



CENTRO DE CIENCIAS JURIDICAS E ECONOMICAS  
FACC/ FD/ IE/ IPPUR/ NEI  
PROGRAMA DE GRADUAÇÃO EM GESTAO PUBLICA PARA O  
DESENVOLVIMENTO ECONOMICO E SOCIAL

LUDMILA FONSECA

## **O MARKETING CULTURAL NA GESTÃO PÚBLICA: O CASO DO CCBB RIO DE JANEIRO**

Rio de Janeiro

2015

LUDMILA FONSECA

## **O MARKETING CULTURAL NA GESTÃO PÚBLICA: O CASO DO CCBB RIO DE JANEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado do Programa de Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento Econômico e Social- GPDES do Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional da Universidade Federal do Rio de Janeiro- UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel.

Orientador: Prof. Dr<sup>a</sup>. Cláudia Ribeiro Pleiffer

Rio de Janeiro  
2015

LUDMILA FONSECA

## **O MARKETING CULTURAL NA GESTÃO PÚBLICA: O CASO DO CCBB RIO DE JANEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado do Programa de Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento Econômico e Social- GPDES do Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional da Universidade Federal do Rio de Janeiro- UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel.

Orientador: Prof. Dr<sup>a</sup>. Cláudia Ribeiro Pfeiffer

Aprovada em:

### BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr<sup>a</sup>. Cláudia Ribeiro Pfeiffer  
Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional- UFRJ

---

Prof. Dr<sup>o</sup> Pedro Novais Lima Junior  
Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional- UFRJ

---

Prof. Alexandre Gazé Filho  
Especialista em Marketing - UCAM

*Dedico este trabalho à minha mãe*

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por me abençoar em todo o período da graduação. Por me proteger de todos os percalços e nas dificuldades de locomoção que existem em nossa universidade.

À minha mãe Itelita Ferraz que em nenhum momento duvidou de mim e me apoiou incondicionalmente viabilizando toda minha jornada acadêmica. Aos meus irmãos, sempre companheiros e apoiadores.

Ao meu anjinho Hugo (em memória) que me acompanhou apenas durante 4 meses, mas me ensinou o verdadeiro significado do amor incondicional e sei que desde então vem me dando forças para acreditar em mim e em meu potencial para viabilizarmos nossa vida. Te espero com todo amor, meu anjo!!

Aos meus colegas e companheiros de trabalhos acadêmicos, por toda paciência com meu jeito chato e exigente e por me darem força em todos os períodos de dificuldade durante todo o curso.

Ao amigo, sócio e parceiro para vida Raphael Braga, querido “Zazá” por me ajudar nos últimos retoques deste trabalho.

À minha orientadora Claudia Pfeiffer por conseguir com tamanha doçura me retirar de uma crise pessoal em relação ao tema deste trabalho e me ajudar a definir e desenvolver um assunto que realmente me agrada e agrega, sempre me resgatando da facilidade em que tenho de complicar o que se pode simplificar sem sofrimento.

Aos professores, principalmente aqueles que cumpriram o papel, não somente de passar conteúdo, mas de estimular o pensamento.

Ao corpo técnico da secretaria GPDES, sempre demonstrando boa vontade e paciência na resolução dos nossos problemas.

Ao Edson Eduardo, meu supervisor de estágio e orientador no Banco do Brasil que de forma descontraída, mas muito compromissada me fez enxergar muito dentro do Banco do Brasil durante os dois anos de estágio.

Aos funcionários do CCBB Rio por me acolherem nas horas de pesquisa e retiradas de dúvidas.

Aos professores da Pós Graduação em Gestão Cultural por me incentivarem a aprofundar no tema desta monografia e nos estudos do presente curso.

**OBRIGADA!**

*“Não é pra sempre!”*

*Mantra pessoal que me fortalece nos momentos difíceis*

Ludmila Fonseca

## RESUMO

O trabalho “O MARKETING CULTURAL NA GESTÃO PÚBLICA: O CASO DO CCBB RIO DE JANEIRO” pretende demonstrar a importância do marketing cultural na valorização das diversas formas de expressão cultural no Brasil, promovida por uma gestão institucional mais flexível, com maior ênfase em políticas formuladas e implementadas por órgãos da administração indireta e com base na relação público-privado. Nesse sentido, tomou por referência a atuação recente do Banco do Brasil, a qual resultou na criação do Centro Cultural Banco do Brasil. Foi encontrado nesse cenário institucional, o ambiente propício para trabalhar as questões do marketing e sua importância para a difusão cultural no Brasil.

**Palavras-chave:** Marketing cultural. Cultura. Gestão Pública. CCBB

## **ABSTRACT**

The paper “THE CULTURAL MARKETING IN PUBLIC MANAGEMENT: THE CASE OF THE RIO DE JANEIRO CCBB” intends to demonstrate the importance of cultural marketing in enhancement different ways of cultural expression in Brazil, promoted by a more flexible institutional management, with more emphasis on policies that are formulated and implemented by agencies of indirect administration and based on the relation private-public.

In that sense, demonstrates the context that helped this management and take as reference the recent actions of Banco do Brasil, in which resulted in the establishment of Centro Cultural Banco do Brasil.

It has been found, in this institutional setting, the appropriate environment to work with the marketing issues and its importance for cultural spreading in Brazil.

**Keywords:** Cultural marketing. Culture. Public Management .CCBB

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**AJURE:** Assessoria Jurídica do Banco do Brasil

**ADMAR:** Coordenadoria Adjunta de Marketing

**BB:** Banco do Brasil

**CCBB:** Centro Cultural do Banco do Brasil

**COTEC:** Consultoria Técnica da Presidência

**COMAC:** Coordenadoria de Marketing e Comunicação do Banco do Brasil

**DIMEC:** Diretoria de Marketing do Banco do Brasil

**FICART:** Fundo de Investimento Cultural e Artístico

**FNC:** Fundo Nacional da Cultura

**ICMS:** Imposto Sobre Circulação De Mercadorias E Serviços

**ISS:** Imposto sobre serviço

**IBGE:** Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**MinC:** Ministério da Cultura

**PBBP:** Programa Banco do Brasil de Patrocínio

**PDRAE:** Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado

**PNC:** Plano Nacional da Cultura

**PRONAC:** Programa Nacional de Apoio à Cultura

**SECOM/PR:** Secretaria de Comunicação da Presidência da República

## SUMÁRIO

<b>1.INTRODUÇÃO</b>	11
<b>2.DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA À GESTÃO PÚBLICA</b>	13
2.1.A administração Pública Gerencial. Suas Características	16
2.2.A Gestão Pública e o desenvolvimento da cultura no cenário pós-1990	18
2.2.1. As Políticas Culturais no Brasil	20
<b>3.MARKETING NO SETOR PÚBLICO</b>	26
3.1.O marketing cultural na relação das instituições com o cidadão	30
<b>4.O MARKETING CULTURAL EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS E SEUS RESULTADOS: O caso do CCBB</b>	34
4.1. História do Banco do Brasil	34
4.1.2. O Banco do Brasil e a Cultura	36
4.1.3. Evolução do patrocínio cultural no Banco do Brasil	37
4.2. O Centro Cultural Banco do Brasil- CCBB	39
4.2.1.O marketing e a relação entre BB e o CCBB	43
4.3.Funcionamento da política de patrocínio do BB/CCBB	44
<b>5. CONCLUSÃO</b>	47
<b>REFERÊNCIAS</b>	51



## 1 INTRODUÇÃO

A política cultural evoluiu muito no Brasil nos últimos anos, devido, entre outras razões, à reestruturação do aparelho estatal, provocada pela substituição da Administração Pública Burocrática - que possuía “ uma tradição fortemente centralizadora do sistema de formulação e implementação de políticas públicas” (PRATES, 2007, p. 117), desde Getúlio Vargas– pela ideia de Gestão Pública do aparelho de Estado.

Compreender essa mudança se torna importante, quando se pretende relacionar "cultura"<sup>1</sup> e gestão pública<sup>2</sup>. Na perspectiva adotada nesse trabalho, pretendemos demonstrar a valorização das diversas formas de expressão que fazem parte da cultura de um grupo, no Brasil, proporcionada por uma gestão institucional mais flexível, com maior ênfase nas políticas formuladas e implementadas por órgãos da administração indireta e na relação público-privado.

Nesse cenário político institucional encontramos o ambiente propício para trabalhar as questões do marketing e sua importância para a difusão cultural.

Para exemplificar essa perspectiva, tomamos como caso de estudo, o Banco do Brasil, através do Centro Cultural Banco do Brasil. O recorte temporal adotado para a análise consiste nos últimos vinte anos. Esse período está exatamente atrelado à prática gerencial promovida pela Gestão Pública, através do aprimoramento e fortalecimento de sua Administração Indireta, principalmente através dos órgãos do chamado “terceiro setor”, que se tornaram de grande valia na divulgação de culturas no país.

Pretendemos demonstrar como o CCBB Rio de Janeiro, uma instituição

---

<sup>1</sup> Para fins desse trabalho, utilizaremos o conceito de cultura cunhado pela Unesco: “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 juntos, os sistemas de valores, as tradições e as crenças” (MONDIACULT, México, 1982)

<sup>2</sup> Por cultura, entenda-se aqui "o todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábito adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade" (TYLOR, 1871, apud LARAIA, 2009:25).

pública de economia mista, vem contribuindo para o desenvolvimento cultural<sup>3</sup> da sociedade

O método de pesquisa por excelência deste trabalho é o Estudo de Caso<sup>4</sup>, pois se concentra em um caso particular— o CCBB – Rio de Janeiro.

Para o estudo de caso, realizamos uma pesquisa de campo<sup>5</sup>, procurando compreender o microssocial das relações que envolvem o cotidiano da instituição CCBB/ Banco do Brasil; uma pesquisa bibliográfica; e uma pesquisa documental<sup>6</sup>. Acerca da pesquisa documental foram utilizadas fontes como: Relatórios Anuais do Centro Cultural Banco do Brasil; Editais de Seleção Pública; Atas de Reunião de Diretoria do Banco do Brasil; Relatório de Pesquisa de público realizado no período no período de 2008 a 2012; Pesquisas e estudos estratégicos e qualitativos nas áreas financeiras e de marketing e realizados pelo Banco do Brasil; Planos de mídia do Banco e do Centro Cultural, entre outros.

A presente monografia está estruturada em três capítulos, além desta introdução e da conclusão.

Na introdução são apresentados uma contextualização geral do tema, os objetivos, os métodos e a estrutura do trabalho.

No capítulo dois é trabalhado um panorama macro da história da administração pública brasileira, que abrange a evolução de um sistema burocrático

---

<sup>3</sup>Para fins desse trabalho, entende-se por desenvolvimento cultural, “o resultado de processos que ampliam ou potencializam as possibilidades de reflexão e criação humanas. Em outros termos, que ampliam ou potencializam os pensares, saberes e fazeres da humanidade.” (PFEIFFER, 2011).

<sup>4</sup> Yin (1984:23 apud ALVES-MAZZOTT, 2006:643) define o estudo de caso como “...uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto natural, em situações em que as fronteiras entre o contexto e o fenômeno não são claramente evidentes, utilizando múltiplas fontes de evidência”.

<sup>5</sup> Segundo TRUJILLO (1982:229, apud MARCONI e LAKATOS, 2002:83), a pesquisa de campo “consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los. A pesquisa de campo propriamente dita “não deve ser confundida com a simples coleta de dados (esta última corresponde à segunda fase de qualquer pesquisa); é algo mais que isso, pois exige contar com controles adequados e com objetivos preestabelecidos, que discriminam suficientemente o que deve ser coletado.”

<sup>6</sup>Segundo Severino (2007, p.122) Pesquisa bibliográfica :“é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses, etc.” e documental, pois esta contempla não somente documentos impressos, mas “ sobretudo outros tipos de documentos, tais como jornais, fotos, filmes, gravações, documentos legais”. (SEVERINO, 2007, p. 122)

ao contexto da gestão pública, uma gestão institucional mais flexível e com ênfase nas políticas formuladas e implementadas por órgãos da administração indireta que contemplam a gestão da cultura, mediante parceria com organizações e instituições não governamentais, redes sociais e agentes que figuram na sociedade civil.

Esse capítulo trata das reformas do Estado brasileiro até chegar no tipo de administração pública gerencial proposta nos anos 90, no governo do então Presidente da República Fernando Henrique Cardoso, através do Plano Diretor da reforma do aparelho de Estado<sup>7</sup>e da gestão da cultura nesse contexto gerencial.

Apresenta as mudanças político- institucionais provocadas por essa nova forma de gestão e os conceitos vinculados a ela, tais como eficiência, eficácia, efetividade, governança, entre outros.

