

**Por que as empresas investem em projetos culturais?
Evidências de uma cidade mineira***

**(Why do companies invest in cultural projects?
(Evidence from a city in Minas Gerais State)**

Luiz Alex Silva Saraiva
Ana Paula Ribeiro Frias

Resumo

O objetivo nesta pesquisa foi identificar os fatores ligados ao investimento empresarial em projetos culturais. Para tanto, analisou-se o caso de uma cidade de Minas Gerais, usando-se uma estratégia qualitativa de pesquisa viabilizada por meio de pesquisa documental associada a entrevistas semiestruturadas. O material coletado foi analisado por meio da técnica de análise do discurso francesa. Os resultados indicam que as empresas se orientam por jogos de interesses locais ao investirem em cultura; que os papéis público e privado muitas vezes se misturam, abrindo um leque de possibilidades para as empresas, que agem de maneira pouco estratégica para transformar o patrocínio em visibilidade, já que o público de ações culturais passou a ser visto como clientes em potencial. O setor público, ao traçar suas políticas culturais, não previu ações efetivas para garantir à população acesso a todas as formas de cultura; o que não interessa às empresas tem ficado à margem. Conclui-se que, embora haja ocupação de espaços na área cultural, à sociedade não têm sido ofertadas, de forma ampla, todas as possibilidades de cultura.

Palavras-chave: Investimento empresarial; Políticas públicas; Cultura.

Abstract

This paper deals with factors associated to business investment in cultural projects. It investigates the case of a city in Minas Gerais State, Brazil, through a qualitative approach associating documental research and semi-structured interviews. Collected data were analyzed with the French technique of discourse analysis. Results indicate that local interests orientate investment in cultural projects. They also point out that public and private roles are often mixed, opening possibilities to companies, which do not act in a strategic perspective so as to transform patronage into visibility, once the audience of cultural events can be considered potential clients. The public sector, when designing cultural policies, does not plan effective actions to guarantee to the population access to all cultural forms. In that sense, what does not interest the companies is ignored. We conclude that, despite an occupation of spaces in the cultural area, society has not been offered all the possibilities of culture in a wide way.

Key words: Business investment; Public policies; Culture.

Artigo recebido em 16 de maio de 2008 e aprovado para publicação em 10 de dezembro de 2008.

* Os autores agradecem aos pareceristas anônimos pelos comentários e sugestões para o aperfeiçoamento do texto. As imperfeições remanescentes são de nossa inteira responsabilidade.



O objetivo neste trabalho é identificar as razões pelas quais as empresas investem em projetos culturais. A cultura é um tema que historicamente tem despertado o interesse de atores sociais e de pesquisadores de diversas áreas do conhecimento. Mais recentemente, a atenção de alguns segmentos tem sido crescente em função do seu papel na economia e no desenvolvimento em um contexto em que o Estado é cada vez menos interventor. A emergência da cultura como um dos setores mais importantes das indústrias criativas levou a que se busque discutir os múltiplos desdobramentos da mercantilização de atividades culturais, o que se dá tanto no setor privado quanto no público (CESNIK; BELTRAME, 2004).

O artigo 215 da Constituição Federal dispõe que “o Estado garantirá a todos o pleno exercício dos direitos culturais e acesso às fontes da cultura nacional, e apoiará e incentivará a valorização e a difusão das manifestações culturais” (BRASIL, 2008, p. 95). Todavia, ao adotar o receituário neoliberal, o governo, nos níveis nacional e subnacionais, passa a implementar políticas públicas culturais pautadas pela descentralização das responsabilidades. Na prática, essa descentralização passa pela flexibilização dos papéis de agentes públicos e privados (mais daqueles do que destes), limitando o acesso a opções culturais para a população.

Em anos recentes, o apoio à cultura tem dependido cada vez mais da iniciativa privada, que tem tratado da cultura como mais uma variável sujeita às leis de mercado. Embora o Estado ainda seja o principal financiador cultural, as empresas perceberam uma nova fatia do mercado a atingir, e têm investido no sentido de auferir sustentabilidade em suas práticas nesse segmento (SIMÕES; DARBILLY, 2006). No intuito de obterem legitimidade social perante o ambiente em que estão inseridas, utilizam mecanismos desenvolvidos pelo governo, principalmente as leis de incentivo à cultura, para conseguirem isenção de impostos ao financiarem projetos culturais e, concomitantemente, destacarem-se junto ao seu mercado, reforçando positivamente sua imagem (SARAIVA, 2007; BAPTISTA; SARAIVA, 2005).

Esse processo de crescente participação de organizações privadas na disseminação e acesso à cultura ocorre predominantemente via projetos culturais, o meio institucionalizado pelo qual a empresa solicita a participação do poder público, e orientando a relação dessa organização com seus financiadores, localizados no segundo setor da economia. Trata-se, principalmente, de projetos orientados para inclusão em leis de incentivo à cultura, da materialização das intenções a serem apresentadas ao meio empresarial.

As leis de incentivo à cultura estão inseridas no contexto das políticas públicas culturais e, por meio delas, o meio empresarial investe em projetos culturais, recebendo, em contrapartida, renúncia fiscal por parte do governo. Esse mecanismo possibilita ao poder público transferir, a



cada projeto patrocinado pelo setor privado, a responsabilidade de sua execução (BRANT, 2001). Cabem ao governo as funções normatizadoras. Ele delega aos outros agentes as demais tarefas, inserindo tais projetos na lógica de mercado. As empresas investidoras, por sua vez, se interessam por projetos que estejam de acordo com seus próprios objetivos, em uma lógica tipicamente capitalista, em que o acesso à cultura determinado pelas empresas atende a estratégias empresariais, e não ao bem comum, conforme o texto constitucional (MARQUES; BICHIR, 2002).

Nesse quadro de agentes públicos que transferem aos privados suas atribuições, e de agentes privados que agem como se públicos fossem, a questão do bem comum ganha força. Seja porque uma discussão efetiva sobre a atuação social empresarial, em qualquer nível, passa pelo reconhecimento das ações e das concepções por trás de tais ações (RODRIGUES, 2005), seja devido à ideia de que as empresas, ao exercerem “influência sobre o bem comum (dimensão ética) e sobre o interesse público (dimensão jurídica) (...), podem aumentar o bem-estar geral de uma sociedade ou diminuí-lo, segundo favoreçam ou dificultem o alcance dos objetivos supracitados” (KREITLON, 2008, p. 126). Isso significa que, de certa forma, o governo e seus agentes reconhecem a mudança de perfil das empresas, que podem atuar complementando suas políticas públicas, e que as empresas ocupam espaços antes exclusivos dos agentes públicos. Esse movimento mais ou menos articulado se baseia, de ambas as partes, na perspectiva do bem comum.

