

**POLYANA DE OLIVEIRA FARIA**

*Universidade Federal de Uberlândia, UFU,  
Uberlândia, MG, Brasil.*

**MÁRCIO LOPES PIMENTA**

*Universidade Federal de Uberlândia, UFU,  
Uberlândia, MG, Brasil.*

**ÉDERSON LUIZ PIATO**

*Universidade Federal de São Carlos, UFSCar,  
São Carlos, SP, Brasil.*

**LUIZ HENRIQUE DE BARROS VILAS BOAS**

*Universidade Federal de Lavras, UFLA,  
Lavras, MG, Brasil.*

*Recebido em junho de 2020.  
Aprovado em agosto de 2020.*

## “O SHOW TEM QUE CONTINUAR”: MARKETING CULTURAL NO CONTEXTO DAS LEIS DE INCENTIVO À CULTURA

### RESUMO

O objetivo geral dessa pesquisa é analisar as motivações que levam empresas a patrocinarem projetos culturais por meio de leis de incentivos fiscais. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, com estudo de caso envolvendo empresas de uma Holding e seus produtores culturais patrocinados. Os dados primários foram coletados a partir da realização de entrevistas semiestruturadas e os dados secundários por meio de pesquisa documental. Ao estudo de caso, foi incorporada a técnica de análise de conteúdo. Os resultados mostram que o mercado e o setor cultural possuem particularidades divergentes e realidades frequentemente conflitantes. Vários projetos culturais não saem do papel pela falta de patrocínio. A inserção de um empreendedor cultural no competitivo mercado do patrocínio privado fica, pois, dependente da profissionalização, do desenvolvimento de técnicas de venda, de negociação e de relacionamento. Por fim, são apresentados os desafios que o produtor cultural deve enfrentar para ter êxito em captar recursos e executar seus projetos.

**Palavras-Chave:** marketing cultural; captação de recursos; leis de incentivo à cultura; financiamento e patrocínio cultural.

## “THE SHOW MUST GO ON”: CULTURAL MARKETING IN THE CONTEXT OF CULTURE INCENTIVE LAWS

### ABSTRACT

The general objective of this research is to analyze the motivations that lead companies to sponsor cultural projects through tax incentive laws. It was a qualitative research, with case study involving companies of a holding and its sponsored cultural producers. The primary data were collected from semi-structured interviews and secondary data through documentary research. In the case study, the content analysis technique was incorporated. The results show that the market and the cultural sector have divergent particularities and often conflicting realities. Several cultural projects do not go out of print for lack of sponsorship. The insertion of a cultural entrepreneur in the competitive market of private sponsorship is therefore dependent on professionalization, the development of sales, negotiation and relationship techniques. Finally, the challenges that the cultural producer must face in order to succeed in attracting resources and executing their projects are presented.

**Keywords:** event marketing; fundraising; cultural incentive laws; cultural funding and sponsorship.

## INTRODUÇÃO

O financiamento à cultura brasileira sob a pauta do Ministério da Cultura (MinC) e das secretarias e fundações (nos âmbitos dos Estados e dos Municípios) é promovido, sobretudo, por meio do apoio a projetos culturais executados via renúncia fiscal (COSTA; MEDEIROS; BUCCO, 2017). As leis de incentivo propiciam desde 1986, quando da promulgação da primeira lei de incentivos fiscais à cultura, a intitulada Lei Sarney, uma maior participação das organizações no processo de financiamento e promoção cultural, no qual a cultura foi e é enquadrada às estratégias de comunicação organizacionais (OLIVIERI, 2004).

Nessa relação cultura-organização, as empresas têm reconhecido o investimento cultural como importante ferramenta que auxilia no alcance de objetivos de comunicação e construção da imagem de suas marcas. Essa prática é denominada marketing cultural, pelo mercado e pela comunidade acadêmica (REICHELDT; BOLLER, 2016). O marketing cultural, faz referência às práticas de troca entre as organizações e os empreendedores culturais (AVELAR, 2008).