E, por fim, descreve a evolução das políticas públicas de patrocínio cultural no Brasil nesse contexto, principalmente nos últimos 25 anos.

No capítulo três são abordados os conceitos e origens de marketing, marketing cultural e marketing no setor público, focando em sua importância para o desenvolvimento cultural da sociedade e dentro de um planejamento governamental.

No capítulo quatro, o trabalho apresenta o contexto dos centros culturais, especificamente o Centro Cultural Banco do Brasil (CCBB), suas características, história, evolução do patrocínio cultural desenvolvido pelo Banco do Brasil (BB) e a relação do marketing cultural entre o BB e o CCBB, além de apresentar também o funcionamento das políticas de patrocínio desenvolvido por essas instituições.

Na conclusão é realizada uma exposição sintetizada dos conteúdos abordados nos capítulos, juntamente com os questionamentos a cerca deste trabalho que pretende ser apenas o primeiro passo de um caminho acadêmico que

---

<sup>7</sup> Plano elaborado em 1995 pelo então Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado Luiz Carlos Bresser Pereira com objetivo principal de “ criar condições para a reconstrução da administração pública com bases modernas e racionais”. Ver PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. REFORMA DO ESTADO PARA A CIDADANIA: A reforma Gerencial brasileira na Perspectiva Internacional. São Paulo: ENAP. Editora 34, 1998.

buscará problematizar em etapas avançadas a questão do Marketing nas instituições culturais públicas.

## 2 DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA À GESTÃO PÚBLICA

A partir de 1930, mudanças socioeconômicas e políticas-administrativas ocorridas com o início da industrialização, abriram novas perspectivas para o crescimento das atividades estatais.

As décadas que se seguiram à revolução de 1930 foram de criação e reestruturação dos principais órgãos e políticas do Estado. Diferentemente do Estado oligárquico, onde os conteúdos nacionais figuravam no âmbito das instituições políticas e se expressavam fundamentalmente sob a forma político-parlamentar, o Estado burocrático centralizou suas decisões no poder executivo federal e deu maior efetividade a elas dentro de suas estruturas — promoveu o insulamento burocrático<sup>8</sup>.

O período pós-30 é o marco da constituição das burocracias e institucionalização do Estado brasileiro executado pelo governo de Getúlio Vargas. Este período representou a passagem do Brasil agrário para o Brasil industrial e tinha objetivo de superar o esquema clientelista, patrimonialista e anárquico de administração oligárquica que caracterizava o período antes de 1930.

Na história da nossa Administração Pública, são enfatizadas três grandes reformas da Administração Pública a partir de 1930 (1937, 1967 e a partir de 1995). A partir de 1937, Vargas promove uma série de transformações no aparelho do Estado com objetivo de reformar as velhas estruturas do Estado.

Nessa linha de pensamento de centralização e burocratização, em 1938, é criado o DASP- Departamento Administrativo de Serviço Público, com objetivo de definir e executar a política de valorização do serviço público (o modelo weberiano de burocracia) através da meritocracia,

O DASP representou a concretização desses princípios, já que se tornou uma grande agência de modernização administrativa e de acordo com Carvalho (2011)

Caberia a ele estudar a estrutura e o funcionamento dos órgãos públicos bem como as inter-relações com outros órgãos e sua relação com o público a fim de produzir mudanças que visassem: 1) redução de custos;2) aumento de sua eficiência; 3) Fiscalização e execução do orçamento;4) Realização de seleção de candidatos a cargos e funções, entre outros.

---

<sup>8</sup>Padrão institucionalizado de relação que estruturou os laços entre a sociedade e as instituições formais no Brasil, trabalhado por NUNES (2003).

A expansão do aparelho do Estado brasileiro em grande parte correspondeu ao desenvolvimento da Administração Pública Indireta: autarquias, fundações, empresas públicas e sociedade de economia mista a partir de 1937. Esse processo ganhou ulterior impulso com a Reforma Administrativa de 1967.

O Decreto-lei 200 de 25 de fevereiro de 1967 que “dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências” distinguiu as funções de direção das de execução, ficando as primeiras a cargo da Administração Direta e a segunda da Indireta conforme prescrito em seu Art. 4º:

Art. 4º A Administração Federal compreende:

I - A Administração Direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios.

II - A Administração Indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria:

a) Autarquias;

b) Empresas Públicas;

c) Sociedades de Economia Mista.

d) Fundações Públicas. *(Alínea acrescida pela Lei nº 7.596, de 10/4/1987)*

Parágrafo único. As entidades compreendidas na Administração Indireta vinculam-se ao Ministério em cuja área de competência estiver enquadrada sua principal atividade. *(Primitivo § 1º transformado em parágrafo único pela Lei nº 7.596, de 10/4/1987.)*

Esse decreto é de extrema importância para entendermos o contexto da Gestão Pública. Como aqui estamos nos atendo apenas a uma contextualização histórica, deixaremos esse marco legal para ser melhor trabalhado no contexto da “Administração pública gerencial”.

A década de 1980 que marca o período de redemocratização do Estado brasileiro, foi conhecida como a década perdida, todas as tentativas de reformas foram executadas com objetivo de restabelecer o equilíbrio econômico através do combate à inflação e a dívida externa, além é claro, de tentar corrigir os erros cometidos pelos militares.

Nessa tentativa, as mudanças mais profundas vieram com a constituição de 1988, devendo ser citados três conjuntos de mudanças: “a democratização, que foi favorecida com o fortalecimento do controle externo da administração pública; a descentralização, que ganhou enorme relevância com a CF/88; e a reforma do serviço civil, por meio da profissionalização da burocracia”. (COSTA, 2008)

A década de 90 foi marcada pela entrada do neoliberalismo através de reformas promovidas pelo governo Collor que se tornaram um desastre, havendo um desmantelamento de diversos setores e políticas públicas, além da redução de atividades estatais essenciais.

O governo Fernando Henrique Cardoso (1995 a 2002) deu continuidade as ações neoliberais. Entre seus pilares estava a criação do MARE - Ministério da Administração e Reforma do Estado no primeiro ano de seu mandato.

Essas reformas foram conduzidas pelo então ministro Luiz Carlos Bresser Pereira e pretendia implementar o modelo de administração conhecido como Administração Pública Gerencial, que, de acordo com Costa (2008), detinha a premissa de ajuste fiscal duradouro, de reformas econômicas e reformas da previdência social com objetivo de aumentar a sua “governança”.

## **2.1 A Administração Pública Gerencial. Suas características**

Esse breve histórico nos oferece uma dimensão político institucional que a administração pública brasileira viveu nos últimos 85 anos e nos auxilia a entender o contexto atual da Gestão Pública, que nasce com a ideia da Administração Pública Gerencial, ou seja, substituir um tipo de administração em que o aparelho do Estado é “pesado”, sem mobilidade, burocrático, por um tipo de administração mais flexível, descentralizado e atento, principalmente às questões de mercado.

Um modelo de administração pública que tem como pressupostos, nas palavras de Matias-Pereira (2009, p. 54) a “descentralização das decisões e funções do Estado, autonomia no que diz respeito à gestão de recursos humanos, materiais e financeiros e ênfase na qualidade e na produtividade do serviço público”. Um tipo de Administração que traga para “o primeiro plano a necessidade de aprimorar a qualidade da gestão nos três níveis de governo”.<sup>9</sup>

É nesse ambiente que o termo gestão pública começa a ganhar força no cenário nacional e o aprimoramento da administração indireta, principalmente pela ação das organizações não governamentais e das parcerias com a sociedade civil, se tornam importante para o desenvolvimento da cultura.

---

<sup>9</sup> Cardoso, Fernando Henrique. Prefácio do livro Reforma do Estado para a Cidadania. A Reforma Gerencial Brasileira na Perspectiva Internacional de Luiz Carlos Bresser Pereira. Ver referências.

A premissa do desenvolvimento de um novo modelo de Administração Pública é apresentada no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) da seguinte forma:

A crise brasileira da última década foi também uma crise do Estado. Em razão do modelo de desenvolvimento que governos anteriores adotaram, o Estado desviou-se de suas funções básicas para ampliar sua presença no setor produtivo, o que acarretou, além da gradual deterioração dos serviços públicos, a que recorre, em particular, a parcela menos favorecida da população, o agravamento da crise fiscal e, por consequência, da inflação. Nesse sentido, a reforma do estado passou a ser instrumento indispensável para consolidar a estabilização e assegurar o crescimento sustentado da economia. Somente assim será possível promover a correção das desigualdades sociais e regionais. (...) O grande desafio histórico que o país se dispõe a enfrentar é o de articular um novo modelo de desenvolvimento que possa trazer para o conjunto da sociedade brasileira a perspectiva de um futuro melhor. Um dos aspectos centrais desse esforço é o fortalecimento do Estado para que sejam eficazes sua ação reguladora, no quadro de uma economia de mercado, bem como os serviços básicos que presta e as políticas de cunho social que precisa implementar. Este 'plano diretor' procura criar condições para a reconstrução da administração pública em bases modernas e racionais.

A Reforma do Estado proposto pela Administração Pública Gerencial segundo o PDRAE

Dever ser entendida dentro do contexto da redefinição do papel do Estado, que deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social pela via da produção de bens e serviços, para fortalecer-se na função de promotor e regulador desse desenvolvimento. (...) Desse modo o Estado reduz seu papel de executor ou prestador direto desses serviços, mantendo-se entretanto no papel de regulador e provedor ou promotor destes, e principalmente dos serviços sociais como educação e saúde, que são essenciais para o desenvolvimento, na medida em que envolvem investimentos em capital humano; para a democracia, na medida em que promovem cidadãos; e para uma distribuição de renda mais justa, que o mercado é incapaz de garantir, dada a oferta muito superior à demanda de mão-de-obra não especializada.

Na visão de Pinto (2000)

Faz-se necessário esclarecer aqui que a Administração Pública Gerencial trata-se de um 'paradigma' de gestão que apregoa ser capaz de superar (algo bastante questionável) o modelo burocrático segundo os moldes da administração do setor privado, através da mudança nos mecanismos de controle (dos processos aos resultados) e da focalização estrita nos índices de eficiência e desempenho, entre outros.

O modelo de Administração Pública Gerencial se utilizou do arcabouço institucional montado com o Decreto- Lei 200 de 1967 e de suas premissas para reformular os setores governamentais aproveitando a flexibilidade permitida à Administração Indireta com o objetivo de "desonerar" as atividades exclusivas do Estado. Conforme salienta Pinto (2000):

Para enfrentar as dimensões (de problemas) institucional-legal ("obstáculos de ordem legal"), cultural (coexistência de valores patrimonialistas e burocráticos com os novos valores gerenciais) e gerencial (nível de práticas administrativas), o Plano Diretor estabelece a setorização do Estado de modo a redimensionar o próprio Estado, sua crise e as formas de resolução dessa crise. O Estado passa, então, a ser entendido, segundo o plano, como uma espécie de amálgama das seguintes esferas de atuação: o primeiro setor que seria o núcleo estratégico; o segundo que representaria o setor de atividades exclusivas do Estado; o terceiro, por sua vez, seria o setor de atuação simultânea do Estado e da sociedade civil, setor este que engloba as entidades de utilidade pública, as associações civis sem fins lucrativos, as organizações não-governamentais e as entidades da Administração Indireta que estão envolvidas com as esferas em que o Estado não atua privativamente, mas que têm um caráter essencialmente público e, finalmente, o quarto e último setor seria o menos característico em termos de intervenção "exclusiva e/ou necessária" do Estado, já que trata da produção de bens para o mercado. A reforma direcionada no PDRAE perpassa o entendimento que se tem sobre justamente o quão necessário e mesmo eficiente é a atuação estatal em cada um desses setores.

## 2.2 A Gestão Pública e o desenvolvimento da cultura no cenário brasileiro pós-1990

É nesse contexto e com objetivo de proporcionar uma gestão mais eficiente, eficaz e efetiva que se amplia o conceito de gestão pública conforme observou o próprio Bresser-Pereira (1998)

A reforma Gerencial como toda reforma, tem três dimensões—uma institucional, outra cultural, e uma terceira, de gestão. Neste livro, como no trabalho todo que minha equipe e eu vimos realizando no MARE, a ênfase inicial foi voltada para a mudança institucional, uma vez que uma reforma é antes de mais nada uma mudança de instituições. Mas esta mudança só foi possível graças à crítica à cultura burocrática e ao início da introdução de uma **estratégia gerencial de gestão pública**. (grifo nosso)

A gestão pública veio se desenvolvendo num ambiente de amadurecimento do processo de globalização onde cada vez mais se exige uma resposta rápida às demandas da sociedade e a otimização dos recursos pelo setor público. A globalização está intimamente atrelada a esse processo de mudança político-institucional contemporâneo, pois "O processo de globalização, como foi ressaltado anteriormente, é essencialmente um fenômeno multidimensional. Se por um lado, expressa uma lógica econômica, obedece, por outro lado, a decisões de natureza política" (DINIZ, 2007, p. 24-25).