No que diz respeito à cultura, o raciocínio do bem comum parece expandir motivos puramente instrumentais, que poderiam levar as empresas à atuação social nessa área. Aparentemente, mesmo com a questão fiscal em evidência, não parece que ela esgota os motivos pelos quais as empresas investem em cultura. Por conta disso, levou-se a cabo este estudo, esperando-se, com os resultados apurados, construir-se conhecimento para os agentes envolvidos, de modo que a administração pública, que normatiza os procedimentos e controla o processo, possa desenvolver controles que realmente regulem as práticas empresariais em prol dos cidadãos. Após esta introdução, discutem-se as políticas públicas culturais, o que precede uma visão panorâmica sobre os principais aspectos envolvidos no investimento privado em projetos culturais. A metodologia é detalhada em seguida, o que precede a seção com a análise dos dados sobre a situação encontrada na cidade tomada como base de estudo. Por fim, são colocadas em tela as considerações finais do artigo.



Políticas públicas culturais

Para Thiry-Cherques (2006), cada pessoa pode definir o termo “cultura” como bem lhe parecer, visto que a noção que se tem dela, desde a Antiguidade, é a que opõe objetos culturais aos naturais. De maneira mais objetiva, Reis (2003) define cultura como a expressão de valores de uma sociedade. Cabe ao Estado o papel de dar acessibilidade à cultura para todo ser humano, propiciando meios de usufruto das diversas formas de bens culturais, conforme Arendt (1999). O usufruto da cultura, da forma como ela se apresentar, implica encarar os homens como cidadãos, portanto dotados de deveres, sim, mas de direitos, entre os quais o acesso à cultura. Cabe ao Estado, nesse sentido, evitar “decidir” qual cultura deve ser disseminada (CHAUÍ, 1989) e estimular o acesso dos cidadãos ao que eles próprios produzem, valorizam e usufruem em termos culturais, de forma tão plural e diversificada quanto a que se apresentem as manifestações culturais. O meio pelo qual isso se concretiza são as políticas públicas culturais.

No âmbito da administração pública, as políticas relacionadas à cultura são uma especialização da ciência política, mas impregnada de conhecimento e recursos metodológicos provenientes das outras ciências sociais, sobretudo a sociologia e a economia. Nos termos de Saraiva (2007), políticas públicas culturais são ferramentas à disposição do poder público para a promoção da cultura de (e para) uma sociedade, de maneira que esta amplie sua visão a partir da ótica cultural na qual se insere. Como sustenta Olivieri (2004, p. 50), “idealmente falando, a política cultural deve permitir o fomento e a viabilização de todas as formas de manifestação humanas, deve ser feita, portanto, pela inclusão democrática e não pela viabilização de apenas parte das produções”.

Nos anos 1970, estudiosos referiam-se ao Estado como “mecenas da cultura” no âmbito nacional. Miceli (1984) define o termo “mecenato” como o subsídio às atividades de intelectuais e artistas que têm dificuldades para inserir no mercado os bens que produzem. Quanto maiores as dificuldades de financiamento para atividades culturais, tanto maior a participação do Estado. Esse fato ocorreu devido às pressões crescentes de produtores e especialistas desse setor, visando ao atendimento de necessidades materiais e institucionais.

Reis e Santos (1996) defendem que houve uma evolução do mecenato ao longo do tempo, a partir da consideração do aspecto comercial da cultura. Esses autores destacam três características que diferem o mecenato moderno, praticado por empresas industriais, do mecenato antigo, limitado ao aspecto cultural: 1) aplicação: o mecenato moderno não mais se limita à área cultural, abrindo-se aos aspectos tecnológicos, sociais e assim por diante; 2) aspectos qualitativos com relação ao sistema e aos seus agentes: o mecenato moderno

descentraliza-se do sistema político, diferentemente de sua forma anterior, centralizada no governo e na religião; e 3) intervenção: o mecenato moderno apresenta caráter coletivo, podendo integrar estratégias de comunicações empresariais, enquanto o antigo apresentava caráter individual.

A partir de maio de 1995, quando foi sancionada a Lei Rouanet, com o objetivo de resolver as inadequações da Lei Sarney, substituindo-a, já que esta havia sido pivô de escândalos sobre má utilização do erário (BRANT, 2001), houve grandes mudanças na concepção e aplicação das políticas públicas culturais no Brasil. Essa reformulação, proposta por profissionais da área da cultura, empresários e tributaristas, para fortalecimento e desenvolvimento de mercado para inserção de projetos culturais, além de buscar o resgate da credibilidade governamental, procurou maior objetividade no aspecto funcional, pelo fato de essa lei se subdividir em mecanismos de estímulos a projetos culturais: Fundo Nacional de Cultura – FNC, Fundo de Investimento Cultural e Artístico – Ficart, e mecenato (ou incentivo à cultura).

A reorganização das políticas públicas culturais pressupôs maiores investimentos, ainda que advindos do setor privado, e organização do setor cultural, e vêm levando o setor público a adotar postura defensiva, transferindo para a iniciativa privada a detecção de oportunidades para investimento e retorno, em termos de produção cultural (MICELI, 1984). Frente a essa realidade, a iniciativa pública na área da cultura passou a se responsabilizar pela proteção e conservação de atividades culturais que não interessam aos propósitos empresariais, a exemplo de acervos históricos e artísticos, música erudita etc. No contexto brasileiro, a legislação de incentivo à cultura prevê diferenciações entre as atividades culturais disponíveis para seu devido público-alvo. Reis e Santos (1996) as expõem, considerando a Lei Rouanet (Quadro 1):

Quadro 1
Diferenciação para as atividades culturais

Termo	Descrição
Mecenato	Proteção e estímulo de práticas culturais a serem consideradas pelos incentivadores.
Doação	Gratuidade definitiva, transferida para pessoa física ou jurídica de natureza cultural sem fins lucrativos, de numerários, bens ou serviços, visando à execução de projetos culturais, com a ressalva da proibição de seu uso para publicidade paga identificando o doador.
Patrocínio	Pode ser entendido como gratuidade definitiva, transferida para pessoa física ou jurídica de natureza cultural com ou sem fins lucrativos, de numerário, visando à execução de projetos culturais que tenham por finalidade promoção e institucionalização de publicidade e cobertura de gastos, ou utilização de bens móveis ou imóveis, originadas do patrimônio do patrocinador, sem transferir o domínio, visando à realização de projetos culturais.

Fonte: Adaptado de Reis e Santos (1996).



