com você



**O valor do olhar**

Os olhos que revelam, que descobrem e que renovam, porque mudaram o jeito de olhar. O Banco do Brasil acrescenta ao seu olhar o olhar da atenção, do cuidado, das providências.

Os seus valores são os nossos valores.

Banco do Brasil

O tempo todo com você



**O valor da autenticidade**

O jeito próprio de sentir a vida, de estar no mundo e de fazer as coisas. A afirmação do talento e da habilidade encontra no Banco do Brasil um caminho natural e autêntico como o seu.

Os seus valores são os nossos valores.

Banco do Brasil

O tempo todo com você



**O valor da opinião**

A opinião livre e aberta que amplia liberdades, enriquece discussões e fortalece atitudes. O Banco do Brasil está aberto para a pluralidade de opiniões.

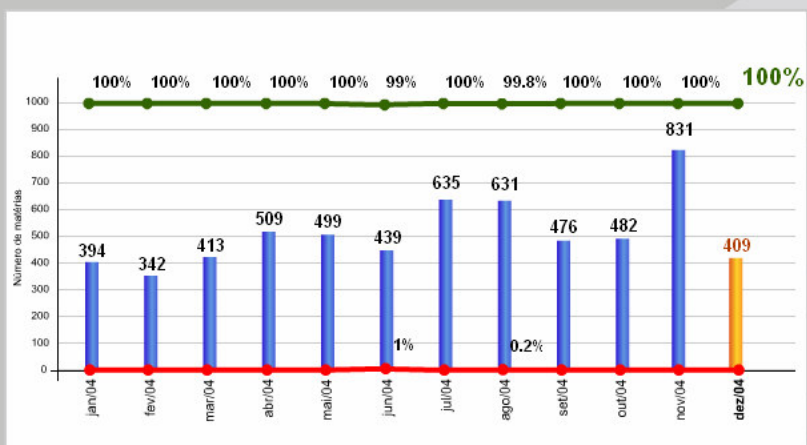
Os seus valores são os nossos valores.

Banco do Brasil

O tempo todo com você

# Anexo VII (a)

## CCBB Anual • Rio de Janeiro



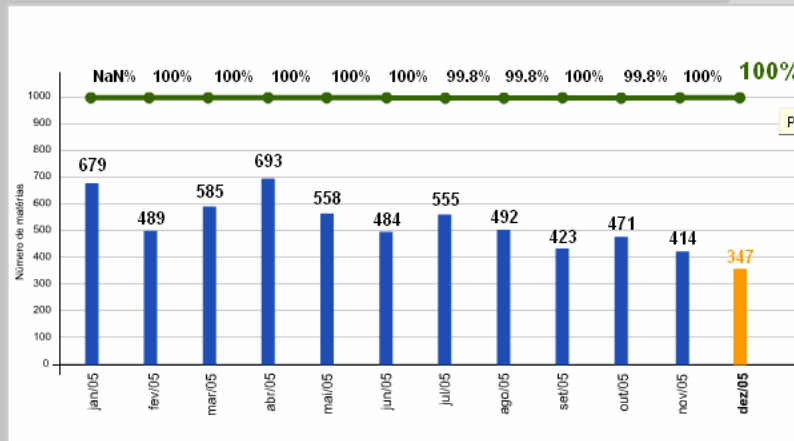
dezembro/2004 • tela 003a [sair](#) [imprimir](#)