As mudanças políticos-institucionais no contexto de relações cada vez mais globalizadas sustentam os argumentos da construção de um tipo de administração

que supere a crise institucional do Estado, pois quando “o Estado torna-se provedor de serviços públicos, ele abandona sua posição de árbitro e passa a integrar ativamente a gestão social” (SANTOS, 2006, p. 02).

Nesse bojo, a gestão pública se relaciona com vários conceitos atrelados a reforma gerencial pretendida pelo Estado brasileiro, os quais vieram se desenvolvendo ao longo dos anos - conceitos como eficiência, eficácia, efetividade, governo, governança, governabilidade, accountability.

E a autora Eli Diniz (2007, p. 24) ainda acrescenta a *responsividade* que “pode ser testada no processo eleitoral, quando os cidadãos têm a oportunidade de aprovar ou não os atos dos governantes, reconduzindo-os ao cargo ou levando-os à derrota”.

Para DAHL (1997, p. 26) a responsividade é a característica-chave da democracia.

Pois bem, antes de conceituarmos esses termos se torna importante definirmos: O que é gestão pública?

De acordo com Santos (2006, p.11), “governo, administração pública e gestão pública são termos que andam juntos e, muitas vezes, são confundidos, embora expressem conceitos diversos nos vários aspectos em que se apresentam”.

Com intuito de diferenciar esses conceitos, Santos (2006 apud MEIRELLES, 1985) define governo como “expressão política de comando, de iniciativa, de fixação de objetivos do Estado e de manutenção da ordem jurídica vigente”; Administração Pública como “a execução minuciosa e sistemática do Direito Público” (SANTOS, 2006 apud WILSON, 1887); e, retomando a questão do que é Gestão pública, esta “refere-se às funções da gerência pública nos negócios do governo; mandato de administração” (SANTOS, 2006 apud MEIRELLES, 1999):

"Comparativamente, podemos dizer que governo é atividade política e discricionária e com conduta independente; administração é atividade neutra, normalmente vinculada à lei ou à norma técnica, é conduta hierarquizada; quanto à gestão, esta implica o atendimento aos seguintes parâmetros básicos: tradução de missão; realização de planejamento e controle; administração de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros; inserção de cada unidade organizacional no foco da organização; e tomada de decisão diante de conflitos internos e externos. (SANTOS, 2006, p. 12)

Nessas definições percebemos a gestão pública como o instrumento de ação do qual o Estado dispõe para praticar seus atos e opções políticas desenvolvidas pelo governo, sempre com objetivo de alcançar metas previamente definidas - um instrumento bem amplo e complexo que carrega muito dos traços desenvolvidos na gestão privada:

“a gestão pública deve ser entendida como algo mais amplo do que a interpretação de gestão de negócios e do que as questões internas de negócios de um governo. A gestão pública é mais complexa do que a gestão de negócios, focada nos clientes e na competição de mercado”. (Matias-Pereira, 2009:9).

Outros conceitos bastante difundidos na literatura contemporânea acerca da gestão pública são a governança e governabilidade. Segundo Matias-Pereira, esses conceitos aparecem de forma sistemática nessas literaturas. Assim observa o autor:

Dessa forma, a capacidade política de governar, ou seja, a governabilidade, seria resultante da relação de legitimidade do Estado e do seu governo com a sociedade, e a governança, por sua vez, decorreria da capacidade financeira e administrativa, em sentido amplo, do governo de realizar políticas. (MATIAS-PEREIRA, 2009, p. 68)

A Governança é o agir do ente federativo em seus diversos níveis. Refere-se “à capacidade de inserção do Estado na sociedade, rompendo com a tradição de governo fechado e enclausurado na alta burocracia governamental”. Ainda segundo a autora, “é a capacidade de ação estatal na implementação das políticas e na consecução das metas coletivas”. (DINIZ, 2007, p.54)

Acerca da governabilidade esta possui três aspectos estreitamente inter-relacionados:

O conceito de governabilidade encerra três aspectos estreitamente inter-relacionados. O primeiro refere-se à capacidade do governo para identificar problemas críticos e formular políticas apropriadas ao seu enfrentamento. O segundo diz respeito à capacidade governamental de mobilizar os meios e recursos necessários à implementação dessas políticas, enfatizando, além da tomada de decisões, os problemas cruciais ligados ao processo de implementação. Em estreita conexão com este último aspecto situa-se a capacidade de comando do Estado, isto é, de fazer valer suas políticas, sem a qual suas decisões tornam-se inócuas. Finalmente, dada à interdependência que caracteriza a ordem internacional na atual etapa do capitalismo globalizado, a eficácia na condução dos problemas internos não pode ser dissociada da capacidade de cada país de administrar o processo de inserção no sistema internacional.(DINIZ, 2007, p. 31)

A accountability, por sua vez, pode ser definida como um mecanismo de cobrança e prestação de contas: “Os meios de controle externo, a transparência e a

publicização dos atos do governo” (DINIZ, 2007, p. 53). Mecanismo esse de suma importância, principalmente no âmbito das atividades não exclusivas da ação estatal que requer a transparência dos atos praticados pela administração pública em sua relação com as entidades não governamentais.

Apesar da relevância desses conceitos para a gestão pública, “a eficiência, eficácia/efetividade são requisitos indispensáveis para a atuação do Estado” (SANTOS, 2006, p. 02) e também são os objetivos a serem conquistados, que mensuram o sucesso ou insucesso na execução de determinada política pública em qualquer arranjo institucional.

Basicamente, um gestor é considerado eficiente quando ao executar uma política, este a executa minimizando os custos dos recursos e maximizando os seus resultados. Ou seja

(...) a eficiência é uma relação entre custos e benefícios. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível (...). A eficiência não se preocupa com os fins, mas apenas com os meios, ela se insere nas operações, com vista voltada para os aspectos internos da organização. Logo, quem se preocupa com os fins, em atingir os objetivos é a eficácia, que se insere no êxito do alcance dos objetivos, com foco nos aspectos externos da organização. (CHIAVENATO, 1994, p. 70)

No caso da eficácia, esta não se preocupa em minimizar os recursos, o que importa é o objetivo conquistado.

Eficácia é a capacidade de ‘fazer as coisas certas’ ou de conseguir resultados. Isto inclui a escolha dos objetivos mais adequados e os melhores meios de alcançá-los. Isto é, administradores eficazes selecionam as coisas ‘certas’ para fazer e os métodos ‘certos’ para alcançá-las (MEGGINSON et al, 1998, p. 11)

A efetividade pode ser resumida como a satisfação medida na sociedade com a execução de certa política pública. É a capacidade de atender expectativas de uma comunidade ou sociedade.

Sendo dos três, o conceito mais difícil de se entender, pois somente é percebida por pesquisas de opinião sobre ações que causam efeitos, impacto ou transformação de uma realidade que se modificou. Benefícios, efeitos ou impactos diretos ou indiretos do exercício do papel institucional de uma organização. (HERREIRA, 2006)

Todos esses conceitos entrelaçados com a gestão pública, no recorte temporal que parte dos anos 90 até os dias atuais, são extremamente importantes no objetivo de relacionar a gestão pública brasileira atual com as políticas culturais

do país. Essa importância é percebida na medida em que essas políticas fundamentam-se, principalmente, nas parcerias com as organizações do terceiro setor, através, muitas vezes, na forma das parcerias público-privadas<sup>10</sup>, que ganham forma nesse contexto da reforma gerencial do Estado brasileiro.

### 2.2.1 As Políticas Culturais no Brasil

Nos últimos anos, as transformações da conjuntura socioeconômica e administrativa do Estado brasileiro têm apresentado alguns desafios aos gestores públicos ao pensar a cultura como uma área relevante para o desenvolvimento social no país.

Essa máxima tem se observado nos investimentos públicos nos últimos anos onde, segundo Oliveira (2010, p. 51) na pasta da cultura “o crescimento entre 2002 e 2008 teve uma média de 16, 29% em relação ao ano anterior. No período 2002-2008, esta foi de 239,39%, portanto maior que a média de crescimento geral nos investimentos públicos”.

Com a “setorização” do Estado e atendendo à premência de se gerar cada vez mais eficiência na abordagem introduzida pelo PDRAE (Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado) sobre a organização estatal brasileira, foram constituídos, no setor de atividades não-exclusivas movimentos específicos de transferência da responsabilidade direta do Estado pela prestação de serviços e pela produção de bens para a iniciativa privada. Esse movimento se deu no sentido da institucionalização das “organizações sociais” conforme observou Pinto (2000):

O movimento ocorrido, em relação à esfera do público não- estatal, se deu no sentido de institucionalizar como "Organizações Sociais", no seio do Direito Administrativo, os entes da sociedade organizada sem fins lucrativos, atuantes no "terceiro setor", o que foi proposto a partir da possibilidade de tais entidades receberem esta qualificação jurídica, em conformidade com um processo de "publicização" previsto na Lei n.º 9.637/98.

---

<sup>10</sup>A definição legal do instituto da parceria público-privada consta no art. 2º da Lei Federal nº. 11.079/2004: "é o contrato administrativo de concessão na modalidade patrocinada ou administrativa". No mesmo dispositivo ainda constam os conceitos de concessões patrocinadas e administrativas”.

A Lei Federal 9.637 de 15 de maio de 1998 qualifica a natureza jurídica das organizações sociais e norteia as suas atividades, arrolando a cultura como uma das atividades a que se destina estas entidades (art. 1º, Seção I, Capítulo I), além de declará-la como entidade de interesse social e utilidade pública (art. 11º, Seção V, Capítulo I)

### **Criação do Fundo Nacional da Cultura**

O apoio à cultura por intermédio de benefícios fiscais se intensificou com a promulgação da Lei Federal 7.505/86, Lei Sarney, que vigorou até 1990, quando o Governo Collor (1990-1992) suprimiu a renúncia fiscal.

Mas em 23 de dezembro de 1991, foi promulgada a Lei 8.313/91— Lei Rouanet—, que vem sendo aperfeiçoada desde então e agora está tramitando com grandes atualizações no Congresso, com o nome de Pró Cultura. A Lei Rouanet instituiu o Programa Nacional de Apoio à Cultura – PRONAC, conforme descrito em ser art. 1º, posteriormente regulamentado em 1995, cuja finalidade “é a captação e canalização de recursos para os diversos setores culturais”, além de ratificar o Fundo de Promoção Cultural criado pela Lei Federal 7.505 de 2 de julho de 1986, que passou a chamar-se Fundo Nacional da Cultura-FNC ( art. 4º), “com o objetivo de captar e destinar recursos para projetos culturais compatíveis com as finalidades do Pronac”

Art. 1º Fica instituído o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac), com a finalidade de captar e canalizar recursos para o setor de modo a:

I - contribuir para facilitar, a todos, os meios para o livre acesso às fontes da cultura e o pleno exercício dos direitos culturais;

II - promover e estimular a regionalização da produção cultural e artística brasileira, com valorização de recursos humanos e conteúdos locais;

III - apoiar, valorizar e difundir o conjunto das manifestações culturais e seus respectivos criadores;

IV - proteger as expressões culturais dos grupos formadores da sociedade brasileira e responsáveis pelo pluralismo da cultura nacional;

V - salvaguardar a sobrevivência e o florescimento dos modos de criar, fazer e viver da sociedade brasileira;

VI - preservar os bens materiais e imateriais do patrimônio cultural e histórico brasileiro;

VII - desenvolver a consciência internacional e o respeito aos valores culturais de outros povos ou nações;

VIII - estimular a produção e difusão de bens culturais de valor universal, formadores e informadores de conhecimento, cultura e memória;

IX - priorizar o produto cultural originário do País.

Com isso o Estado se torna incentivador indireto da cultura e incentivador direto da doação.

O outro dispositivo de incentivo na área federal é a Lei do Audiovisual- Lei 8.685/93 — que cria os mecanismos de fomento à atividade audiovisual através da ANCINE —, de 1993, por meio da qual se intensificaram os investimentos para dinamizar o cinema nacional. Estes mecanismos se dão principalmente pelos incentivos fiscais no que tange às deduções no imposto de renda.

Na esteira dessas leis federais, estados (ICMS) e municípios (ISS) criaram legislações próprias, de modo a também conceder incentivos fiscais com renúncia de parte de suas receitas tributárias em benefício de projetos culturais.