Mesmo com tais conceitos, persistem dificuldades de entendimento das diferenças entre mecenato e patrocínio. Reis (2003) distingue os termos considerando alguns aspectos: basicamente, mecenato não explora o incentivo feito através de publicidade paga. Já o patrocínio transfere, de maneira gratuita para o empreendedor cultural, com ou sem fins lucrativos, numerário para execução de projetos culturais visando à promoção e publicidade institucional. De maneira geral, então, o patrocínio se insere na estratégia da empresa e se espera que alcance objetivos comerciais, enquanto o mecenato não, por não haver divulgação do incentivo feito. Reis e Santos (1996) diferenciam esses termos usando como base a natureza das relações de troca: patrocínio: tipo de troca caracterizado por prestação/contraprestação, na qual o patrocinador fornece os insumos para a realização do projeto e o patrocinado fornece contraprestações que vão ao encontro dos objetivos de *marketing* do primeiro, como os relacionados à imagem da marca junto ao mercado. O patrocínio, então, é entendido como estratégia da empresa, considerando seu interesse pelo público-alvo do projeto. O mecenato é entendido como maneira de apoio cultural e sua contraprestação não se associa, como reflexo principal, aos objetivos de *marketing*.

Em 1993, foi promulgada a Lei do Audiovisual (incluída no Programa Nacional de Apoio à Cultura – Pronac), de interesse para empresários e cineastas do país; tal lei representou também a possibilidade de dedução do investimento dispensado como despesa operacional, reduzindo-se a base de lucro e tendo como consequência também a redução do valor a recolher-se com o imposto de renda. Brant (2001) coloca que os patrocinadores da Lei do Audiovisual interessam-se mais por retorno financeiro do que pela imagem institucional e que a Lei Rouanet mostrou-se a ação única governamental, em nível federal, que o Ministério da Cultura aplicou na tentativa de ampliar e diversificar o acesso de produções culturais a seus públicos beneficiários. Ainda assim, a política de incentivos culturais no Brasil não tem conseguido atingir esse objetivo, tornando-se elitista ao priorizar categorias artísticas na concessão de recursos públicos. Brant critica esse aspecto das políticas públicas no setor, ao afirmar que o governo tem considerado o mercado cultural autossuficiente a partir da implantação das leis de incentivo. Entretanto, pouco tem-se visto do retorno social a que esses projetos patrocinados se prestam. Ressalta o autor que, em 1999, 70% de recursos federais investidos em projetos culturais foram oriundos de incentivos culturais.

Esse é um indicativo preciso da “vigorosa política de parceria entre o Estado, os produtores culturais e a iniciativa privada para financiar a cultura” (MALAGODI; CESNIK, 1999, p. 25). Não se trata de um processo neutro nem inexorável, como podem supor alguns.



Constituiu-se um movimento articulado de “esvaziamento” do Estado e de suas atribuições em prol de maior agilidade e qualidade na prestação dos serviços públicos, de antemão desqualificados.

Parece haver um movimento articulado, tal como presenciado em outros setores já privatizados da economia, como o de siderurgia (BAPTISTA; SARAIVA, 2005), no sentido de mostrar a ineficiência dos atores públicos, o que justificaria a execução de parte de suas atribuições pelos agentes privados. Assim, não se procura solucionar os problemas da esfera pública, mas “cortar o mal pela raiz”, extirpando-os ao transferir a execução de ações culturais para a iniciativa privada (SANTOS *et al.*, 2007), um raciocínio até certo ponto adequado se não fossem: a) as diferenças de concepção e natureza entre as atividades dos setores público e privado; b) os problemas que a regulação, o novo papel público, tem enfrentado; e c) o direcionamento mercadológico dado à cultura desde a legislação de incentivo.

Investimento privado em projetos culturais – uma questão (apenas) de *marketing*?

A partir da década de 1990, notaram-se pressões econômicas sobre os gestores empresariais. Nassar (1999) afirma que a inserção das atividades econômicas em escala global, aliada às primeiras mudanças no perfil do Estado autárquico brasileiro e às demandas do movimento de reestruturação produtiva, promoveram alterações organizacionais, tanto nos modelos de administração quanto nos de comunicação, o que é ratificado por Santana e Souza (2004). As ações a partir desse período apresentam foco estratégico crescente, marcadas pela ideia de continuidade a médio e longo prazos.

No que se refere à cultura, de acordo com Brant (2001), o patrocínio vem se aprimorando e lançando mão de novas ferramentas, técnicas e conceitos que revolucionaram a maneira de encarar o mercado cultural no Brasil (OLIVIERI, 2004). Os patrocínios, de forma geral, podem ser definidos como uma assinatura *underwriting*¹ junto a ações culturais, com o aumento do reconhecimento *awareness*² das marcas ou estimulando diretamente a venda de produtos e serviços. Diferem da propaganda porque a mensagem criativa não é tão fortemente controlada pelo patrocinador (JAVALGI *et al.*, 1994; McDONALD, 1991). É necessário, porém, o conhecimento do mercado, do posicionamento das empresas patrocinadoras e das políticas

¹ Definido por Javalgi *et al.* (1994) e McDonald (1991) como a assinatura empresarial em um produto ou evento com o objetivo de dar suporte à imagem institucional.

² Consequência do *underwriting*, resulta em reconhecimento da marca empresarial de forma subjetiva ou efetiva com aumento nas vendas de produtos ou serviços (JAVALGI *et al.*, 1994; McDONALD, 1991).



públicas de cultura para definir, com clareza, os objetivos de um projeto cultural e possibilitar seu êxito junto ao mercado consumidor (THIRY-CHERQUES, 2006).

O investimento em cultura, assim, é permeado por um lado social e as políticas públicas de cultura enfatizam esse aspecto. Santana e Souza (2004) afirmam que o patrocínio cultural tornou-se um instrumento de diferenciação das empresas nas atuais condições de mercado. As grandes transformações na esfera econômica e o avanço do sistema capitalista e da sociedade de consumo levaram a uma homogeneização dos produtos. Nesse sentido, o *marketing* cultural é usado para agregar valor às marcas. Os agentes sociais consomem não somente os produtos, mas o valor associado a eles (JOSÉ, 2007). Reis (2003) é mais específica ao afirmar que o *marketing* cultural se sustenta pelos produtos e serviços culturais para o estabelecimento de comunicação com um determinado público, o que, a longo prazo, resultará no desenvolvimento de um relacionamento com aquele público sem transformar a cultura na atividade principal da empresa, mas em uma atividade-meio, mais um canal de comunicação, o institucional – na forma que aquela empresa encontrou para se comunicar com o seu mercado. Assim, se ele mantém a empresa por meio do lucro que gera, ela lhe retribui com suas práticas que representam maior qualidade de vida.