MDIA IMPRESSA

## Anexo VII (b)

### CCBB Anual • Rio de Janeiro



Página 1



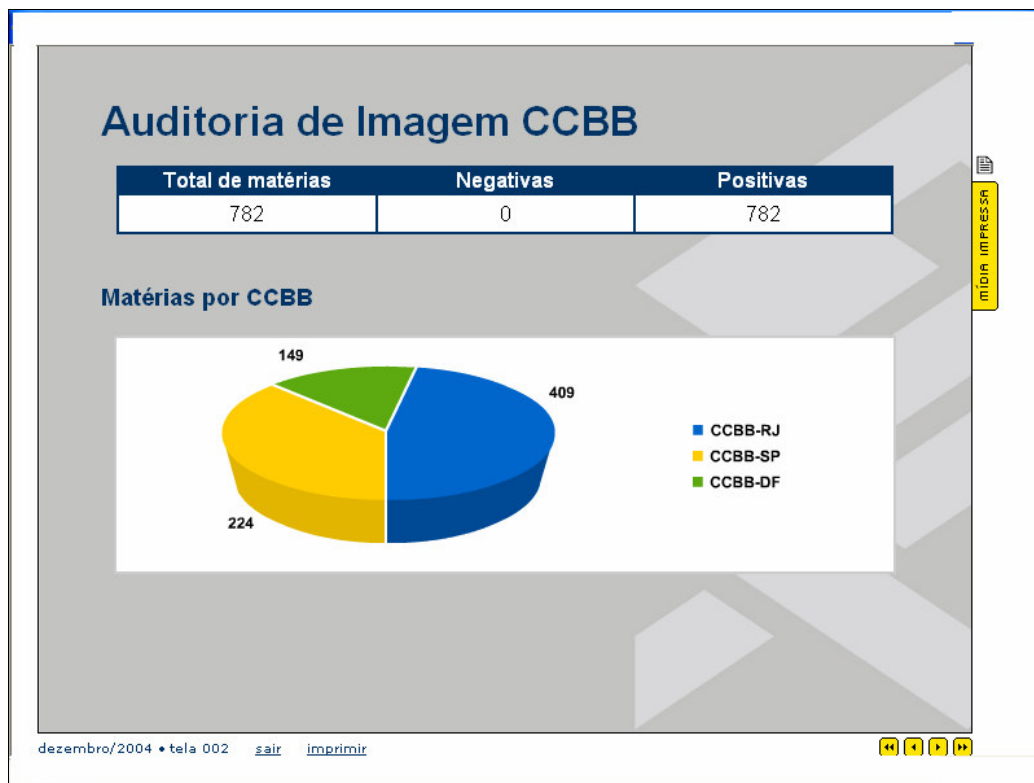
IMPRIMIR



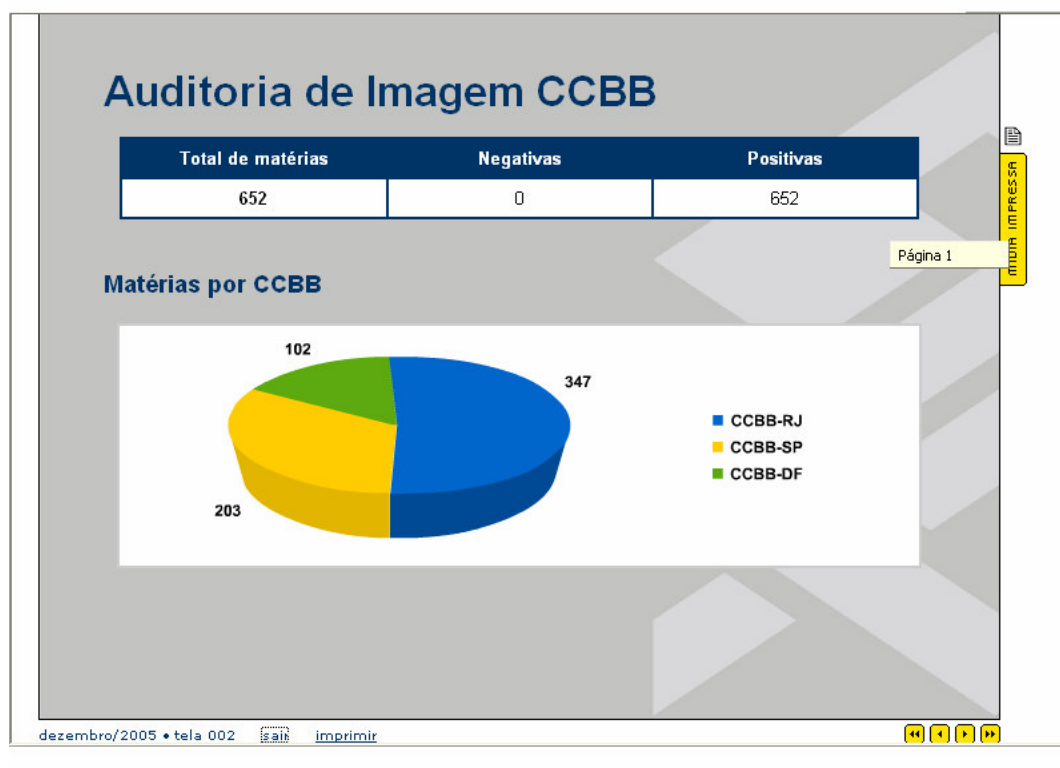
imprimir



Anexo VIII (a)



## Anexo VIII (b)



## Anexo IX (a)

| Avaliação dos Temas do BB |       |      |       |           |           |                                      |
|---------------------------|-------|------|-------|-----------|-----------|--------------------------------------|
| Tema                      | Aval. | %    | Total | Positivas | Negativas | Principais Assuntos                  |
| Institucional             | ↑     | 23   | 158   | 104       | 54        | CPI Banestado                        |
| CCBB                      | ↑     | 16,5 | 113   | 112       | 1         | CCBB-RJ / SP / DF                    |
| Pessoa Física             | ↑     | 15,6 | 108   | 99        | 9         | Brasilprev, BB Crediário             |
| Setor Público             | ↑     | 7,2  | 50    | 36        | 14        | Cartão BNDES, Privatização, IR       |
| Internacional             | ↑     | 5,3  | 37    | 29        | 8         | Captação, Punição do governo japonês |
| Marketing Esportivo       | ↑     | 5,3  | 37    | 37        | 0         | Vôlei de Praia                       |
| Previ                     | ↑     | 4,2  | 29    | 27        | 2         | PPPs, Banco Santos, Acordo com Citi  |
| Atacado                   | ↑     | 3,5  | 24    | 24        | 0         | Dívida da Varig                      |