A prática do marketing cultural contribui para que a organização desenvolva e fortaleça seu relacionamento com os stakeholders. Na medida em que ela possibilita a transmissão de mensagens a médio ou longo prazo, tendo a cultura como veículo da informação que se quer passar, consegue manter a organização num cenário mercadológico crescentemente inconstante e competitivo (BORGES, 2012).

O gargalo do processo de marketing cultural reside na captação de recursos para execução dos projetos culturais. Ainda que o Estado tenha critérios estabelecidos para recebimento, avaliação e aprovação dos projetos, os mesmos não são informados às empresas, que estabelecem diretrizes próprias, de acordo com seus interesses organizacionais, para definição dos patrocínios (GARBACCIO; ASSUNÇÃO, 2017).

Dados do Ministério da Cultura (MinC), exibem que desde a criação da Lei Rouanet 240.243 propostas foram submetidas ao mecanismo de incentivo fiscal do Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac), destas 89.184 se converteram em projetos culturais (BRASIL, 2018a; 2018d). É grande a quantidade de projetos culturais buscando recursos. Almeida (1994) já apontava que, todos os dias, dezenas de projetos chegavam aos departamentos de marketing e promoção das empresas, contudo poucos eram efetivamente realizados. Duas décadas mais tarde, percebe-se que a defasagem entre oferta de projetos que buscam captação e projetos executados é bastante expressiva, o que chega a ser preocupante (RONCOLATO, 2016).

A falta de entendimento dos produtores culturais sobre a prática do marketing cultural e a falta de seu aperfeiçoamento diário, é um dos motivos que explicam a defasagem na efetivação da captação (BRANT, 2001). “O marketing cultural exerce papel decisivo, profissionalizando as ações de captação de recursos e redimensionando as relações entre patrocinadores e patrocinados” (GRUMAN, 2010, p. 151). A prática efetiva do marketing cultural pode permitir a aproximação de artistas e organizações, ainda que estes tenham interesses díspares e, auferir ganhos para ambos os lados.

Em 2003, o Instituto Cultural Cidade Viva (ICCV) lançou o livro “Perfil de Empresas Patrocinadoras”, com objetivo de democratizar o acesso dos produtores culturais às informações estratégicas, vitais para obtenção de recursos para projetos culturais e sociais. Este ensaio, junto a outros trabalhos produzidos (ALMEIDA, 1994; BRANT, 2001; REIS, 2003; COSTA, 2004; MACHADO NETO, 2007; AVELAR, 2008), apresentam uma análise do processo de marketing cultural brasileiro apontando critérios necessários para seu desenvolvimento.

O interesse desse trabalho volta-se para efetiva realização dos projetos culturais considerando os patrocínios aos mesmos. Efetivar um bom negócio cultural, numa relação de troca e parceria inteligente, significa eliminar os preconceitos existentes sem ônus a liberdade e qualidade de criação e sem danos à imagem institucional

(ICCV, 2003). Críticas à parte, seja via patrocínio incentivado ou direto, é indubitável e premente a demanda por profissionais habilitados para atuação no segmento da produção e distribuição artístico-cultural e esse caminho se dará pela correta utilização do marketing cultural e suas ferramentas (MACHADO; NETO, 2007).

Entendendo o marketing cultural como “peça chave nessa intrincada rede de mercado” (ASSIS, 2007, p.15), onde até então quem dita as regras de destinação de recursos, isto é, quem será patrocinado, são as empresas, conforme suas necessidades, foi definido o seguinte problema de pesquisa: como pode ser caracterizado o processo de marketing cultural realizado por empresas?