Brant (2001) relaciona as leis de incentivo com estratégia de interesse, para que as empresas e a sociedade se desenvolvam, tornando-se, portanto, elo de ligação entre cultura e setor privado. Essa ligação, porém, é esporádica e pontual, porque considera o vínculo do setor privado com atividades culturais como frágil, imaturo e atraído pelos benefícios das leis de incentivo à cultura. Para Santana e Souza (2004), o estabelecimento de uma comunicação direta com o público-alvo de empresas por meio do incentivo à cultura mostra resultados mais satisfatórios em uma esfera de empatia entre a empresa e seu público. Estudos realizados com empresas brasileiras de médio e grande porte que são ou foram patrocinadoras de cultura e outras áreas atestam a multiplicidade de práticas de comunicação para vinculação ou não das marcas a projetos de comunicação empresarial concebidos, que identificassem o patrocínio cultural como parte desse *mix* (NASSAR, 1999). Assim, observa-se que, em geral, as empresas investidoras não planejam seu investimento em cultura e tendem a não se preocuparem com os benefícios à sua marca. Como consequência, a falta de planejamento e envolvimento da empresa com o produto patrocinado, que visa à agregação de valor à marca por essa via, leva a que essa ação se desvincule do planejamento e do posicionamento que a empresa adota em relação ao seu mercado (BRANT, 2001).

Metodologia

A literatura da área de metodologia científica indica o uso da técnica do estudo de caso em função da possibilidade de aprofundamento da análise e de visualização dos conceitos teóricos no ambiente empresarial. Stake (1994) ressalta, contudo, que o estudo de caso não é uma opção metodológica, mas uma escolha do objeto a ser estudado. A estreita ligação entre unidade de análise e definição do caso estudado reside no fato de que essa técnica se propõe a “adquirir conhecimento do fenômeno adequadamente a partir da exploração intensa de um único caso” (BECKER, 1999, p. 117).

A cidade de Itabira foi escolhida como *locus* de observação deste estudo porque é uma das poucas de Minas Gerais que possuem legislação municipal de incentivo à cultura e, conseqüentemente, empresas patrocinadoras de projetos culturais. Além disso, essa cidade também conta com empresas que investem em cultura mesmo sem incentivos legais, o que interessa diretamente à pesquisa. Neste estudo, orientado por uma estratégia qualitativa, utilizou-se corte seccional com perspectiva longitudinal (VIEIRA; ZOUAIN, 2006), porque a coleta de dados secundários foi feita em um só período, entre os meses de julho e setembro de 2007, na Fundação Cultural Carlos Drummond de Andrade³ (FCCDA), mas os dados resgatados compreendem todo o período registrado de patrocínios efetuados, entre os anos de 2003 e 2006.

³ A Fundação Cultural Carlos Drummond de Andrade (FCCDA) é pessoa jurídica de direito público, sem fins lucrativos. Foi instituída pela Lei Municipal n.º 2.311, de 31 de maio de 1985 e é regida por estatuto aprovado pelo Conselho Municipal de Cultura. Desde então, tornou-se responsável pelas políticas públicas culturais da cidade de Itabira. Tem por finalidade incentivar, apoiar e promover a preservação e o desenvolvimento cultural de Itabira. Mensalmente, desenvolve uma série de eventos artísticos e culturais, abrangendo música, dança, teatro, artes plásticas, literatura, exposições temáticas, documentais e didáticas, cinema e vídeo, seminários e encontros culturais. Apoiar grupos artísticos, de estudos, corporações musicais, manifestações folclóricas e cultura popular, basicamente com recursos da Prefeitura Municipal de Itabira. Utiliza projetos próprios e realiza doação direta para desenvolvimento de projetos culturais na cidade de Itabira e nos distritos de Ipoema e Nossa Senhora do Carmo, sendo responsável pelas ações referentes à lei municipal de incentivo à cultura, foco desta pesquisa. Como se trata de organização sem fins lucrativos (ONG) atuante na área cultural, a FCCDA enquadra-se no perfil para pleitear recursos financeiros provenientes de projetos aprovados em lei estadual e federal, com estrutura de funcionamento idêntica à lei municipal de incentivo à cultura. Atualmente, possui em seu quadro de pessoal 87 funcionários distribuídos no prédio do Centro Cultural e nas demais unidades administradas pela fundação.



As pesquisas qualitativas são caracteristicamente multimetodológicas, isto é, usam grande variedade de procedimentos e instrumentos de coleta de dados. Para os fins que se propõe este estudo, são utilizadas como técnicas associadas de coleta de dados a análise de documentos e a realização de entrevistas. Para a análise documental, foram pesquisados os documentos denominados Certificados de Incentivos Culturais (CIC), que apontaram as empresas patrocinadoras e os sujeitos de pesquisa em cada empresa. Esses dados sustentaram informações sobre os agentes empresariais privados que se valeram das políticas públicas locais para o investimento em cultura.

Com base nos editais municipais publicados em 2003, 2004 e 2006,⁴ verificou-se que o universo de empresas que investem em projetos culturais pela lei municipal de incentivo à cultura (Lei Drummond) é de oito.⁵ Em face do número reduzido de organizações, optou-se por um censo, referenciado pelo critério de participação no investimento municipal em cultura. Além das oito empresas que patrocinaram projetos culturais via editais municipais desde a sua implantação até o período de realização do estudo, identificaram-se outras empresas que investem em cultura com recursos próprios, mesmo sem incentivos. Usou-se como critério de seleção das organizações a frequência de citação nos depoimentos, tendo sido citadas duas empresas por mais da metade dos entrevistados, razão pela qual foram consideradas. Trabalhou-se, então, com um total de dez empresas que investiram em cultura na cidade entre os anos de 2003 e 2006.

Os sujeitos da pesquisa tinham em comum, em termos de perfil, o fato de serem pessoas diretamente responsáveis pela tomada de decisão sobre o patrocínio ao projeto cultural. Esse critério foi considerado adequado porque ninguém melhor do que profissionais com esse perfil para tratar, de forma pertinente, das questões levantadas neste estudo. O instrumento de coleta de dados foi um roteiro semiestruturado de entrevistas, dividido em cinco blocos, sendo: a) dados pessoais; b) histórico profissional; c) histórico com projetos culturais; d) decisão do investimento cultural; e e) pós-investimento e continuidade. Para a coleta de dados primários, as entrevistas semiestruturadas se mostraram adequadas, tendo sido levadas a cabo entre os meses de julho e setembro de 2007.

A partir de sua transcrição integral, foram utilizados procedimentos da análise francesa do discurso para o tratamento dos dados, que busca sistematizar a abordagem dos depoimentos

⁴ No ano de 2005 não foi lançado edital de incentivo à cultura na cidade de Itabira.

⁵ Dados obtidos no *website* da Fundação Cultural Carlos Drummond de Andrade: www.culturaemitabira.com.br. Acesso em 28 jul. 2007.



dos entrevistados mediante o uso de procedimentos linguísticos. Na medida do possível, isso foi feito recuperando-se a teoria existente sobre o assunto levantado. Entre as múltiplas possibilidades metodológicas dessa técnica (FIORIN, 2003), os seguintes procedimentos foram adotados: identificação e análise dos principais aspectos da seleção lexical dos discursos dos entrevistados; mapeamento e discussão dos principais percursos sintáticos e semânticos presentes nos depoimentos; e análise da interdiscursividade, quando ela se fez presente.