O PRONAC oferece a modalidade Mecenato, incentivo a projetos culturais, que consiste no apoio de pessoas físicas e jurídicas, que realizam doações ou patrocínios diretamente a projetos culturais aprovados pelo Ministério da Cultura. Os proponentes, produtores culturais, após aprovarem seu projeto cultural junto ao Ministério podem buscar mecenas, patrocinadores, pois adquiriram o “direito de captação” por um determinado prazo limitado e prorrogável.

Ademais, o PRONAC possui outras modalidades de apoio a projetos culturais: Fundo Nacional da Cultura, que recebe de diversas instituições, públicas e privadas, e os repassam a projetos de natureza comunitária ou de caráter experimental que, sem o financiamento público, dificilmente despertariam o interesse do investidor privado, e o Fundo de Investimento Cultural e Artístico (FICART).

Outro importante instrumento legal para a institucionalização da cultura no Brasil foi a Lei 12.343 de 2 de dezembro de 2010 que Institui o Plano Nacional de Cultura-PNC e o Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais – SNIIC. Este ordenamento prevê em seu art. 1º:

Art. 1º- Fica aprovado o Plano Nacional de Cultura, em conformidade com o § 3º do art. 215 da Constituição Federal, constante do Anexo, com duração de 10 (dez) anos e regido pelos seguintes princípios:

I - liberdade de expressão, criação e fruição;

II - diversidade cultural;

- III - respeito aos direitos humanos;
- IV - direito de todos à arte e à cultura;
- V - direito à informação, à comunicação e à crítica cultural;
- VI - direito à memória e às tradições;
- VII - responsabilidade socioambiental;
- VIII - valorização da cultura como vetor do desenvolvimento sustentável;
- IX - democratização das instâncias de formulação das políticas culturais;
- X - responsabilidade dos agentes públicos pela implementação das políticas culturais;
- XI - colaboração entre agentes públicos e privados para o desenvolvimento da economia da cultura;
- XII - participação e controle social na formulação e acompanhamento das políticas culturais.

Entre outros objetivos (art. 2º) do PNC estão “reconhecer e valorizar a diversidade cultural, étnica e regional brasileira, qualificar a gestão na área cultural nos setores público e privado e descentralizar a implementação das políticas públicas de cultura”.

Esta Lei prevê a responsabilidade da organização executiva do plano pelo Ministério da Cultura e a colaboração de outros órgãos e entidades no desenvolvimento cultural conforme descrito no §5º do mesmo art.

§5º- Poderão colaborar com o Plano Nacional de Cultura, em caráter voluntário, outros entes, públicos e privados, tais como empresas, organizações corporativas e sindicais, organizações da sociedade civil, fundações, pessoas físicas e jurídicas que se mobilizem para a garantia dos princípios, objetivos, diretrizes e metas do PNC, estabelecendo termos de adesão específicos.

E ainda, os espaços culturais. De acordo com o Plano Nacional da Cultura os espaços culturais:

Como museus, teatros, salas de espetáculos, arquivos públicos, centros de documentação, cinemas e centros culturais – são locais de trocas e de disseminação da cultura. Eles contribuem para democratizar a cultura e para integrar populações, tanto de áreas periféricas como centrais, pois oferecem aos cidadãos acesso a bens e serviços culturais. (PNC, 2011)

Ainda segundo o plano, a distribuição desses espaços reflete as desigualdades socioeconômicas, podendo se alterar se houver ofertas de bens culturais em todas as cidades. Para se ter um exemplo hoje, nem todas as cidades têm espaços culturais. A falta deles ocorre principalmente nas cidades pequenas.

Em 2009, segundo a pesquisa Munic- IBGE, das 4.976 cidades com menos de 50 mil habitantes, somente 1.943 cidades (39%) possuíam um tipo de espaço cultural. A meta é que cada vez mais cidades (ou conjunto de cidades, conforme a área de influência) tenham ao menos um museu, um teatro ou sala de espetáculos, um cinema, um centro cultural e um arquivo público ou centro de documentação. Esses são os espaços que serão levados em conta na avaliação e no monitoramento desta meta, por serem os mesmos itens considerados até o momento pelo Suplemento de Cultura da Pesquisa de Informações Básicas Municipais (Munic), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

O PNC estabeleceu algumas metas, como por exemplo, em 2.551 cidades com população até 10 mil habitantes, ao menos 35% delas possuírem um espaço cultural, entre outras. Segundo o plano para conseguir cumprir suas metas é necessário que

Todos os estados e cidades se comprometam a desenvolver e construir espaços culturais e, também, a zelar pela manutenção desses locais. É importante que as características culturais de cada região sejam consideradas tanto no planejamento desses espaços como na programação de serviços oferecidos à população. (PNC, 2011)

A expansão do acesso aos espaços culturais está na premissa de sua importância para o desenvolvimento cultural e de cidadania. Ao discorrer acerca dos espaços culturais independentes Wanderley (2011) retrata essa importância e corrobora com as metas pretendidas pelo PNC

Identificamos que nossos projetos e ações, em sua maioria, expressam na origem e finalidade dimensões essencialmente públicas, marcadas por iniciativas que ampliam o acesso da população aos bens culturais, apoio à formação e ao desenvolvimento da criação artística, além de incentivo à pesquisa na área da cultura, geração de emprego e renda para os diferentes atores da cadeia produtiva envolvidos nesse setor. Essas ações contribuem de forma direta com processos educacionais, seja por meio de projetos voltados para a arte-educação, seja na formação de apreciadores e leitores da arte, ou ainda na sistematização e difusão de conhecimento na área. (WANDERLEY, 2011)

Esses espaços expressam uma força simbólica da ação cultural e expõe sempre a dicotomia da polaridade público x privado que na verdade é importante para que se possibilite a busca de novos modelos de atuação sobre a área da cultura. Nessa relação, ocorre a pesquisa de como se dá o funcionamento e como está estruturado o espaço cultural representado pelo Centro Cultural Banco do Brasil, objeto de estudo desse trabalho.

Em sua política para garantir ainda mais os direitos culturais, em âmbito nacional, formalizando esse processo de formação da sociedade e fortalecendo a democracia cultural, o MinC também desenvolve programas de proteção a cultura, como: Engenho das Artes; Monumenta; Brasil Patrimônio Cultural; Museu, Memória e Cidadania, Fomentos Estaduais, entre outros.

E para concluir esse sistema de programas, cria, em 2004, o “Arte Cultura e Cidadania- Cultura Viva, que apoia, valoriza e dinamiza as culturas tradicionais e comunitárias, promovendo também sua articulação com meios modernos e tecnológicos de produção e difusão cultural.” (Cultura Viva, p.13).

O programa tem foco na viabilização e realização de ações culturais, produção e circulação de cultura local, contribuindo para o fortalecimento de comunidades isoladas de tecnologia e outras formas de divulgação da cultura ocorrida através de outros mecanismos. Objetiva fortalecer e valorizar toda forma de iniciativa cultural ampliando o acesso tanto para geradores de cultura como para população que também sofre com a mesma dificuldade de acesso a todo tipo de cultura, que é também o público alvo do programa.

Reconhece comunidades e manifestações culturais locais já existentes, incentivando e viabilizando novas criações, não deixando de estimular e promover a circulação de toda forma ampliação cultural como educação, cidadania e economia solidária.

Compreende que o mercado cultural vai além das fronteiras da arte e inclui gastronomia, turismo, moda, lazer, artesanato, ecologia, ciência, tecnologia, urbanismo, políticas públicas e muitas outras vertentes. Ou seja, podemos concluir que o negócio cultural é ainda mais amplo de oportunidades, podendo assim, ser facilmente difundido, fortalecido e viabilizado.

Todo o aparato institucional, político e legal que perfaz a relação entre a gestão pública brasileira e o desenvolvimento cultural no país se faz pertinente quando se pretende versar sobre o marketing cultural praticado pelas instituições que compõe o “sistema de incentivo à cultura” e sua relação com a sociedade.

A partir de agora trabalharemos o marketing cultural que nos servirá de base para avaliarmos o caso específico do CCBB na tentativa de responder à questão principal que esse trabalho de conclusão de curso. Como se dá a utilização do

marketing cultural em benefício de uma instituição pública e como esse marketing pode beneficiar a imagem dessa instituição e a sociedade envolvida nas ações?

### 3 O MARKETING NO SETOR PÚBLICO

O marketing é o retrato fiel das práticas privadas. O seu próprio conceito exprime essa relação. Segundo Santos (2006, p. 119), este “é, em uma concepção ampla, a área de conhecimento do saber administrativo incumbida de estudar o relacionamento de uma organização com os mercados e públicos aos quais está ligada”.

Nos dias atuais o marketing tem se tornado uma grande ferramenta—assim como a comunicação governamental<sup>11</sup>— nas relações das empresas e outras entidades— sejam elas de natureza jurídica pública ou privada— com o cidadão. E na área da cultura não tem sido diferente. O marketing, que no passado estava muito relacionado com a esfera privada, agora se transforma, no contexto gerencial das práticas públicas, numa ferramenta para o gerenciamento dos serviços públicos e da relação com o “cidadão cliente” desses serviços. Uma versão moderna, que “preocupa-se com os resultados” (SANTOS, 2006, p. 119).

No entanto, no âmbito dessa relação, o atendimento e conseqüente satisfação da população não é tarefa das mais simples. Esta envolve vários fatores que antecedem e procedem tais serviços, fatores esses como a pesquisa, desenvolvimento de produtos ou serviços até que estes cheguem ao usuário final. Na visão de Santos (2006, p. 120) “todas essas decisões devem ser feitas eficientemente para satisfazer às necessidades da população, que é o objetivo máximo em determinado tempo”.

Logo, levando- se essas e outras características peculiares do setor público, o autor denomina “*marketing no setor público*”, o tipo de marketing utilizado na administração pública, cujo conceito se define da seguinte forma:

“ o conceito de marketing no setor público refere-se à análise, ao planejamento e ao estabelecimento de um bem ou serviço público, capazes de satisfazer às necessidades da população, em determinado tempo, visando ao bem comum”. (SANTOS, 2006, p.120)

---

<sup>11</sup> Que é uma ferramenta que tem como objetivo a aproximação entre governantes e governados. Para isso, essa comunicação abrange todas as formas de intercâmbio entre o governo e sua sociedade, em um sistema aberto.(SANTOS, 2006, p. 131)

No setor público há três tipos de marketing: o tradicional, o social e o político.

O marketing tradicional é definido como:

A análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas cuidadosamente formulados e planejados por uma gestão para proporcionar trocas voluntárias de valores com a população-alvo, no propósito de atingir os objetivos organizacionais. (SANTOS 2006, p. 120)

Seu objetivo básico é estabelecer e “manter a ligação entre a organização e seus clientes, consumidores, usuários ou população”. (MAXIMIANO, 2004)

O marketing social pode ser visualizado como “um processo social em que as necessidades naturais de uma sociedade são identificadas, expandidas e servidas por um conjunto de instituições” (TOMAZELLI, 1986).

Já o marketing político, descansa no seguinte conceito:

É um conjunto de técnicas que tem como objetivo favorecer a adequação de um candidato ao seu eleitorado potencial, torná-lo conhecido do maior número de eleitores e de cada um deles, criar a diferença em relação aos concorrentes e, com um mínimo de recursos, otimizar o número de sufrágios que é necessário ganhar durante campanha. (TOMAZELLI, 1986).

Alguns outros conceitos estão estreitamente atrelados à questão do marketing no setor público. Conceitos como atendimento versus tratamento, além dos conceitos técnicos como mídia, estrutura organizacional, identidade visual e planejamento estratégico. Este último fazendo parte como vimos do próprio corpo conceitual do que define o marketing.

O planejamento costuma aparecer como a primeira função administrativa que serve de base para todas as demais funções exercidas pelo governo. Segundo Santos (2006, p. 23) o propósito do planejamento governamental

É definir objetivos para o futuro e os meios para alcançá-los, de maneira que as transformações ocorridas na comunidade na qual o governo pretende intervir não sejam determinadas simplesmente, por circunstâncias fortuitas ou externas, mas pelo resultado de decisões e propósitos gerados por alguns ou todos os seus habitantes.(...)

Dos *tipos de planejamento governamental*<sup>12</sup>, o estratégico é o que está estreitamente ligado ao marketing no setor público.

Para Oliveira (1994),

O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo gestor, considerando que o futuro tende a ser diferente do passado. Entretanto, a organização tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo a exercer alguma influência sobre o ambiente. O planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental executado pela empresa, independentemente da vontade específica do gestor.

No marketing do setor público, o atendimento e tratamento normalmente são conceitos confundidos, porém estes se diferem. De acordo com Santos (2006, p. 128): “Atender o cidadão é dar e prestar atenção, considerar, acatar ou levar em consideração uma pessoa que compra (adquire) um produto ou um serviço”. Já o tratamento “é a maneira como o servidor dirige-se ao cidadão, orientando-o, conquistando sua simpatia”.