O objetivo deste estudo é analisar as motivações que levam empresas a patrocinarem projetos culturais por meio de leis de incentivos fiscais. Este trabalho busca contribuir com a produção acadêmica brasileira concernente ao tema marketing cultural e às discussões sobre o financiamento à cultura no país. Mas, sobretudo, ele pretende ser utilizado como instrumento para produtores na efetivação da captação de recursos dos projetos culturais. Como qualquer investimento empresarial, ainda que realizado em grande parte com recursos públicos, o patrocínio cultural poderá ser melhor desenvolvido e ampliado se for melhor estudado. Cabe a ressalva que este trabalho não desconsidera “o poder da cultura”<sup>1</sup>, ao contrário, ele o reconhece como legítimo e essencial. Contudo, o interesse é esclarecer o processo de captação de recursos para produtores e agentes da cultura, que se encontram às margens do financiamento.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Marketing Cultural e Patrocínio Cultural

O debate sobre o marketing cultural se inicia pela definição do que é cultura (REIS, 2007). A pesquisa, nacional e internacional, sobre cultura é vasta e de domínio de várias áreas do conhecimento. Seu percurso etimológico é complexo (WILLIAMS, 2007). A humanidade em todas as suas fases históricas viu a cultura desempenhar importante papel. É impossível refletir sobre a reprodução humana sem refletir sobre a cultura.

A origem da palavra cultura, na sua concepção mais antiga, decorreu do verbo latino colere que significava cultivar, cuidar, habitar, proteger e honrar, referindo-se à terra e a tudo que se relacionava a ela; aos animais; às crianças e sua educação e à adoração aos deuses. Mais tarde, nos séculos XVIII e XIX, a cultura passou a indicar o próprio estágio civilizatório da humanidade, sendo concebida como patrimônio simbólico até as primeiras décadas do século XX quando a cultura passa a ser reconhecida também como atividade econômica (BRANT, 2009).

A produção cultural baseada pela arte por si só não define o marketing cultural. Há ainda que se elucidar o conceito de marketing, fundamental para o entendimento do termo em questão. De acordo com Machado Neto (2007), seja sob a forma de produtos ou serviços, o marketing revela-se enquanto atividade que desenvolve soluções para um público intitulado de “alvo” a fim de satisfazer suas necessidades e desejos. Para a American Marketing Association - AMA as organizações e seus clientes estão ligados através das informações geradas pela pesquisa de marketing, informações estas utilizadas para “identificar e definir oportunidades e problemas de marketing; gerar, refinar e avaliar ações de marketing; monitorar o desempenho de marketing; e melhorar a compreensão do marketing como um processo” (AMA, 2018).

---

<sup>1</sup> O pesquisador cultural e documentarista Leonardo Brant em seu livro “O poder da Cultura” sustenta um novo passo em direção à ética nas relações socioeconômicas, como o entendimento de que a cultura é ponto de partida para um projeto de nação, para o desenvolvimento social, para oportunidades econômicas, mercados potentes, empresas inovadoras, brasileiros capazes, competentes e livres (BRANT, 2009).

As organizações têm acrescentado aos seus compostos promocionais novos e alternativos formatos para se aproximarem dos seus públicos (REICHELDT; BOLLER, 2016). Costa (2004), assinala que novas mídias surgem ao passo que as mídias de massa perdem forças gradativamente, e, neste contexto, o patrocínio às artes coloca-se como uma importante ferramenta no auxílio ao cumprimento de objetivos de comunicação e construção de imagem das marcas das organizações. A comunidade acadêmica e o mercado denominam essas práticas de marketing cultural, cuja definição pode ser uma atividade cultural realizada a fim de alavancar o potencial de consumo de uma marca (LACEY; CLOSE; FINNEY, 2010).

Carvalho (2010), Machado Neto (2007), Costa (2004) e Reis (2003) concordam que o patrocínio cultural, ou o aqui convencionado marketing cultural, ganhou especial destaque em solo brasileiro a partir da década de 1990, com o advento do liberalismo econômico e das leis de incentivo. Nessa época, o patrocínio passou a ser utilizado pelas empresas como ferramenta de mídia, sendo concedido na forma de recursos financeiros ou fornecimento de algum serviço, produto etc. Internacionalmente, o marketing cultural é conhecido como Event Marketing ou Arts Sponsorship e emergiu a partir da década de 1960 (REICHELDT; BOLLER 2016).