Como observação metodológica, não há intenção de generalização indutiva dos dados, ainda que se percebam muitos aspectos comuns entre as localidades que publicam editais de incentivo à cultura, seja no nível municipal, estadual ou federal.

Análise dos dados

Inicia-se a análise abordando-se diretamente a problemática da pesquisa a respeito dos fatores ligados ao investimento empresarial em projetos culturais na cidade de Itabira, tendo sido apuradas as seguintes manifestações:

Motivos para o investimento em cultura

(1) O interesse de participar da cultura e incentivar esse povo é porque a gente entende que a empresa vai ter que assumir, porque o governo não tem essa condição. Com o projeto cultural e esse negócio de imposto, pelo menos está dimensionando o dinheiro que a gente pagaria de imposto para uma atividade cultural dentro de nossa região, de nossa cidade. (entrevista A)

No fragmento discursivo (1), a cultura é explicitamente invocada como uma espécie de “espólio” da falência do governo, e que, por isso, “a empresa vai ter que assumir, porque o governo não tem essa condição”. A seleção lexical “vai ter que assumir” indica também outro elemento, relevante para os fins deste estudo: de que o investimento em cultura é um fardo, um efeito não desejado da atuação empresarial. Tal perspectiva é confirmada no trecho seguinte do mesmo depoimento, em que o entrevistado expõe que “com o projeto cultural e esse negócio de imposto, *pelo menos* está dimensionando o dinheiro que a gente pagaria de imposto para uma atividade cultural dentro de nossa região, de nossa cidade”. O “pelo menos” da sentença indica, em um implícito pressuposto, que, em face das desvantagens da iniciativa, há aspectos positivos, relacionados aos benefícios fiscais. Há, todavia, mais do que isso:

(2) A gente, até algum tempo atrás não se preocupava muito em divulgar nossas ações sobre esses aspectos da área cultural, da área filantrópica e tal... hoje a gente mudou um

pouco a política porque muitas vezes fomos cobrados por parte da população por coisa que, às vezes, já fazíamos, só que as pessoas não sabiam. (entrevista F)

Percebe-se, no trecho (2), explicitamente, em um passado recente, uma ação relativamente desinteressada frente ao investimento cultural, o que traz implícita a falta de visão estratégica pelas empresas investidoras. Reafirmando o sentido do fragmento (1), também no (2) de maneira explícita, o empresariado se viu forçado a estruturar suas ações culturais porque o cenário mudou: se antes os *stakeholders* não eram participativos nas ações da empresa voltadas à sociedade, agora reivindicam a contribuição empresarial e, como se não bastasse a empresa realizá-la, eles cobram que essa informação chegue a eles, uma típica demanda comunicacional. Percebe-se, numa análise interdiscursiva, que o agente impulsionador da estratégia empresarial não foi a empresa, e sim o mercado. Não se trata, simplesmente, como propõe Reis (2003), de mais um canal de comunicação institucional, e sim de um novo público com quem a empresa precisa manter um relacionamento e com o qual métodos tradicionais de comunicação não se mostram adequados. Percebe-se isso, de maneira implícita, ainda no trecho (2), quando diz que a população cobra da empresa saber o que tem praticado, além de suas atividades finais, porque esse é o retorno percebido e valorizado pela sociedade, podendo tais ações serem incorporadas, dessa forma, à imagem institucional.

O reforço positivo da imagem da empresa não é o único aspecto considerado na decisão de investimento. Seguindo um ponto de vista focado em parceria e consciência do papel empresarial em relação ao setor público, o fragmento discursivo (3) a esse respeito é explícito:

(3) com o tempo, a gente foi vendo que também a área cultural era importante, agora, eu não quero assumir uma responsabilidade que deve ser do poder público. Eu acho que devemos colaborar, participar, agora assumir uma responsabilidade do poder público não vamos fazer nunca. (entrevista F)

No trecho (3) é clara a posição empresarial enquanto agente de transformação cultural. Percebe-se a consciência enquanto colaborador e, mais do que isso, clareza quanto ao papel da iniciativa privada no trato do desenvolvimento da cultura, ao afirmar que não quer assumir o papel do poder público. Há uma certeza em relação a não assumir o papel precípua do Estado frente à sociedade, de zelar e promover o acesso da população à cultura. No quadro atual, em que o Estado assume um papel mais regulador das relações entre os agentes envolvidos com cultura, seu papel como o de disponibilizador de acesso se mistura ao papel das empresas investidoras. É latente, contudo, a necessidade de definições mais claras dos deveres e direitos dos setores público e privado no campo cultural.

A ausência de definições mais detalhadas faz com que as empresas adotem seus próprios critérios, que nem sempre coincidem com a noção de bem comum tão cara à esfera pública. Os fragmentos (4) e (5), por exemplo, demonstram preferência empresarial por projetos de caráter coletivo – não no sentido social, mas de abrangência mercadológica:

(4) não dá para atender a todos, mas o que a gente escolhe aqui é aquele projeto que dá para atender o maior número de pessoas. (entrevista B)

(5) eu sou mais favorável à confecção de um livro do que um show... eu acho que é mais duradouro... procuro sempre fazer de maneira que estou sempre atingindo mais gente. (entrevista F)

Os fragmentos discursivos (4) e (5) tratam, em essência, do escopo dos projetos culturais. Como mencionado, o que prevalece é a perspectiva de impacto social do investimento em projetos culturais. Percebe-se, implicitamente, a preferência por projetos de maior abrangência, em detrimento de outros de escopo mais restrito, o que não significa que os princípios de maior abrangência social rejam as ações; o foco é mercadológico. Ao transferir para as empresas, por meio das leis de incentivo à cultura, o papel de investir nos critérios que melhor atendam aos interesses empresariais (OLIVIERI, 2004), o setor público permitiu que a sociedade tenha acesso apenas à cultura que interessa diretamente aos interesses dos investidores, e não às suas demandas efetivas. Com isso, verifica-se a transformação da área da cultura em um mercado cultural, com a conversão dos cidadãos em clientes (WU, 2006), que só importam à medida que consomem – uma inversão dos princípios da administração pública. A visão empresarial sobre o investimento e o retorno à sociedade é o tema do fragmento discursivo (6):

(6) a empresa não está contribuindo só com impostos; ela está tirando uma parte do governo e investindo na sociedade. (entrevista C)