Nesses conceitos reside a importância da relação entre o cidadão e os serviços culturais oferecidos, quer por entidades de todos os tipos, quer por empresas públicas com personalidade jurídica de natureza privada, no caso específico o Centro Cultural Banco do Brasil e suas modalidades de prestação de serviço e acesso à cultura.

### **3.1 O marketing Cultural na relação das instituições com o cidadão**

Na relação entre os serviços oferecidos e o acesso à cultura e as suas diversas formas de expressão, promovido por instituições públicas ou aquelas, que podemos chamar, “híbridas”, no contexto gerencial do Estado, surge uma modalidade de marketing: o cultural.

Alguns autores atribuem o aparecimento do marketing cultural aos incentivos fiscais ocorridos, como vimos na década de 1990. No entanto, para Neto (2004)

---

<sup>12</sup> Para aprofundamento ver SANTOS, Clezio, Saldanha dos. **Introdução à Gestão Pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

Na verdade, marketing cultural nada tem a ver com incentivos fiscais. Esse tipo de mecanismo de incentivo sempre tem vida curta; já o apoio financeiro de pessoas físicas e jurídicas a projetos culturais, não. Há governos e organizações privadas com verdadeiras políticas de apoio à arte e à sua disseminação. Quando essas políticas estão fundamentadas em uma filosofia genuína de inserção da iniciativa/produção artístico-cultural no mercado, ou seja, em uma filosofia de marketing, tem-se o marketing cultural.

São inúmeras as definições encontradas na literatura acadêmica, mas é preciso restringir o conceito para adequá-lo ao universo do marketing. Embora se deva admitir que este conceito tende a ampliar-se na medida em que cresce o mercado cultural e o investimento privado na cultura, no âmbito do marketing, considera-se “cultural” o investimento em atividades capazes de transmitir ideias e valores através de expressões artísticas, agregáveis a marcas ou produtos. Neto (2002)

Assim, seguimos com Neto (2004), que complementa o conceito acima apresentado, da seguinte forma:

“Marketing Cultural é a atividade deliberada de viabilização físico-financeira de produtos e serviços que, comercializados ou franqueados, venham atender às demandas de fruição e enriquecimento cultural da sociedade”.

O autor ainda define quatro modalidades de Marketing Cultural, que podemos assim resumir:

*Marketing Cultural de fim:* aquele realizado por instituições cujo objetivo é a promoção cultural. Realizam este tipo de Marketing Cultural instituições como Teatro Municipal, Funart, OSESP, Palácio das Artes e Rioarte, por exemplo.

*Marketing Cultural de agente:* é, na opinião de Neto (2004), a mais condizente com o termo Marketing Cultural, e refere-se aos agentes de cultura como atividade fim, com os investimentos e riscos correspondentes, como empresários e produtores culturais. Dell’Arte, Duetto e Dançar Marketing realizam esse tipo de Marketing Cultural.

*Marketing Cultural de meio:* nesta categoria encontra-se o patrocínio cultural efetuado a atividades artísticas por empresas que não pertencem ao setor, com o objetivo de promover sua própria marca. Grandes organizações realizam este tipo de Marketing Cultural. São exemplos desse tipo de iniciativa: Tim Music, Heineken Concerts, O Globo em Movimento.

*Marketing Cultural Misto*: nesta modalidade a empresa patrocina seu próprio espaço cultural e nele patrocina eventos. Age como produtora cultural (agente) e como patrocinadora (meio). É a opção do Banco do Brasil, através dos CCBBs e do Circuito Cultural Banco do Brasil, da Petrobrás BR (Odeon BR, Rival BR), do Unibanco (Espaço Unibanco/ Itaú), da Caixa Econômica Federal (Caixa Cultural), Oi (Oi Futuro) e vem apresentando grande potencial de crescimento.

O Marketing Cultural torna-se eficaz especialmente quando consegue estabelecer um vínculo de reconhecimento e ou um eixo de identidade entre quem oferece e quem consome determinado produto ou quem gosta de determinada expressão artística ou frequenta determinado evento ou instituição cultural. Ainda para Neto (2004), propostas baseadas nessas modalidades podem ser objetos de concessão de percentuais de renúncia fiscal diferenciados segundo o fato/locus gerador de cada iniciativa:

"Assim, para iniciativas de Marketing Cultural de Fim, seriam concedidos 100% de renúncia; para Marketing Cultural de Agente, também 100% de renúncia (iniciativas não caracterizáveis como show business). Para Marketing Cultural de Meio, obviamente, nenhuma renúncia e, finalmente, para iniciativas classificadas como Marketing Cultural Misto, 50 % de renúncia fiscal. Quanto à distribuição geográfica. Se a renúncia é do Imposto de Renda, o projeto teria que ter âmbito nacional. Se do ICMS, o projeto teria que ter abrangência pelo menos estadual. Se ISS ou IPTU, o alcance seria, obrigatoriamente, municipal. Não deveria ser permitido que a renúncia a uma lei estadual ou municipal rendesse espetáculos fora de seus respectivos estados e municípios, ou mesmo espetáculos em Brasília ou no exterior. Quanto ao controle acionário do patrocinador (no caso de empresas estatais). O controlador é quem deve decidir sobre suas políticas. Nesse caso, Furnas Centrais Elétricas (cujo controle pertence à União), no episódio 'entrevista do Cacá Diegues ao jornal O Globo' não deveria ter retirado seus critérios de "contrapartida social" das normas para patrocínio constante de seu site na internet, uma vez que tais exigências foram legitimamente decididas por seus dirigentes- controladores. Às empresas estatais deveria ser vedado utilizar-se de renúncia fiscal, pois suas iniciativas de marketing cultural (da modalidade "de meio"), teriam como acontece com qualquer empresa privada que contar, necessariamente, com verbas orçamentárias para patrocínio à cultura (se assim estabelecido pelos dirigentes-controladores da empresa). O Imposto de Renda (e outros impostos) recolhidos por empresas controladas pelos governos deveriam ser revertidos integralmente aos Tesouros Nacional, Estadual ou Municipal, conforme o caso. Esses recursos é que permitem que se dote verbas não só para a cultura como também para todas as responsabilidades inerentes ao Estado."

As ações de Marketing Cultural podem ser integradas dentro de uma política mais ampla de Marketing Institucional, entendido como "um conjunto de ações de

marketing destinadas a projetar uma imagem favorável da empresa junto ao público em geral, clientes e parceiros” (NETO 2004).

Em suma, a ideia do surgimento do marketing cultural no contexto dos incentivos fiscais criados na década de 90, mesmo este não sendo fruto desses incentivos, mas das questões relacionadas à parceria público- privada, com uma maior participação das instituições públicas, entidades privadas, e também dos cidadãos, nos leva a pensar como se dá essa parceria.

Uma questão que surge é: Será que o marketing cultural vem contribuindo para o desenvolvimento cultural no país? Pois a adoção do marketing cultural no setor público só faz sentido se resultar nessa contribuição, se o cidadão for beneficiado com a aplicação desses recursos ocasionando a ampliação e difusão de expressões culturais.

Conheceremos a partir de agora, de forma mais específica, como essa dinâmica ocorre no objeto de estudo desse trabalho, o Centro Cultural Banco do Brasil.

## 4 O MARKETING CULTURALEM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS E SEUS RESULTADOS: O caso do CCBB

### 4.1 História do Banco do Brasil

O Banco do Brasil, nossa principal instituição de crédito, tem sua história tão entrelaçada à história do Brasil, que por vezes se confunde. O Banco sempre esteve nos centros das principais mudanças do país, tanto no âmbito econômico como também político e social, participando ativamente das tomadas de decisões que marcaram e condicionaram sua evolução. O Banco do Brasil tem a particularidade de se mostrar presente a cada vez que o país enfrentou momentos cruciais.

Foi fundado através de um alvará por Dom João VI, em 12 de outubro de 1808, num período considerado como a independência econômica num período político importante de independência nacional e de grandes transformações. O processo de mineração estava em declínio, a escassez de moeda estava significativa e tanto a intensificação de atividades comerciais como a abertura dos portos, juntamente com a alta despesa da família real e sua corte exigiam que houvesse aumento de numerário, pois só existiam três bancos emissores no mundo, Suécia, França e Inglaterra. Com o capital de mil e duzentas ações com o valor de um conto de réis cada, foi aberto ao público objetivando a venda de ações para os senhores de posse do período. No entanto essa abertura de ações não obteve sucesso, verificando que após quatro anos apenas cento e vinte seis ações tinham sido subscritas, encerrando em 1817 a oferta pública.<sup>13</sup> Durante os cinco primeiros anos de funcionamento, o Banco do Brasil ficou instalado no Rio de Janeiro em um prédio na atual Avenida Primeiro de Março. Em 1815 foi transferido para um edifício ao lado do atual prédio do Centro Cultural Banco do Brasil – CCBB, conhecido como A Casa dos Contos, onde permaneceu até 1826.

Em 1821 o banco sofre sua primeira crise causada por um grande saque feito pela família Real antes do retorno a Portugal. A crise se aprofundou após a Independência do Brasil por conta da grande desordem financeira no 1º Reinado.

---

<sup>13</sup> BRASIL, Banco do. **História do Banco do Brasil**. Diretoria de Marketing e Comunicação do Banco do Brasil. Livro 1. Ver referência.

Em 1833 o Banco foi liquidado sob forte pressão, mas no mesmo ano através de lei que reestruturou a economia do Império foi reestabelecido.

No ano de 1851, Visconde de Mauá com um aporte de 10.000 contos de réis criou uma nova instituição Banco do Brasil, com estreitas ligações com o mercado de capitais. Com esse destaque comercial o Banco do Brasil se fundiu com o Banco Comercial do Rio de Janeiro, fazendo com que seu capital aumentasse consideravelmente, liderado por Visconde de Itaboraí, considerado fundador do Banco do Brasil atual, respaldado pela legislação vigente. A partir daí, em 1863 foi realizado o primeiro concurso público para o cargo de escriturário do Banco que era o único órgão emissor do país, permanecendo neste destaque até 1866. Na época da abolição da escravatura o Banco lançou a primeira linha de crédito voltada para fazendeiros para recrutamento de mão de obra europeia em 1888. Em 1893, após mais uma fusão com banco estatal, passou a ser chamado de Banco da República Brasileira. E só voltou a Banco do Brasil em 1906.

Teve participação ativa durante a II Guerra Mundial, dando suporte aos militares brasileiros que serviam na Itália através de seus escritórios que recebiam seus ordenados e prestavam serviços para consulados e embaixadas.

Sua sede foi transferida para capital Brasília no mesmo dia da inauguração da cidade, 21 de abril de 1960. E em 1971 já possuía mais de 900 agências pelo país e mais de 15 no exterior com ações negociadas na Bolsa de Valores.

Participou com grande destaque na substituição da moeda em 1994 – Cruzeiro pelo Real – sendo responsável pela distribuição da nova moeda em todo o Brasil, por meio das mais de 31 mil agências existentes no país. Foi o primeiro banco a receber a certificação de ISO 9002.<sup>14</sup>

Nos seus 200 anos de formação é hoje, a maior instituição financeira do país, uma empresa de economia mista, que conta com mais de 26 milhões de clientes,

---

<sup>14</sup> BRASIL, Banco do. **História do Banco do Brasil**. Diretoria de Marketing e Comunicação do Banco do Brasil. Livro 1. Ver referência.

109 mil funcionários, 18 mil pontos de atendimento e mais de 40 mil caixas eletrônicos espalhados pelo país<sup>15</sup>.

#### 4.1.2. O Banco do Brasil e a Cultura

O Banco do Brasil, nos seus mais de 200 anos de existência, estabeleceu-se como instituição financeira sólida, sempre preocupada com a formação educacional do povo brasileiro em geral e de seus funcionários em particular.

Ao longo de sua história, tradicionalmente investiu em Cultura, embora os objetivos de suas primeiras ações fossem institucionais em Cultura, sem pretensão de construir uma política de comunicação social.

Em 1931 fundou sua Biblioteca, inicialmente especializada em Direito, Administração e Economia. Mais tarde, ampliou seu acervo com a incorporação de obras literárias, periódicos e livros de arte. Hoje, funciona o Centro Cultural Banco do Brasil e disponibiliza mais de 200 mil títulos, dos mais diversos assuntos, atendendo estudantes, pesquisadores e público em geral.