dezembro/2004 • tela 003



imprimir



IMPRIMIR

Página 1

## Anexo IX (b)

| Avaliação dos Temas do BB |       |      |       |           |           |                                                                        |
|---------------------------|-------|------|-------|-----------|-----------|------------------------------------------------------------------------|
| Tema                      | Aval. | %    | Total | Positivas | Negativas | Principais Assuntos                                                    |
| CCBB                      | ↑     | 14,5 | 113   | 113       | 0         | CCBB RJ / SP / DF                                                      |
| Institucional             | ↑     | 17,5 | 63    | 36        | 27        | Concurso<br>Troca de Moeda (R\$1)                                      |
| Pessoa Física             | ↑     | 15   | 94    | 82        | 12        | Crédito para construção<br>Redução dos juros<br>Crédito em consignação |
| Previ                     | ↑     | 8,5  | 27    | 24        | 3         | Fundição Tupy                                                          |
| Setor Público             | ↑     | 7,2  | 41    | 36        | 5         | Proex                                                                  |
| Finanças                  | ↑     | 6,2  | 42    | 38        | 4         | Mercado do dólar                                                       |
| Internacional             | ↑     | 5,5  | 34    | 34        | 0         | Captação                                                               |
| Agronegócio               | ↑     | 3,7  | 28    | 24        | 4         | Crédito de custeio                                                     |
| BB DTVM                   | ↑     | 3,6  | 21    | 20        | 1         | Captações dos Fundos                                                   |

tela 003 [sair](#) [imprimir](#)

« « « » » »

## Avaliação dos Temas Mensal BB

| Tema                             | Aval. | %    | Total | Positivas | Negativas | Principais Assuntos                     |
|----------------------------------|-------|------|-------|-----------|-----------|-----------------------------------------|
| Institucional                    | ↓     | 48,8 | 608   | 181       | 427       | CPI Correios<br>Saída Pizzolato         |
| CCBB                             | ↑     | 17,5 | 222   | 221       | 1         | CCBB RJ / SP / DF                       |
| Previ                            | ↔     | 12,2 | 152   | 93        | 59        | Previ / Opportunity<br>Previ / Gushiken |
| Pessoa Física                    | ↑     | 5,1  | 63    | 48        | 15        | Microcrédito                            |
| Agronegócios                     | ↑     | 2,4  | 30    | 23        | 7         | Safra<br>Protesto Agricultores          |
| Microfinanças /<br>Banco Popular | ↔     | 2,1  | 26    | 15        | 11        | Parceria INSS                           |
| Marketing Esportivo              | ↑     | 1,6  | 20    | 17        | 3         | Vôlei<br>Vôlei de praia                 |
| Finanças                         | ↑     | 1,5  | 19    | 19        | 0         | Câmbio                                  |

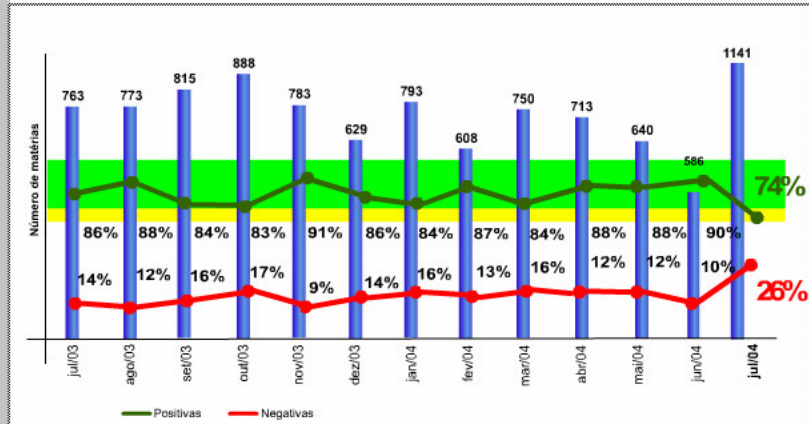
Página 1



## Auditoria de Imagem BB Mídia Impressa

**Exposição + 27%**  
**Nº de inserções + 95%**  
**4,2 milhões de público médio**

**Maiores exposições +:** CCBB (227), Espionagem (59), Liberação de depósitos judiciais da Prefeitura do Rio (32), Previ (31)  
**Maiores exposições -:** Ingressos show (94), Liberação de depósitos judiciais da Prefeitura do Rio (43), Palace II (31), CPI Banestado (29)



\* 82% - Meta do Acordo de Trabalho

## Anexo X (b)