Essa assertiva, além do caráter coletivo, traz em si uma responsabilidade que a empresa tomou para si, que pertencia, em princípio, ao poder público: a de oferecer à população o que aquele ator não consegue. Daí a seleção lexical “ela [a empresa] está tirando uma parte do governo e investindo na sociedade”. Sintaticamente, o uso do léxico “está tirando uma parte do governo” é interessante. O que seria essa parte “retirada” do governo? Recursos? Sem dúvida, os que são objeto de renúncia fiscal; políticas? Possivelmente, em virtude de transferir a concepção do que é apresentado aos investidores, sem a definição de critérios ou áreas prioritárias de cultura; ações? Certamente, porque “regular” ações não é o mesmo que “agir”. Os efeitos da combinação do que é “retirado” do governo foram discutidos por Miceli (1984). Em meados da década de 1980, ele sustentava que, nas práticas vigentes, havia dificuldades de investimentos



em áreas não abrangidas pelas políticas empresariais, permanecendo, assim, de responsabilidade do poder público, o que reduz sua revitalização e inserção junto à sociedade. Até que ponto a estratégia empresarial, guiada pelos interesses organizacionais, contraria a função pública das políticas culturais?

Um exemplo emblemático é a questão da dedução fiscal. Diretamente explorada nas leis de incentivo à cultura, foi identificada como o fator de maior peso na decisão do investimento, porque é por meio dela que se torna possível o repasse da verba para os empreendedores, apesar de todo o discurso sobre o “papel empresarial para a promoção do bem comum”, conforme os depoimentos (7) e (8):

(7) a gente faz porque acha essa brecha aí na lei... então a verba que eu tenho destinada aí [de recurso próprio] não daria para fazer tanto incentivo. (entrevista A)

(8) Se não tiver por incentivo à cultura, eu vou ter uma despesa e não vou poder deduzir de imposto e nem nada, entendeu? Então é por isso que eu optei por incentivo. (entrevista C)

O patrocínio é visto como oportunidade de auferir vantagem fiscal para a organização, como explicitado no trecho (7) que associa investimento a benefícios da transferência fiscal. Implicitamente percebe-se, no mesmo trecho, uma valorização na ação de investir, principalmente com dedução fiscal, porque a empresa do entrevistado A também investe com recursos próprios, mas em menor escala. O entrevistado C considera, de maneira explícita, o investimento com recursos próprios uma despesa e não associa nenhuma vantagem organizacional a esse tipo de investimento, limitando-se à logomarca na divulgação do projeto patrocinado com base em dedução do ISSQN. Também de maneira implícita nesse discurso percebe-se a falta de visão estratégica, no trecho (8), a partir da ação do patrocínio.

Dificuldades para o investimento em projetos culturais

Nos trechos (9) e (10) são apontados problemas do investimento privado em projetos culturais:

(9) eu tive dificuldade [de investir] por causa da dificuldade da parte burocrática de caixa e a gente que trabalha com a Vale. Às vezes a Vale retém o imposto e eu já o transferei para a Prefeitura Municipal de Itabira, então é uma dificuldade que a gente tem, pois a gente dá o dinheiro para o empreendedor também e vai recuperar esse dinheiro lá na frente. (entrevista G)

O trecho (9) explicita que a burocracia é um fator que dificulta o investimento empresarial, a partir da retenção do imposto pela empresa para a qual o entrevistado presta serviços e, uma segunda vez, a partir da efetivação, pelo poder público, da dedução fiscal devida



à empresa investidora. Implicitamente, esse fator desequilibra financeiramente o planejamento da organização do entrevistado, revelando-se um problema que se estende pela esfera fazendária. Esse aspecto foi considerado por Brant (2001) ao criticar o mecanismo de incentivo fiscal, discutindo que sua criação observou, na prática, os aspectos contábeis, em detrimento dos aspectos de controle e de sua aplicação. O depoimento (10) traz alguns elementos interessantes:

(10) A possibilidade existe [de patrocinar projetos a partir de dedução fiscal], tem a parte contábil, acho que não está ainda apta. Até liguei para o financeiro, acho que tinha algumas pendências, não tenho certeza, porque a minha parte aqui é administrativa, não é financeira... então, é claro, não tem por que você poder fazer, [tem de] estar regularizado. (entrevista E)

O fragmento (10) traz implícito o constrangimento do entrevistado perante a situação de inadimplência da empresa, ao dizer “eu acho” e “eu não tenho certeza” e implicitamente transferindo a responsabilidade ao setor financeiro. Esse aspecto se confirma quando ele diz que não há por que uma empresa estar em situação fiscal regular e não efetuar o investimento. Pode-se perceber também um aspecto interdiscursivo em que o entrevistado tenta justificar a inadimplência tributária em contraposição à insatisfação com o sistema tributário adotado pela administração pública (discursos do empresário inadimplente *versus* o do insatisfeito com a carga tributária). A legislação do município observado, antecipando dificuldades como a impossibilidade de investir no incentivo à cultura por causa de situação fiscal irregular, prevê a participação de empresas inadimplentes como investidoras em cultura. Consideram-se acertadas as críticas de Brant (2001) ao mecanismo de incentivo fiscal, que, apesar de permitir o incentivo por meio da dívida ativa cobrada administrativamente, pouco detalha legalmente a sua aplicação.

Verificou-se que os sujeitos da pesquisa têm conhecimento da dedução do Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN) e não das demais formas, que são Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) e dívida ativa, como é o caso do trecho citado na entrevista E. Apurou-se na coleta documental em Certificados de Enquadramento e Aprovação que as demais formas, até a presente data, nunca foram praticadas, o que pode acontecer por falta de divulgação por parte do poder público, desconhecimento, desinteresse ou baixo nível de profissionalização dos agentes culturais.

Profissionalização dos agentes culturais

A questão da profissionalização dos agentes é um impasse do processo de investimento privado em cultura na cidade. Sobre o planejamento organizacional para ações culturais e avaliação de resultados frente aos patrocínios executados, a unanimidade foi de não praticá-los



ou pela falta de estruturação organizacional, por não fazer parte do objetivo final das empresas, ou pela complexidade de avaliação de resultados de projetos culturais. Tais afirmativas explicitam-se nos seguintes trechos (11), (12), (13), (14) e (15):

(11) acho interessante se essa pessoa [proponente] ligar e falar como está o projeto; o que não acontece... as pessoas saíram, não tem ninguém no setor de *marketing*, mas vou ativar, de novo, o setor de *marketing* aqui. Sou eu mesmo que cuido das coisas e deixo arquivado. (entrevista A)

(12) isso é muito difícil de medir, só se a gente fizer uma pesquisa a respeito dos projetos... agora, eu não tenho como medir o retorno daquilo. (entrevista B)