O Museu e Arquivo Histórico do Banco do Brasil foram criados em 1955. O Museu especializou-se na numismática brasileira - ciência que se ocupa da coleção de moeda metálica, papel-moeda (cédula) e moeda escritural - e internacional com uma coleção considerada atualmente uma das melhores do Brasil. Guarda ainda em seu acervo curiosa coleção dos objetos de uso em agências bancárias ao longo destes quase duzentos anos. O Arquivo Histórico foi criado com a função de preservar a memória da Instituição, guardar e conservar documentos de real valor para o estudo e entendimento da importância da atuação do Banco do Brasil na vida financeira do País.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup>Empresa de Economia Mista é uma sociedade na qual há colaboração entre o Estado e a iniciativa privada, ambos reunindo recursos para a realização de uma finalidade, sempre de objetivo econômico. (BRASIL, BANCO, 2010). É uma pessoa jurídica de direito privado e o Estado poderá ter uma participação majoritária ou minoritária; entretanto, mais da metade das ações com direito a voto devem pertencer ao Estado.

<sup>16</sup> BRASIL, Banco do. **História do Banco do Brasil**. Diretoria de Marketing e Comunicação do Banco do Brasil. Livro 1. Ver referência.

Além disso, o Banco do Brasil, através de seu Departamento de Engenharia e Arquitetura, sempre foi grande comprador de obras de arte, destinadas à decoração de suas mais de 4.000 agências espalhadas pelo mundo.

O papel social do Banco do Brasil através do investimento em cultura começa a delinear-se de forma tímida em suas ações de aplicação direta de recursos em atividades culturais, com destaque para o apoio à formação de bandas pelos<sup>17</sup> municípios no interior do Brasil, o patrocínio a eventos de música e arte regionais, além do apoio constante a projetos de resgate e preservação da memória musical brasileira através da produção de discos e livros sobre os grandes valores de nossa música.

Entretanto, o grande avanço no apoio e fortalecimento da cultura foi dado pelo Banco do Brasil com a inauguração, em 1989, de seu Centro Cultural. Espaço múltiplo, onde as mais diversas manifestações culturais, populares e eruditas, acadêmicas ou de vanguarda, têm abrigo, onde todas as ideias, experiências e tendências podem se expressar.

#### 4.1.3 Evolução do Patrocínio Cultural no Banco do Brasil

O Banco do Brasil S.A (BB), conhecido como Banco da Cultura, marcou o início de sua história como patrocinador cultural em 1989, quando abriu sua 1ª sede do Centro Cultural do Banco do Brasil (CCBB), inaugurada em 12 de outubro, no Rio de Janeiro. Desde então tornou-se mantenedor e patrocinador dos eventos realizados no CCBB -RJ. E este foi só o primeiro passo que associaria o Banco do Brasil às artes e à cultura.

Em 1993, com a criação do projeto Brasil Musical, a instituição Bancária ampliava sua ação cultural para outros estados. Nos anos subsequentes, para outras áreas artísticas, além da música.

---

<sup>17</sup> BRASIL, Banco. **Banco do Brasil: 200 anos – 1964-2008.** / Diretoria de Marketing e Comunicação do Banco do Brasil. Livro 2. Ver referência.

Em 1999 o projeto transformou-se e passou a se chamar Circuito Cultural BB que, com alguns ajustes em seu formato.

Nos anos de 2000 e 2001, o Centro Cultural chegava com sede própria nas cidades de Brasília e São Paulo, respectivamente, consolidando a atuação do Banco na área cultural.

Em 27 de agosto de 2013 foi inaugurado o CCBB mineiro, no pólo cultural da Praça da Liberdade em Belo Horizonte.<sup>18</sup>

O Banco do Brasil utiliza-se, em parte, do PRONAC, por ser uma sociedade de economia mista que pode, na modalidade mecenato, usufruir dos incentivos fiscais previstos na Lei Rouanet.

Para o Banco do Brasil o investimento na modalidade Mecenato por meio do patrocínio é mais compensador do que por doação. A diferença é que no patrocínio é permitida a promoção e publicidade do incentivador, enquanto que por doação é vedada a publicidade. Além disso, o patrocinador tem direito a até 10% dos produtos resultantes do projeto (ex. ingressos, catálogos, brindes), com a finalidade de distribuição gratuita promocional, gerando insumos para o relacionamento com parceiros e clientes.

O Patrocínio Cultural no Banco do Brasil não pode valer-se apenas dos benefícios das leis de incentivo fiscal, pois o Banco possui quatro espaços culturais próprios para realização das ações patrocinadas. Essa opção de instalar centros culturais gera ao BB um custo, que será arcado com recursos próprios, referente à estrutura física, manutenção, iluminação, sonorização, segurança, recepcionistas, bilheteiros, limpeza e ascensoristas, dentre outros, que chega ao mesmo montante dos investimentos destinados aos patrocínios.

A escolha dos projetos a serem patrocinados se dá por meio de editais públicos e/ou escolha direta e precisam atender a interesses públicos e privados, presentes nessa dicotomia nas sociedades de economia mista.

Na esfera pública, os projetos devem atender às diretrizes do Ministério da Cultura (MinC), da Secretaria de Comunicação da Presidência da República

---

<sup>18</sup> BRASIL, Banco. **Banco do Brasil: 200 anos – 1964-2008.** / Diretoria de Marketing e Comunicação do Banco do Brasil. Livro 2. Ver referência.

(SECOM/PR) e aos regulamentos dos órgãos de controle com o objetivo de oferecer projetos de qualidade para a sociedade e democratizar a cultura.

Na esfera privada, os projetos devem agregar valor à marca e à imagem, gerar mídia positiva, favorecer o relacionamento com clientes e parceiros, atendendo aos interesses dos investidores e acionistas.

Aparentemente, a natureza dos negócios bancários parece incompatível com o fazer cultura, visto que a “lógica” da cultura não é a “mercadológica” dos negócios<sup>19</sup> bancários. E realmente, não é recomendável vincular à ação cultural à venda direta de produtos bancários, pois pode gerar o repúdio dos consumidores culturais, visto que o cliente bancário e o cultural não seguem os mesmos padrões de comportamento de consumo. Ao passo que o consumidor cultural procura cultura para buscar conhecimento, diversão, evasão dos problemas cotidianos, o consumidor bancário visa à solução de problemas práticos.

Entretanto esta relação pode estar implícita nos negócios bancários e com isso o repúdio dos consumidores é extinto ou sobrepujado pela necessidade destes consumidores.

Observando a história do patrocínio cultural realizado pelo BB pode-se inferir que dentro dos seus objetivos estão os de estimular o mercado cultural, democratizar a cultura para o público geral e conferir prestígio e credibilidade à marca, visando à fidelização do seu cliente.

## **4.2 O Centro Cultural Banco do Brasil- CCBB**

Por decisão da Diretoria do Banco, em 1987, foi criado o Centro Cultural Banco do Brasil no Rio de Janeiro. Todas as ações e investimentos relacionados com o fomento da atividade cultural no Rio de Janeiro ficaram, a partir de então, concentrados no CCBB.

O endereço da Rua 1º de Março, no Rio de Janeiro, foi escolhido devido à sua importância histórica para a Instituição. Ali havia funcionado, por mais de 60 anos,

---

<sup>19</sup> BRASIL, Banco. **Banco do Brasil: 200 anos – 1964-2008**. / Diretoria de Marketing e Comunicação do Banco do Brasil. Livro 2. Ver referência.

sua Agência Central e a Biblioteca do Banco. O edifício, inaugurado em 1906, foi transferido para o Banco do Brasil em 1923. A pedra fundamental do prédio foi lançada por D. Pedro II, em 1880, e seu projeto foi elaborado por Francisco Bithencourt da Silva, arquiteto da Casa Imperial Brasileira. Além disso, o prédio está localizado no coração do Corredor Cultural, projeto de revitalização histórica e cultural do Centro da Cidade, lançado em 1983.<sup>20</sup>

A ideia original consistia apenas na reforma do prédio e na preservação e ampliação dos acervos já existentes. A biblioteca, até então pertencentes ao Departamento de Seleção e Desenvolvimento do Pessoal, era de uso restrito dos funcionários do Banco e o Museu Numismático, com exposição permanente e sem nenhuma visibilidade para o público, recebia visitação mínima.

Os estudos e as discussões iniciais para o levantamento das alternativas adequadas levaram naturalmente   conclusão de que o ideal seria a adapta o do edifício para uso como um centro cultural múltiplo.

O Banco na época havia sofrido profundas mudanças, perdendo o controle de diversas atividades vitais, transferidas para o Banco Central, devendo buscar alternativas que pudessem ampliar seus negócios, tornando-o mais competitivo no mercado.

A proposta de instala o do Centro Cultural, com características multidisciplinares, configurou-se em excelente instrumento de marketing. A Comissão de Projeto e Implanta o do Centro Cultural assim se pronunciava em 1987:

  entendimento deste grupo que o centro cultural venha a desenvolver sua atua o visando atender a aspectos de Marketing Cultural, inserindo na filosofia de marketing global da Empresa. A excelência de suas instala es, de suas exposi es, de seus espetáculos, de seus serviços num todo, o identificarão dentro do mundo cultural brasileiro. O centro terá, portanto, como sua "marca" a qualidade, característica do Banco. (BRASIL, BANCO, 2010)

Entretanto, inicialmente, talvez devido as incertezas políticas e ao ineditismo da iniciativa, a identidade visual do CCBB foi elaborada com prudente distanciamento do Banco do Brasil. Logomarca e cores institucionais próprias,

---

<sup>20</sup> BRASIL, Banco. **Banco do Brasil: 200 anos – 1964-2008.** / Diretoria de Marketing e Comunica o do Banco do Brasil. Livro 2. Ver referência.

sinalização diferenciada, impressos de divulgação dos eventos elaborados sem identificação com a política de comunicação da empresa, colocavam o espaço cultural como órgão alheio à estrutura do conglomerado.

Mas o nome adotado, que contém o do próprio Banco, alinhou o Banco do Brasil entre os precursores da eficaz estratégia de divulgação de ações de patrocínio cultural. Foi em 1987, por exemplo, que a experiência do Free Jazz Festival,<sup>21</sup> demonstrou o grau de envolvimento e identificação que uma marca pode ter em relação ao produto cultural patrocinado, “herdando-lhe” os atributos de parceria com a instituição.

Em seguida instituíram-se outras experiências, como o Carlton Dance, o Heineken Concerts, o American Express in Concert, o Avon Woman in Concert, entre outros. Patrocinadores tradicionais de cultura, como a Petrobrás, passaram a inserir os projetos patrocinados em seu planejamento de marketing, multiplicando seus resultados.

A visibilidade da marca Banco do Brasil estava assim assegurada. A qualidade, o pluralismo e a constância das atividades culturais desenvolvidas foram obviamente fundamentais, desde os primeiros momentos, a partir de outubro de 1989, para o sucesso da iniciativa, hoje plenamente amadurecida e estabelecida.

A programação inicial baseou-se em ciclos temáticos, abrangendo todos os segmentos possíveis ao espaço existente. Para a inauguração foi escolhida uma série de eventos homenageando o escritor Machado de Assis. Estavam previstos na época os ciclos Nelson Rodrigues, Humor, Futebol e Ecologia. Apenas a programação de teatro nem sempre fazia parte dos ciclos devido à dificuldade de seleção de textos correlatos. Neste período o orçamento de eventos do Centro Cultural era mantido pela Fundação Banco do Brasil, cabendo ao Banco do Brasil a manutenção do prédio e os custos operacionais e administrativos.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> BRASIL, Banco. **Banco do Brasil: 200 anos – 1964-2008.** / Diretoria de Marketing e Comunicação do Banco do Brasil. Livro 2. Ver referência.

<sup>22</sup> BRASIL, Banco do. **História do Banco do Brasil.** Diretoria de Marketing e Comunicação do Banco do Brasil. Livro 1. Ver referência.

A partir de 1990 a era Collor, com o confisco de recursos privados e a extinção das leis de incentivo à cultura, veio alterar a forma de custeio dos eventos.

O CCBB, ainda em seu sexto mês de atividades, passou por uma crise, com adiamento de projetos e prorrogação das exposições, mas apesar disso, já tinha alcançado seus primeiros resultados positivos, projetando o nome do Banco do Brasil na mídia do eixo Rio-São Paulo. Apesar do contexto adverso, e com uma perspectiva de gastos reduzida, a programação do CCBB foi também incluída no orçamento anual do Banco do Brasil, ficando a Fundação como parceira ocasional, em projetos isolados. Foram realizados, a partir de 1990, os ciclos Vinicius de Moraes e Carlos Drummond de Andrade, mesmo com toda dificuldade.