Machado Neto (2007) classifica o marketing cultural em quatro modalidades: a) marketing cultural de fim - patrocínio com recursos próprios ou de terceiros exercido por organizações que tem a atividade cultural e sua difusão como atividade-fim; b) marketing cultural de meio - patrocínio com recursos de renúncia fiscal ou próprios efetivado por organizações que não tem na atividade cultural sua atividade-fim; c) marketing cultural misto - une as duas modalidades anteriores; e d) marketing cultural de agente - atividade de risco e autossustentável efetivada com recursos próprios ou de terceiros (incluindo os incentivos fiscais ou não) pelos próprios empreendedores artísticos-culturais.

A essa pesquisa interessa o marketing cultural de meio, por ser ele o principal responsável pelo fomento à cultura brasileira, por meio renúncia fiscal. Asimow, Brown e Papke (2014) e Brant (2009) definem o marketing cultural como uma estratégia de comunicação institucional das organizações que não têm a produção e/ou difusão culturais como atividade-fim. Para Reis (2003) e Nussbaumer (2000) marketing cultural configura-se como uma relação de troca entre quem produz cultura e quem financia a atividade cultural. No que lhes concernem, Almeida, Araújo e Alcântara (2015, p. 26) reforçam que ao unir os conceitos de cultura e marketing, as organizações podem “potencializar as condições existentes, transformando-as em fontes de cultura para a sociedade e de renda para a organização patrocinadora”. De acordo com Almeida (1994) e Alves (2009), numa análise do processo de marketing cultural e seu instrumental, é importante se ater por exemplo a pesquisa, a mídia, a assessoria de imprensa e ao merchandising.

### **Papel do Estado: incentivo nos âmbitos federal, estadual e municipal**

Tratar a cultura como política pública significa tratá-la como condição estratégica para o desenvolvimento econômico e social, norteadora do processo total de regulação e fomento da produção cultural (GARBACCIO; ASSUNÇÃO, 2017). A criação do Ministério da Cultura em 1985 significou, entretanto, um menor aporte de recursos financeiros para a área cultural, que não conseguiu criar um fundo que não sofresse cortes orçamentários, assim como fez a educação. Desde o princípio, o MinC enfrentou muitos problemas, tanto de ordem financeira como administrativa. O órgão carecia de pessoal, recursos e até espaço físico, nada ali era favorável ao desenvolvimento integral de suas atribuições (CALABRE, 2007).

No dia 4 de junho de 1986 foi então promulgada a Lei 7.505, mais conhecida como "Lei Sarney"<sup>2</sup>, numa tentativa de impulsionar o campo de produção artístico-cultural, criando uma nova fonte de recursos com intuito de superar as dificuldades financeiras sempre enfrentadas pela administração pública (CALABRE, 2007). Essa, foi a primeira lei de incentivo à cultura instituída no país, onde benefícios eram previstos para pessoas físicas e jurídicas que investissem no setor com patrocínios ou doações (CASTRO, 1989; ALMEIDA, 1994). Castelo (2002) aponta que a Lei Sarney geria e não tutelava a cultura, tendo instaurado o modelo de "Estado encorajador" que estimularia a produção cultural. Os artistas seriam os novos peregrinos nos departamentos de marketing das empresas, ao invés de mendigarem nos palácios. Para Calabre (2007), contrário as propostas de sua criação, o novo Ministério estimulou a homogeneização da área, expandindo a economia via consumo cultural em detrimento do fortalecimento e incentivo da já deteriorada produção cultural.