(13) até o momento a gente nunca fez nada com relação a isso [avaliação empresarial frente ao investimento praticado], porque alguns a gente nem fica sabendo que aconteceu porque o próprio empreendedor parece que capta o recurso e o resto não interessa; nem dá retorno da situação não. Se é divulgado, é pouco divulgado. (entrevista C)

(14) a gente tem planejamento geral. Não é tão específico não [o planejamento do investimento em cultura]. (entrevista D)

(15) porque teria que dispor de recursos para poder medir a satisfação, toma tempo, dinheiro. (entrevista E)

Os trechos apurados confirmam a visão de Brant (2001) de que há falta de planejamento e envolvimento da empresa com o produto patrocinado. Este ocorre desvinculado do planejamento e do posicionamento que a empresa adota em relação ao seu mercado. Nos trechos (11) e (13) é ainda explícita a insatisfação dos investidores em relação à prestação de contas acerca da parceria realizada por parte do autor ou produtor cultural. Implicitamente, percebe-se a insatisfação porque a parte da empresa, que era a de investir, foi cumprida, documentada e controlada através do setor público, enquanto a outra parte, a do autor ou produtor cultural, foi cumprida porque o empresário “ouviu dizer” e se despreocupa porque sabe que o setor público é responsável pelo acompanhamento da prestação de contas do projeto. De certa forma, o que se presencia é uma ausência de profissionalização por parte das empresas em questões de controle do investimento em projetos culturais. Possivelmente porque isso não faz parte do *core business*. Consequentemente, os princípios da administração, especialmente os de controle, não são aplicados.

Os agentes culturais não têm tratado da parte administrativa dos seus projetos com o rigor que a lei normatiza, o que acaba gerando penalidades pela não observância dos critérios. A falta de profissionalização no relacionamento dos agentes culturais *versus* empresas investidoras é apontada como um fator determinante para a não continuidade dos patrocínios empresariais, como atesta o trecho (16):



(16) a pessoa que vem com um projeto só se preocupa em receber o incentivo, ela não [se] preocupa em manter a relação, chamar um pouco a atenção, voltar aqui para convidar, pregar cartaz. Se o projeto é para o público, cadê a preocupação de chamar o público para participar daquilo? Então, você viu que os apresentadores dos projetos estão mais preocupados mesmo é só com o repasse! (entrevista D)

No trecho (16), de maneira explícita, há reprovação dos autores de projetos que demonstram interesse em sua execução até conquistarem uma empresa parceira para viabilizá-lo, quando se afirma que a única preocupação percebida no empreendedor é com a efetivação do incentivo. A partir daí, a relação se “quebra”, porque o proponente não se preocupa em mantê-la. O não desenvolvimento de relações a médio e longo prazos com os demais elos da cadeia produtiva da cultura demonstra falta de profissionalização do empreendedor e falta de visão estratégica, uma vez que, sendo a empresa o fator-chave para o incentivo, é primordial a manutenção de tais relações. Isso é ratificado por Santana e Souza (2004) ao citarem que o comportamento empresarial modificou-se para ações de visão estratégica e de continuidade a médio e longo prazos, em especial no que se refere ao investimento cultural.

A maior parte dos entrevistados preza a credibilidade do proponente do projeto e dá preferência ao empreendedor em lugar do produtor cultural ou “agenciador” (ou “proveitador”), como citado, implícita e pejorativamente, no fragmento (17):

(17) o que dificulta é quando vêm aqueles intermediários que a gente conhece e sabe que não são confiáveis, então a gente não tem certeza se aquele projeto vai ser cumprido à risca. (entrevista B)

Esse fragmento explicita a insatisfação do investidor com produtores culturais,⁶ o que serviu para generalizar considerações pejorativas sobre toda a categoria, o que está explícito pelo uso dos termos “aqueles intermediários que a gente conhece e sabe que não são confiáveis”, colocando em dúvida o interesse em realizar projetos em primeiro plano em detrimento dos interesses pessoais. Nas entrevistas, o que se apurou é que a questão não diz respeito apenas ao perfil profissional. As empresas patrocinadoras, com ou sem base em dedução fiscal, não se dão por satisfeitas em analisar a exposição dos perfis e experiências profissionais. Elas buscam referências, realizam entrevistas para analisar a idoneidade do profissional quanto ao seu trabalho e quanto ao desenvolvimento do projeto. Os resultados são apurados pelo *feeling* de

⁶ Brant (2001) defende que é ineficaz enviar, sem critérios, projetos a clientes; é preciso conhecer seu posicionamento e *marketing* para formatar o que chama de “proposta comercial” e não projeto cultural, ideal para o perfil da empresa patrocinadora.



cada patrocinador, e são, mais que esclarecedores, determinantes para o investimento. Esses fatores foram identificados nos trechos (18), (19) e (20):

(18) é a minha identificação com o tema, com a ideia e a viabilidade, se vai acrescentar alguma coisa para a comunidade. (entrevista E)

(19) alguns projetos eu analiso a pessoa, porque você vê a dedicação e têm outras que parecem fazer por fazer, então eu não dou muita preferência porque eu não sei qual é o sentido. (entrevista C)

(20) é através da entrevista que eu analiso a pessoa e não o projeto. (entrevista A)

Os critérios técnicos observados nos projetos (fragmento discursivo 18) podem não se sustentar caso não haja confiança das empresas investidoras nos proponentes dos projetos. Como o investimento é uma parceria assumida, o meio de controle encontrado pela maioria dos empresários é a investigação da capacidade e idoneidade do responsável pela elaboração e execução do projeto. Nos trechos (21) e (22) pode-se perceber a preocupação dos entrevistados a esse respeito:

(21) eu observo o que está sendo mostrado e quem é a pessoa, porque tem hora que vem uma pessoa aqui que não tem credibilidade; já aconteceu. (entrevista F)

(22) ao incentivar um projeto desse, tem que olhar e zelar sobre a imagem da empresa no projeto, né? (entrevista F)

O fragmento discursivo (22) se liga à imagem que os empresários desejam associada às suas marcas ou à dos projetos por eles patrocinados. Para tanto, precisam manter relação confiável com o agente responsável, porque muitas vezes se trata de pessoa desconhecida do investidor em nível técnico, o que aumenta a incerteza sobre os resultados do investimento. Tal incerteza aumenta em virtude da lacuna considerável de profissionalização na avaliação dos investimentos sociais (RODRIGUES, 2005).