Durante todo o período inicial, o Centro Cultural esteve vinculado, na estrutura organizacional do Conglomerado, diretamente à Presidência do Banco do Brasil, e sua atuação ainda não era analisada no planejamento estratégico de comunicação da empresa, que não se apropriava da “ferramenta CCBB” para sua comunicação institucional.<sup>23</sup>

Em 1992, um trabalho de adequação e modernização da marca do CCBB começou a ser desenvolvido. As cores, o desenho e a sinalização escolhida naquela ocasião ainda mantiveram certa distância, adequando-se muito mais às características arquitetônicas neoclássicas do prédio, do que às necessidades de comunicação institucionais do Banco. O redesenho foi encomendado ao escritório de Design Valeria London. Como resultado passou-se a utilizar as cores verde e bege e o desenho, embora modernizado, ainda tinha inspiração a fachada do edifício sede do Centro.

Somente a partir de 1994, por determinação da Diretoria do Banco, a marca foi novamente redesenhada, por Cauduro Martino Arquitetos Associados, como o objetivo de enfatizar o nome Banco do Brasil e as cores azuis e amarelas, institucionais do conglomerado, passaram a fazer parte da identidade do CCBB.

---

<sup>23</sup> BRASIL, Banco. **Banco do Brasil: 200 anos – 1964-2008.** / Diretoria de Marketing e Comunicação do Banco do Brasil. Livro 2. Ver referência.

#### 4.2.1 O marketing e a relação entre o BB e o CCBB

O caminho foi aberto em 1993, quando o CCBB foi alvo de ação conjunta da Consultoria Técnica da Presidência (COTEC) com a Coordenadoria de Marketing e Comunicação do Banco do Brasil (COMAC), que através de sua Coordenadoria Adjunta de Marketing (ADMAR), elaborou o “Estudo da Relação Custo/ Benefício”, avaliação técnica que visava estabelecer sob o prisma do marketing, a situação do Centro Cultural do Rio de Janeiro em relação ao conglomerado Banco do Brasil, a fim de subsidiar futuro posicionamento da empresa em relação aos investimentos no setor.<sup>24</sup>

As pesquisas realizadas na oportunidade constataram que o Centro Cultural era responsável por até 80% das boas notícias veiculadas na mídia sobre o Banco do Brasil em todo o país, que a imagem projetada pelo CCBB correspondia a de uma instituição moderna e eficiente e que a imagem do Banco ainda estava associada à ineficiência, burocracia e ao atraso tecnológico.

Verificou-se que o CCBB poderia ser um investimento rentável sob o ponto de vista do reposicionamento institucional da imagem do Banco do Brasil. Apesar da aplicação constante de recursos na produção de eventos e na manutenção do prédio do CCBB demonstrarem o entendimento, por parte da diretoria do Banco, de que aquele era um instrumento eficaz de marketing, somente a partir de 1994 surgiu na cúpula da Instituição a consciência de que era necessária uma maior aproximação entre políticas de comunicação do Banco e do CCBB.

O Centro, a partir de então, mantendo ainda a marca de 1992, começou a utilizar as cores e fontes institucionais do Banco do Brasil, dando os primeiros passos para a unificação de sua comunicação visual.

Em 1996, novos estudos foram solicitados pela COTEC gerando um maior conhecimento sobre a atuação do centro. O resultado foi consolidado num documento intitulado *“Estratégias de Marketing do Centro Cultural Banco do Brasil”*.

---

<sup>24</sup> BRASIL, Banco. **Banco do Brasil: 200 anos – 1964-2008.** / Diretoria de Marketing e Comunicação do Banco do Brasil. Livro 2. Ver referência.

Mais significativa, entretanto, foi a criação do Setor de Comunicação e Marketing, com atividades até então descentralizadas pela estrutura do centro, mas que até hoje é responsável por toda parte cultural e de patrocínio.

Uma importante ação para desenvolvimento do Centro Cultural pelo Setor de Comunicação e Marketing foi a contratação de pesquisas quantitativas por amostragem, em eventos de todas as áreas de atividades do CCBB, capazes de definir o perfil do usuário do CCBB e a seu nível de informação quanto a programação oferecida e de identificação dos patrocinadores.

Essas ações são, até os dias atuais, reforçadas pela DIMEC do Banco do Brasil com parceria com agências de marketing e propaganda, entre consumidores bancários clientes e não clientes do BB, nas principais capitais, que trazem, entre outros resultados, a percepção do quão forte é a demanda por investimento em cultura, considerando essencial e ainda insatisfatório e que sua associação com a imagem de responsabilidade social da empresa será tanto maior quanto mais constante forem sua atuação no patrocínio cultural.

A partir dos anos 2000, foram acrescentados quesitos para a apuração de informações mais complexas, que permitiriam avaliar também a performance da programação, e a visão do usuário sobre a instituição. O suporte construído através da coleta e análise desses dados, aliado ao acompanhamento do desempenho do retorno de Mídia, foi fundamental para a definição das estratégias de comunicação. As pesquisas são realizadas por amostragem, do tipo aleatório e simples, para estimar a proporção de usuários a serem entrevistados, considerando-se como população os frequentadores do CCBB - RJ a cada ano. Os resultados dessas pesquisas não são divulgados para público externo, apenas para funcionários e pessoas autorizadas.

#### **4.3 Funcionamento da política de patrocínio do BB/ CCBB**

Os critérios de seleção dos projetos que os CCBBs patrocinam estão baseados na “relevância conceitual e temática, na inovação, no impacto social, na viabilidade técnica e na adequação física” embasadas nas Leis Federais de Incentivo à Cultura.

A linha de atuação dos Centros Culturais do Banco do Brasil abrange a realização de eventos nas áreas de artes cênicas, cinema, exposições, ideias, música e programa educativo, priorizando a diversidade temática, a multiplicidade de linguagens e, principalmente, a qualidade da sua programação.

Em mais de 20 anos de atuação, o Banco do Brasil investiu um montante superior a R\$ 800 milhões somente na programação dos Centros Culturais, sem computar os recursos direcionados para restauração e manutenção dos prédios, recursos humanos, materiais e tecnológicos, que garantem o pleno funcionamento das unidades. Nesse período, as quatro unidades (Rio, São Paulo e Belo Horizonte e Brasília) receberam aproximadamente 90 milhões de visitantes e realizaram cerca de 5.500 projetos culturais.

A política de patrocínio do CCBB realiza-se pelo Programa Banco do Brasil de Patrocínio (PBBP) e tem por objetivo definir projetos a serem apoiados pelo Banco do Brasil no ano em referência.

Por meio de edital público de seleção escolhe quais projetos serão contempladas pelos seus recursos, sendo esta análise realizada pelas Comissões de Seleção Internas, aprovação pelo Comitê de Administração da Diretora de Marketing e Comunicação do Banco do Brasil e validação pela Secretaria de Comunicação Social da Presidência

Basicamente este processo se dá em cinco fases: A análise, a Habilitação Jurídica e Regularidade Fiscal e Trabalhista, a negociação, a homologação e a contratação. Na fase da Análise os projetos inscritos passam pela verificação do preenchimento dos pré-requisitos previstos no Edital, bem como por análise técnica. A análise é realizada por Comissões Técnicas Estaduais e Nacional, compostas por profissionais do Banco do Brasil qualificados e com experiência na análise e condução de projetos de patrocínio. Alguns atributos analisados nesses projetos segundo o edital é *a visibilidade, o potencial de relacionamento e relevância das contrapartidas*<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Para aprofundamento ver edital 2014 do Programa Banco do Brasil de Patrocínio. Item 4.1.2

A fase da Habilitação Jurídica e Regularidade Fiscal e Trabalhista consistem na verificação da documentação e da situação cadastral da pessoa jurídica a ser contratada, conforme preconizado na Lei nº 8.666 de 21/06/1993.

Na fase da Negociação os representantes do Banco do Brasil entram em contato com os proponentes dos projetos classificados na 2ª Fase para negociar o valor pretendido pelo Banco e as respectivas contrapartidas, podendo nessa fase o BB solicitar ajustes no projeto que seja necessário.

Na 4ª fase os projetos negociados estão sujeitos à homologação pela instância decisória responsável no BB e, posteriormente, encaminhados para aprovação da Secretaria de Comunicação da Presidência da República – SECOM/PR. Estarão aptos à esta fase “os projetos cuja negociação da cota de patrocínio e respectivas contrapartidas, entre o Banco do Brasil e o Proponente, resulte em comum acordo entre as partes”. (PBBP, item 4.3.3)

Na fase da contratação de acordo com o edital 2014

Os projetos analisados, habilitados, negociados e homologados estarão aptos a serem contratados. O cancelamento do projeto por qualquer motivo, ainda que por força maior ou caso fortuito, não enseja o direito de que o mesmo seja substituído por outro de indicação do Proponente. A contratação dos projetos selecionados será realizada em estrita observância ao disposto na Lei de Licitação e Contratos Administrativos (Lei 8.666/93) e demais normas aplicáveis, mediante a formalização de contratos de patrocínio e conforme instruções normativas do Banco do Brasil que regem o assunto. (PBBP, item 5.1 e 5.2)

Esta política de patrocínio do CCBB está ancorada nos termos da Instrução Normativa SECOM/PR nº 01, de 08/05/2009, que define patrocínio como o “apoio financeiro concedido a projetos de iniciativas de terceiros, com o objetivo de divulgar atuação, fortalecer conceito, agregar valor à marca, incrementar vendas, gerar reconhecimento ou ampliar relacionamento do patrocinador com seus públicos de interesse”. Por determinação do TCU, exarada por meio do Acórdão 231/2010 de 24/02/2010, o Banco do Brasil analisa a relação custo x benefício de todos patrocínios que realiza, de forma que as *contrapartidas* obtidas estejam sempre compatíveis com o investimento alocado.

Em suma a marca Banco do Brasil deve ser percebida com destaque na comunicação do evento; deve propiciar oportunidade de relacionamento do Banco do Brasil com seus públicos de interesse; e deve ter propriedades oferecidas pelo

projeto que proporcionem equilíbrio na relação custo x benefício da cota de patrocínio solicitada como, por exemplo, cota de convite, benefícios exclusivos para clientes BB, pré-venda, camarote exclusivo, etc.

As *contrapartidas* executadas pelo Banco do Brasil a favor de seus centros culturais e sua relação com o marketing cultural são o cenário político institucional necessário para tentarmos responder a pergunta-problema que cerca este trabalho. Pois é na premissa de viabilização físico-financeira de produtos para atendimento das demandas no intuito do enriquecimento cultural da sociedade proposto por esse tipo de marketing é que repousa toda essa relação.

Essa relação fica muito clara se analisarmos justamente três atributos que devem possuir os projetos que pretendem concorrer ao processo seletivo do Programa de Patrocínio do Banco do Brasil: *a visibilidade, o potencial de relacionamento e a relevância das contrapartidas.*<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> As informações contidas nesse capítulo 4 foram retiradas de História do Banco do Brasil – Livro 1 e 2 (2010)

## 5 CONCLUSÃO

Como apresentado na introdução ao trabalho, pretendia-se analisar em que medida o marketing cultural na Gestão Pública pode contribuir para a difusão e o desenvolvimento cultural, entendendo por desenvolvimento cultural: “O resultado de processos que ampliam ou potencializam as possibilidades de reflexão e criação humanas. Em outros termos, que ampliam ou potencializam os pensares, saberes e fazeres da humanidade.” (PFEIFFER, 2011). Para tanto, foi realizado um estudo de caso sobre o marketing cultural do Banco do Brasil, enfatizando o papel do CCBB nesse processo.

A relação de cultura com marketing na Gestão Pública abre um leque complexo de entendimentos necessários, nos fazendo enxergar a importância que foi a descentralização no desenvolvimento global do país.

As mudanças socioeconômicas e político administrativas diminuíram as barreiras dos crescimentos das atividades estatais facilitando as relações público-privadas e com as organizações e instituições não governamentais. Passando pelos três períodos da grande reforma administrativa a partir de 1930 que foram 1937, 1967 e 1995, percebemos que foram promovidas inúmeras transformações do aparelho estatal gerando sua expansão, principalmente através da Administração Pública Indireta como autarquias, sociedades de economia mista, empresas públicas e fundações.

Verificando todo o período de expansão e desenvolvimento principalmente nos últimos 85 anos, conseguimos perceber a evolução e compreendermos como se encontra nos dias de hoje a Gestão Pública; mais moderna, democrática, participativa, com mais possibilidades de mobilidades econômicas e sociais. Uma Gestão mais flexível sempre em busca aos atendimentos das demandas sociais e de mercado, fortalecida principalmente pela ação das organizações não governamentais e parcerias com sociedade civil e público privadas criando importante elo de desenvolvimento da cultura.

Verificou-se toda formação da instituição Banco do Brasil, sua criação e participação fundamental no desenvolvimento do país, sempre ampliando as possibilidades de reflexão humana, buscando atender todas as necessidades dos

mais diferentes aspectos, mas principalmente na atuação no cenário cultural, o qual foi foco neste trabalho de conclusão de curso. O banco conhecido como “Banco da Cultura” que decidiu através de sua diretoria maior, utilizar do Marketing para melhorar cada vez mais sua imagem perante a sociedade com a criação dos seus Centros Culturais, hoje já localizados em quatro capitais: Brasília, São Paulo, Belo Horizonte e em especial, o nosso estudo de caso, Rio de Janeiro.