A Constituição Federal (CF) de 1988 foi responsável pela redefinição do papel do Estado perante a cultura. O documento inaugurou um tratamento normativo inédito para o campo cultural, atribuindo ao Estado o papel de agente planejador, incentivador e fiscalizador do setor (REIS, 2017). De acordo com o artigo 23 da CF a atividade artístico-cultural é "competência comum da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios", sendo o Estado responsável por garantir "o pleno exercício dos direitos culturais e acesso às fontes da cultura nacional" e apoiando e incentivando "a valorização e a difusão das manifestações culturais" conforme exposto pelo artigo 215, seção II (BRASIL, 2018b).

A despeito da Constituição Federal, na década de 1990 Fernando Collor de Mello ascendeu ao poder, com uma política cultural e provimento de recursos carentes e sem muito esforço, desmontando o organograma da administração cultural criado por Sarney. De uma só vez foram extintos Ministérios, diversos órgãos e a lei 7.505, mantendo o setor cultural à mingua no seu primeiro ano de gestão (ALMEIDA, 1994).

Em 1991 é instituído o Programa Nacional de Apoio à Cultura dada redefinição dos princípios da Lei Sarney por intermédio da promulgação da Lei 8.313, a conhecida Lei Rouanet. Segundo o portal do MinC (2018), a Lei Rouanet é principal mecanismo de fomento à Cultura do Brasil. Concebida originalmente por três mecanismos: o Fundo Nacional da Cultura (FNC); o Incentivo Fiscal - mecanismo mais utilizado no país; e o Fundo de Investimento Cultural e Artístico (Ficart), a lei estabelece as normativas de como o Governo Federal deve disponibilizar recursos para a realização de projetos artístico-culturais (BRASIL, 2018e). O objetivo de captar e canalizar recursos para o setor cultural foi redimensionado, "com um de seus mecanismos chamado mecenato, ou seja, a renúncia fiscal, que possibilita a dedução de até 100% do imposto devido." (REIS, 2017, p.31). É importante frisar que mesmo que o mecanismo Incentivo Fiscal da Lei Rouanet seja intitulado mecenato pelo Ministério, as suas práticas se configuram como patrocínio cultural, implicando uma relação de troca, onde as partes visam atingir objetivos claramente definidos.

Através da Lei Rouanet o Governo lança mão de parte dos impostos arrecadados, para que esses valores sejam investidos em cultura. Podem propor um projeto cultural pessoas físicas com atuação na área cultural (artistas, produtores culturais, técnicos da área cultural); pessoas jurídicas públicas de natureza cultural da administração indireta (autarquias, fundações culturais); e pessoas jurídicas privadas de natureza cultural, com ou sem fins lucrativos (empresas, cooperativas, fundações, ONGs, organizações culturais). Todo o processo, desde a apresentação da proposta cultural até

---

<sup>2</sup> A Lei Sarney foi proposta pela primeira vez em 1972, no primeiro mandato de José Sarney como senador. Devido às dificuldades de implementar uma parceria público-privada em plena ditadura militar, não houve êxito na aprovação. Com o fim do militarismo, José Sarney tornou-se o primeiro presidente civil e promulgou a lei.

a prestação de contas do projeto é on-line, via Sistema de Apoio às Leis de Incentivo à Cultura (Salic). Os projetos culturais são submetidos a análise técnica da Comissão Nacional de Incentivo à Cultura (CNIC) e, caso sejam aprovados, são autorizados a captar recursos junto aos patrocinadores. Os incentivadores que apoiarem projetos poderão ter o total ou parte do valor desembolsado deduzido do imposto devido, dentro dos percentuais permitidos pela legislação tributária. Para as pessoas jurídicas, até 4% do imposto de renda devido, e para pessoas físicas, até 6% do imposto de renda devido (BRASIL, 2018e).