Considerações finais

O objetivo neste trabalho foi o de identificar as razões pelas quais as empresas investem em projetos culturais. Os dados coletados apontaram que a dedução fiscal – embora seja o fator primordial – e o retorno de imagem institucional não foram os únicos fatores de efetivação do incentivo. Percebe-se um ensaio por parte das empresas, ainda pouco profissionalizado, em lidar estruturadamente com o investimento em projetos culturais, mas este ainda não encontrou seu espaço na estratégia empresarial, apesar de, na cidade estudada, o montante de recursos empresariais próprios investidos ter se igualado ao montante de investimentos feitos com base na



lei municipal de incentivo à cultura. Apurou-se ainda uma sutil pressão do ambiente externo como fator de investimento cultural e, ao mesmo tempo, preferência das empresas por projetos de caráter coletivo, o que é esperado, considerando o potencial mercadológico de projetos mais amplos. Verificou-se alguns fatores inviabilizadores do investimento em projetos culturais: os entrevistados têm conhecimento da dedução do ISSQN e não das demais formas (IPTU e dívida ativa); a falta de profissionalização dos agentes da área cultural da cidade no sentido de manter a relação empreendedor *versus* patrocinador; a criticada atuação dos produtores culturais intermediando a relação entre empreendedores *versus* patrocinadores.

A avaliação de resultados do investimento empresarial em projetos culturais não é praticada por causa da dificuldade de medição de tais fatores e ainda pelo fato de os projetos culturais não integrarem efetivamente a estratégia de relacionamento das empresas investidoras com o seu público-alvo. Alguns elementos contraintuitivos encontrados podem ser objetos para novas pesquisas: a) a não continuidade do investimento empresarial ligada ao baixo nível de profissionalização dos agentes da área cultural; b) a credibilidade do setor público no desenvolvimento das políticas públicas culturais, tendo o setor privado como parceiro e financiador; e c) a credibilidade do proponente do projeto e a preferência dos empresários por empreendedores em detrimento de “aproveitadores”. Considerou-se que esse ponto de vista está fortemente ligado à imagem que os empresários desejam ver associada aos projetos patrocinados.

Os fatores ligados ao investimento empresarial em projetos culturais na cidade analisada se orientam pelos jogos de interesses das empresas, uma vez que foi dada a elas o poder de investir a partir de critérios livres. Os papéis público e privado muitas vezes se misturam, abrindo um leque de possibilidades para as empresas, que agem de maneira pouco estratégica para transformar o patrocínio em visibilidade, um diferencial a ser incorporado à marca empresarial. O público beneficiado pelas ações culturais passou a ser visto como formado por clientes em potencial. Ao que parece, as empresas já perceberam que esse público existe, mas têm dificuldades de traçar caminhos para comunicar-se com ele de forma efetiva. O setor público, ao traçar suas políticas culturais guiado por leis, não previu ações concretas para garantir à população acesso a todas as formas de cultura. Como desdobramento, percebe-se que o que não interessa às empresas tem ficado à margem. Apesar de haver mobilização dos empresários, à sociedade, que é destinatária, não têm sido ofertadas, de forma ampla, todas as possibilidades de cultura conforme suas demandas efetivas.

**Referências**

- ARENDDT, H. **A condição humana**. 9. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1999.
- BAPTISTA, R. D. G. S.; SARAIVA, L. A. S. As (novas) práticas pós-privatização de atuação comunitária em seis empresas do setor siderúrgico brasileiro. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.12, n. 1, p.1-17, jan./mar. 2005.
- BECKER, H. S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. 4. ed. São Paulo: Hucitec, 1999.
- BOTELHO, I. As dimensões da cultura e o lugar das políticas públicas. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 73-83, abr./jun. 2001.
- BRANT, L. **Mercado cultural**: investimento social, formatação e venda de projetos, gestão e patrocínio, política cultural. São Paulo: Escrituras, 2001.
- BRASIL. **CLT Saraiva e Constituição Federal**. 35. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- CESNIK, F. S.; BELTRAME, P. A. **Globalização da cultura**. Barueri: Manole, 2004.
- CHAUÍ, M. **Conformismo e resistência**: aspectos da cultura popular no Brasil. 4. ed. São Paulo: Brasiliense, 1989.
- FIORIN, J. L. **Linguagem e ideologia**. 7. ed. São Paulo: Ática, 2003.
- JAVALGI R. G. et al. Awareness of sponsorship and corporate image: an empirical investigation. **Journal of Advertising**, Memphis, v. 23, n.1, p.47-58, Dec. 1994.
- JOSÉ, B. K. **Políticas culturais e negócios urbanos**: a instrumentalização da cultura na revitalização do centro de São Paulo (1975-2000). São Paulo: Annablume/Fapesp, 2007.
- KREITLON, M. P. **O discurso da responsabilidade social empresarial ou a lógica e a retórica da legitimação**: um olhar sobre o campo do petróleo. 2008. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador.
- MALAGODI, M. E.; CESNIK, F. S. **Projetos culturais**: elaboração, administração, aspectos legais, busca de patrocínio. 2. ed. São Paulo: Escrituras, 1999.
- MARQUES, E. C.; BICHIR, R. M. Clivagens ideológicas e empresas privadas nos investimentos públicos urbanos – São Paulo 1978-1998. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 17, n. 50, p. 71-87, out. 2002.
- McDONALD, C. Sponsorship and image of sponsor. **European Journal of Marketing**, London, v. 25, n. 11, p. 31-38, nov. 1991.
- MICELI, S. Teoria e prática da política cultural oficial no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 27-31, jan./mar. 1984.



NASSAR, P. **Comunicação organizacional e as novas relações públicas**: Estado, mercado e interesse público: a comunicação e os discursos organizacionais. Brasília: Banco do Brasil, 1999.

OLIVIERI, C. G. **Cultura neoliberal**: leis de incentivo como política pública de cultura. São Paulo: Escrituras, 2004.

REIS, A.C. F. **Marketing cultural e financiamento da cultura**. São Paulo: Thomson, 2003.

REIS, A. C. F; SANTOS, R. C. Patrocínio e mecenato: ferramentas de enorme potencial para as empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 17-25, abr./jun. 1996.

RODRIGUES, M. C. P. **Ação social das empresas privadas**: como avaliar resultados? A metodologia EP²ASE. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

SANTANA, S. C. P; SOUZA, N. R. M. **Luzes da ribalta**: em cena o incentivo empresarial à cultura mineira. Belo Horizonte: FJP, 2004.

SANTOS, R. S. et al. Compreendendo a natureza das políticas do Estado capitalista. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 5, p. 819-834, set./out. 2007.

SARAIVA, L. A. S. A cultura como fenômeno econômico e simbólico. In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S. (Org.). **Simbolismo organizacional no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007.

SIMÕES, J. M.; DARBILLY, L. V. C. Administração, cultura e desenvolvimento. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4, Porto Alegre, 2006. **Anais...** Porto Alegre, 2006.

STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Org.). **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

THIRY-CHERQUES, H. R. **Projetos culturais**: técnicas de modelagem. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VIEIRA, M. M. F; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

WU, C. T. **Privatização da cultura**: a intervenção corporativa nas artes desde os anos 80. São Paulo: Boitempo, 2006.