Em mais de vinte anos de atuação o Banco do Brasil já investiu mais de R\$800 milhões nos seus centros culturais sempre alinhando ações com responsabilidade social e seu marketing cultural institucional cuidando de sua imagem corporativa perante a sociedade e as empresas que possuem relacionamento contribuindo assim com o desenvolvimento das sociedades, tornando-se uma empresa de vanguarda nesse aspecto de atuação cultural, ampliando e difundindo formas de expressão cultural de diferentes povos nacionais. O Banco também, incentiva a valorização do internacional como forma de fonte de conhecimento de outras culturas.

Seus projetos são cuidadosamente selecionados e sua forma de patrocínio faz com que a qualidade seja indiscutível. Sua regularidade constante garante prêmios e reconhecimentos internacionais garantindo assim um público crescente que conta com gratuidade ou preços acessíveis, fortalecendo sua missão: “Ser referência em atividades culturais e de arte-educação, proporcionando experiências transformadoras e interativas” focando em sua visão de futuro “Seremos reconhecidos pela sociedade como centro de referência cultural, convivência, reflexão e inovação, atuando com responsabilidade socioambiental” com isso melhorando e fortalecendo imensuravelmente a imagem da instituição Banco do Brasil pelo mundo dando credibilidade em todas as atividades das quais se propõem, sejam em âmbito econômico, comercial, social, ambiental, esportivo e como foi tratado em especial neste trabalho, cultural.

Para finalizar, faz-se necessário registrar que esse trabalho é uma aproximação a um tema que busca-se aprofundar na caminhada acadêmica,

pretendendo-se problematizar em etapa avançada, uma vez que em seu estudo surgiram as seguintes questões:

- Quais critérios o BB utiliza para definir o valor de suas exposições e divulgar as formas de expressão internacional e difusão nacional que conciliam com seus objetivos de marketing?
- Aparentemente, o marketing cultural do BB, valoriza formas de expressão cultural internacionais. Será essa a melhor ênfase para o desenvolvimento cultural?

## REFERÊNCIAS

ANJOS, Cláudia Regina dos (organizadora). **Guia prático para normalização de trabalhos acadêmicos da biblioteca do IPPUR/ UFRJ**. Rio de Janeiro. 2012. Disponível em: <<http://bibliotecadoippurdaufrij.blogspot.com.br/p/guia-pratico.html>>. Acesso em: 03 mar. 2015.

BRASIL. Decreto-Lei n. 200 de 25 de fevereiro de 1967. **Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a reforma administrativa e dá outras providências**. Lex. Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del0200.htm)>. Acesso em: 2 Fev. 2015.

BRASIL. Lei Federal n. 8.113 de 23 de dezembro de 1991. **Restabelece princípios da Lei nº 7.505, de 2 de julho de 1986, institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac) e dá outras providências**. Lex. Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8313cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8313cons.htm)>. Acesso em: 23 Dez. 2014.

BRASIL. Lei federal n. 8.685 de 20 de julho de 1993. **Cria mecanismos de fomento à atividade audiovisual e dá outras providências**. Lex. Brasília, DF. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8685.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8685.htm)>. Acesso em 10 Jan. 2015.

BRASIL. Lei Federal 11.079 de 30 de dezembro de 2004. **Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública**. Lex. Brasília, DF. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Atos2004-2006/2004/Lei/L11079.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Atos2004-2006/2004/Lei/L11079.htm)>. Acesso em 20 abr. 2015.

BRASIL. Lei Federal 12.343 de 2 de dezembro de 2010. **Institui o Plano Nacional de Cultura - PNC, cria o Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais - SNIIC e dá outras providências**. Lex. Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/atos2007-2010/2010/lei/l12343.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/atos2007-2010/2010/lei/l12343.htm)> . Acesso em outubro de 2014.

BRASIL. Lei Federal n. 9637 de 15 de maio de 1998. **Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências.** Lex. Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9637.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9637.htm).> Acesso em: 01 Dez. 2014.

BRASIL, Banco do. **História do Banco do Brasil.** Diretoria de Marketing e Comunicação do Banco do Brasil. 2ªed. rev. Belo Horizonte: Del Rey, Fazenda, Comunicação & Marketing, 2010.

BRASIL, Banco. **Banco do Brasil: 200 anos – 1964-2008.** / Diretoria de Marketing e Comunicação do Banco do Brasil. Livro 2. Belo Horizonte: Del Rey, Fazenda, Comunicação & Marketing, 2010.

BRASIL, banco do. (2014). **Programa Banco do Brasil de Patrocínio.** Disponível em: <[www.bb.com.br/...pub/inst/dwn/EditalPatrociniosBB.pdf](http://www.bb.com.br/...pub/inst/dwn/EditalPatrociniosBB.pdf)>. Acesso em: 18 Abr. 2015.

BRASIL. Ministério da Cultura. **Metas do plano nacional da cultura** (2011).Disponível em:<[http://www.cultura.gov.br/documents/10883/11294/METAS\\_PNC\\_final.pdf/3dc312fb-5a42-4b9b-934b-b3ea7c238db2](http://www.cultura.gov.br/documents/10883/11294/METAS_PNC_final.pdf/3dc312fb-5a42-4b9b-934b-b3ea7c238db2)>. Acesso em: 15 Abr. 2015.

CARVALHO, Eneuton, D. P. de. (2011).**O Aparelho Administrativo Brasileiro: Sua Gestão e seus Servidores – do período colonial a 1930.** In: José Celso Cardoso Jr. (Org.) *Burocracia e Ocupação no Setor Público Brasileiro*. Rio de Janeiro: IPEA. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livro\\_dialogosdesenvol05.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livro_dialogosdesenvol05.pdf)>. Acesso em 10 Mar. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na Empresa: pessoas, organizações e sistemas.** 3ªed. São Paulo: Atlas, 1994. p. 67-76.

COSTA, Frederico Lustosa da. (2008). **Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas.** *Revista de Administração Pública* [online]., vol.42, n.5, pp. 829-874. ISSN 0034-7612. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a03v42n5.pdf>> Acesso em 01 Abr. 2015.

CULTURA VIVA: **Avaliação do programa arte educação e cidadania/** Frederico A. Barbosa da Silva, Herton Ellery Araújo: organizadores. – Brasília: Ipea, 2010. 148p.

DAHL, Robert. **Poliarquia, participação e oposição.** São Paulo: Edusp, 1997.

DINIZ, Eli. (org). **Globalização, Estado e desenvolvimento. Dilemas do Brasil no novo milênio.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio da língua portuguesa.** 4<sup>o</sup>ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.

FERREIRA, Reinaldo Benjamim. **Centro Cultural Banco do Brasil. Uma experiência que deu certo.** Memórias. Rio de Janeiro: s.n., 1997.

GONÇALVES, Antônio Carlos. **Centro Cultural do Banco do Brasil Rio de Janeiro: acessibilidade O Valor da Responsabilidade Social.** Rio de Janeiro: Monografia (BEM em Responsabilidade Social) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – Instituto de Economia – 2005.

HERREIRA, Wagner. (2006). **Eficiência, eficácia e efetividade.** Disponível em; <<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/eficiencia,-eficacia-e-efetividade-918/artigo/#.V5a-6tzF8z4>>. Acesso em 05 Abr. 2015

**História do Banco do Brasil** - Diretoria de Marketing e Comunicação do Banco do Brasil. – Livro 1. - Belo Horizonte : Del Rey, Fazenda. Comunicação & Marketing, 2010

**História do Banco do Brasil- Banco do Brasil: 200 anos– 1964-2008.** / Diretoria de Marketing e Comunicação do Banco do Brasil. – Livro 2. -- Belo Horizonte : Del Rey, Fazenda. Comunicação & Marketing, 2010.

KOTLER, Philip. LEE, Nacy. **Marketing no Setor Público.** São Paulo: ARTMED BOOKMAN - GRUPO A, 2008.

LUDKE, Menga & ANDRÉ, Marli E.D.A. **Pesquisa em educação:** abordagens qualitativas. São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Introdução à administração.** São Paulo: Atlas, 2004.

MEGGINSON, Leon C. et al. **Administração: conceitos e aplicações.** 4.ed. São Paulo: Harbra, 1998, p.11-12.

MACHADO NETO, Manoel Marcondes. (2004). **Marketing cultural: uma invenção brasileira.** Disponível em: <[http://www.marketing-e-cultura.com.br/web site/teoria/teo001-b.php?cod\\_artigo=16](http://www.marketing-e-cultura.com.br/web site/teoria/teo001-b.php?cod_artigo=16)>. Acesso em 15 Mar. 2015.

MACHADO NETO, Manoel Marcondes. **Marketing Cultural: das práticas à teoria.** Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda, 2002.

NUNES, Edson. **A gramática política do Brasil:** clientelismo e insulamento burocrático. 3ªed. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organizações & métodos.** São Paulo: Atlas, 1994.

OLIVEIRA, Guilherme de Souza Leal de. **Patrocínios culturais incentivados: porquês, para quem e como. Oi Futuro – um estudo de caso.** Rio de Janeiro: FGV / CPDOC / Programa de Pós-Graduação em História, Política e Bens Culturais, 2010.

OLIVEIRA, África Dandara. SANTOS, Viviane de Paula. (2011). **MARKETING CULTURAL: UM DIFERENCIAL CONTEMPORÂNEO** Disponível em: <<http://www.uff.br/ensaiosdemarketing/artigos%20pdf/3/MARKETING%20CULTural.pdf>>. Acesso em 30 Mar. 2015.

PORTELA, Fernando. **ENGENHARIA CULTURAL: COMO TRANSFORMAR IDEIAS EM PROJETOS E PROJETOS EM REALIDADE**/ Fernando Portella. – Rio de Janeiro: Cidade Viva: Instituto Cultural Cidade Viva, 2012.

BRASILEIRO, Maria Dilma Simões, MEDINA Júlio Cabrera, CORIOLANO Luiza Neide (Organizadores) **Turismo, cultura e desenvolvimento. Parte 2: Desenvolvimento e cultura: parâmetros para a reflexão dessa complexa relação**, 151, Cláudia Ribeiro Pfeiffer./ – Campina Grande: EDUEPB, 2012

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **REFORMA DO ESTADO PARA A CIDADANIA: A reforma Gerencial brasileira na Perspectiva Internacional**. São Paulo: ENAP. Editora 34, 1998.

PINTO, Élide Graziane. (2000) **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado e organizações sociais.(2000) Uma discussão dos pressupostos do "modelo" de reforma do Estado Brasileiro**. Disponível em:<<http://jus2.uol.com.br>>. Acesso em: 31 Mar. 2015.

PRATES, Antônio A. P. **Administração pública e burocracia**. cap. 4 In: Lúcia Avelar e Octávio Cintra, (Org). *Sistema Político Brasileiro: uma introdução*. São Paulo: Fundação Unesp Editora, 2007.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. (1995). **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf> .Acesso em 15 fev. 2015.

ROBLE, Renato. (2014). **Marca: além de uma preocupação estética**. Disponível em [www.iar.unicamp.br](http://www.iar.unicamp.br). Acesso em 01 Mar. 2015.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à Gestão Pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SEVERINO, A, J. **Metodologia do trabalho científico**, 23 ed., São Paulo: Cortez, 2007, p. 106- 126.

STONER, James, A, F. FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro: PHB, 1992.

TOMAZELLI, Luiz Carlos. **Marketing político**. Porto Alegre: Rigel, 1986.

TURINO, Célio. **O papel da Cultura no novo projeto Nacional de Desenvolvimento**. (2003). Disponível em: <[http://www.fma\\_uriciograbois.org.br/cultura/index.php?option=com\\_content&view=article&id=10:gestaocultural&catid=2:debate&Itemid=5](http://www.fma_uriciograbois.org.br/cultura/index.php?option=com_content&view=article&id=10:gestaocultural&catid=2:debate&Itemid=5)>. Acesso em: 15 Out. 2015.

WANDERLEY, Gustavo Tomé. (2011). **DINÂMICAS DE ESPAÇOS CULTURAIS INDEPENDENTES**. Disponível em: <[http://www.funarte.gov.br/encontro/wp-content/uploads/2011/08/Artigo\\_Gustavo\\_Wanderley.pdf](http://www.funarte.gov.br/encontro/wp-content/uploads/2011/08/Artigo_Gustavo_Wanderley.pdf)>. Acesso em: 10 Abr. 2015.

YANASE, Mitsuru Higuchi. (1999). **Esqueça o marketing**. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/>>. Acesso: Nov. 2014.