Especificamente no estado de Minas Gerais, onde está sediado o grupo empresarial estudado nesta pesquisa, foi criada em dezembro de 1997 a Lei Estadual de Incentivo à Cultura (LEIC), um mecanismo de apoio à produção cultural das pessoas físicas e jurídicas residentes e domiciliadas em Minas Gerais, que prevê a execução de projetos culturais por meio de dedução do Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS). Junto ao Fundo Estadual de Cultura (FEC), esses mecanismos se configuram como os principais meios de fomento a cultura do estado. Desde sua criação, a lei de incentivo viabilizou mais 6.500 projetos culturais de todas as regiões de Minas totalizando o montante de R\$750 milhões de recursos advindos da renúncia fiscal do ICMS. Em 2008, 10 anos depois da criação da LEIC, a mesma foi revogada pela Lei Estadual nº17.615, de 04 de julho, graças as demandas de alteração dos itens captação de recursos, apresentação de projetos, estabelecimento de áreas culturais etc. Em 2013, uma nova alteração na legislação foi realizada através da Lei 20.694 de 23 de maio que previa, entre outras coisas, a redução da contrapartida financeira por parte das empresas patrocinadoras, que antes era de 20% do total dos recursos destinados aos projetos (LEITE et. al., 2016).

Destaca-se que alguns municípios de Minas Gerais possuem leis, programas e fundos específicos de incentivo à cultura para estimular a realização de projetos artístico-culturais, mediante a concessão de apoio financeiro. Como exemplo, a cidade de Uberlândia-MG é um dos municípios que possui mecanismos de fomento à cultura via Lei Municipal Ordinária nº8.332 de junho de 2003 que instituiu o Programa Municipal de Incentivo à Cultura (PMIC).

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é de natureza qualitativa, com base no método do estudo de caso, que proporciona estudar um fenômeno contemporâneo e dinâmico incorporado em um contexto do mundo real (Yin, 2010). O estudo de caso focaliza descrever o “como” e o “por quê?”, isto é, ele traz à tona as características das ações e as razões para tais elementos incorporarem essas características.

As empresas de um grupo empresarial de capital nacional sediado em Minas Gerais constituem o universo dessa pesquisa. A escolha do se deu com base nos seguintes critérios: 1) amostragem teórica: existe nas empresas que compõem o grupo o tipo de financiamento abordado pelo objetivo do trabalho (patrocínio via leis de incentivo); 2) amostragem por conveniência: acessibilidade de contatos e localização geográfica próxima à sede da pesquisa; 3) representatividade: o grupo empresarial estudado é um dos maiores da região em faturamento e número de funcionários, e também é um dos que mais se destaca em sua área de atuação em termos de utilização de leis de incentivo.

O grupo empresarial em questão, passou a investir em programas sociais voltados à comunidade em 1990, com o objetivo de contribuir para a melhoria da qualidade da educação brasileira. Essas ações foram operacionalizadas no início dos anos 2000, quando da criação de um instituto, responsável por coordenar e dar as diretrizes de todas as ações educacionais, ambientais e culturais das empresas do grupo. Atualmente, a gestão dos incentivos fiscais culturais, esportivos e sociais é compartilhada por três empresas do grupo aqui intituladas como Holding, Instituto e Serviços, que se

selecionam e patrocinam projetos que estejam alinhados com os critérios estabelecidos por elas e de acordo com a legislação vigente.

### Coleta de dados

Os dados primários foram coletados a partir da realização de entrevistas semiestruturadas (LAVILLE; DIONE, 1999). Além de gestores do grupo empresarial, também foram entrevistados os produtores culturais que tiveram e/ou têm projetos culturais incentivados pelas empresas do grupo. Para definição dos produtores culturais que seriam entrevistados, realizou-se uma pesquisa aos projetos culturais selecionados em 2017 e 2018 pelo grupo empresarial no seu portal de incentivos fiscais. A partir dessas informações, em seguida fez-se uma busca pelos projetos selecionados no banco de dados da Lei Rouanet e nos documentos referentes aos projetos aprovados da LEIC/MG. Dos oito produtores culturais indicados pela holding, cinco se dispuseram a ser entrevistados.

Para construção do instrumento de coleta de dados primários nas empresas, levou-se em consideração as indicações de Gaskell (2000), que considera esta técnica como uma espécie de conversação. Foi construído um instrumento de pesquisa que resumiu em dois campos as organizações financiadoras, as motivações e os critérios para o financiamento: a) Contextualização e b) Marketing Cultural, com base na literatura estudada (ICCV, 2003; ALVES, 2009). Já as perguntas do roteiro para realização das entrevistas com produtores culturais, se resumiu em cinco pontos: a) Contextualização; b) Profissionalização/Legalização; c) Utilização das Leis de Incentivo; d) Efetivação da Captação de Recursos e; e) Execução e Acompanhamento dos Projetos Culturais (BRANT, 2001).

Os dados secundários foram coletados por pesquisa documental. Segundo Bardin (2011), a representação condensada da informação, para consulta e armazenagem é objetivo da análise documental. Através dessa pesquisa, foi possível acessar informações do tipo: política de incentivos fiscais culturais, comitê multidisciplinar de avaliação e seleção de projetos incentivados, critérios gerais e legais para financiamento de projetos incentivados e formulário digital de inscrição de projetos incentivados. Essas informações estavam disponíveis diretamente nos sites das empresas do grupo e também nos documentos publicados pela empresa Instituto, que tinham por objetivo divulgar os projetos patrocinados e incentivados pelo grupo empresarial. Além desses documentos, a gerente da empresa Instituto, disponibilizou matrizes de avaliação de projetos culturais e sociais incentivados.

### Análise de dados

Os dados obtidos nas entrevistas foram gravados, transcritos e submetidos à técnica de análise de conteúdo. A condução da análise dos dados coletados nas entrevistas seguiu as etapas de pré-análise, codificação e interpretação propostas por Bardin (2011).

### Perfis dos Entrevistados

Os Quadros 1 e 2 a seguir mostram características dos perfis dos entrevistados. Estes distinguem patrocinadores (empresas) e produtores culturais entrevistados.

Quadro 1. Perfil dos Entrevistados das Empresas Patrocinadoras.

Entrevistado	Empresa	Cargo	Tempo de Carreira	Período de atuação com a gestão dos incentivos fiscais
Entrevistado 1	Holding	Analista Pleno de Relações Comerciais	8 anos	8 anos
Entrevistado 2	Instituto	Analista Sênior de Programas Sociais	15 anos	11 anos
Entrevistado 3	Instituto	Gerente (membro do Comitê Corporativo)	16 anos	14 anos
Entrevistado 4	Serviços	Gerente (membro do Comitê Corporativo)	17 anos	17 anos
Entrevistado 5	Holding	Consultor Corporativo de Marca (membro do Comitê Corporativo)	5 anos	5 anos
Entrevistado 6	Serviços	Analista de Comunicação	2 anos	2 anos

Quadro 2. Perfil dos Produtores Culturais Entrevistados.

Entrevistado	Área de atuação	Formação Acadêmica	Profissão	Tempo de Carreira	Tempo que trabalha com leis de incentivo	Responsável pela captação de recursos?
Entrevistado 7	Teatro	Graduação em Artes Cênicas, Especialização em Educação Infantil e Mestrado em Artes	ator, professor e gestor	12 anos	9 anos	sim
Entrevistado 8	Música e Teatro	Graduação em Filosofia	empresário, artista, professor, produtor cultural e gestor	22 anos	20 anos	sim
Entrevistado 9	Música	Graduação incompleta em Ciências Sociais	produtor cultural	10 anos	8 anos	sim
Entrevistado 10	Comunicação	Graduação em Química Industrial	jornalista e contador de histórias	50 anos	12 anos	sim
Entrevistado 11	Música	Graduação em Música	professor, maestro, produtor cultural e empresário	13 anos	3 anos	não

## RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados e as análises dos dados coletados na pesquisa realizada. Foram constituídos cinco categorias e vinte códigos como pode ser observado no Quadro 3. A interpretação e a análise das informações contidas nas entrevistas são apresentadas a seguir.



Quadro 3. Categorias e Códigos gerados.

Origem	CATEGORIA	CÓDIGOS	MENÇÕES
Patrocinador	APRIMORAMENTO (2)	Aprimoramento da política de incentivo a projetos	2
		Falhas e melhorias	9
Patrocinador	MOTIVAÇÃO AO INCENTIVO (3)	Motivos de se investir em cultura	6
		Motivos que levam a empresa a investir em projetos culturais	8
		Resultados dos incentivos realizados	4
Produtor Cultural	CONHECIMENTO EM GESTÃO (4)	Capacitação dos profissionais para a gestão	3
		Conhecimento dos critérios e diretrizes das empresas onde pleiteiam patrocínio	3
		Responsabilidade sobre as etapas de execução do projeto	2
Produtor Cultural	FONTES DE FINANCIAMENTO (4)	Uso de ferramentas de gestão e administração	11
		Incentivos fiscais como a principal fonte de recursos dos agentes culturais	3
		Outras fontes de recursos e sustentabilidade	3
		Outros mecanismos de fomento do trabalho	3
Patrocinador	SELEÇÃO DE PROJETOS (2)	Patrocínio contínuo	5
		Procedimento de recebimento e seleção de projetos	6
Produtor Cultural	SELEÇÃO DE PROJETOS (4)	Critérios para seleção de projetos	26
		Dificuldades encontradas para obter patrocínio	7
		Exigências do patrocinador	6
		Contrapartidas oferecidas ao patrocinador	2
Ambos	SELEÇÃO DE PROJETOS (1)	Sobre como captar recursos	16
		Formas de acompanhamento dos projetos incentivados	21
<b>TOTAL</b>			<b>146</b>

### Aprimoramento

A primeira categoria é Aprimoramento. Particular das empresas patrocinadoras, essa categoria se refere ao aperfeiçoamento da política cultural de patrocínio das empresas ao longo dos anos; as principais falhas observadas por elas em relação aos projetos recebidos e as respectivas sugestões de melhoria das falhas percebidas. Fazem parte dessa categoria os códigos: aprimoramento da política de incentivo a projetos e falhas e melhorias.

Ao que tange o código aprimoramento da política de incentivo a projetos, pode-se afirmar que o processo de marketing cultural do grupo empresarial estudado é caracterizado como estabelecido e bem estruturado, isso graças a uma política de patrocínios perene que vem se desenvolvendo a cada ano, há 14 anos. Hoje, por meio de um programa cultural, as empresas do grupo fazem a gestão dos incentivos fiscais nas esferas municipal, estadual e federal em todas as etapas: recebimento, avaliação e análise, decisão de patrocínio, acompanhamento e encerramento dos projetos (ENTREVISTADO 3, 2018).

De acordo com o Entrevistado 3 e com documentos empresa Instituto, os projetos patrocinados são divididos em três categorias: projetos institucionais, projetos sociais e projetos promocionais. Cada representante das empresas que compõem o comitê avaliam os projetos recebidos e os escolhem segundo critérios gerais e legais. Sobre a decisão dos projetos institucionais, pesam os interesses dos acionistas, do CEO do grupo ou do Presidente do Conselho de Administração (ENTREVISTADO 3, 2018).

O código falhas e melhorias está relacionado as principais falhas observadas pelos entrevistados das empresas do grupo empresarial por parte dos produtores culturais, bem como as melhorias sugeridas por eles para os agentes que pretendem buscar patrocínio aos seus projetos junto as empresas.

As falhas recorrentes, citadas pelos seis entrevistados das empresas foram: falta de clareza nas informações prestadas, apresentação incompleta de dados e

documentos, inexperiência, desorganização; apresentação de projetos e linguagem inadequadas e incapacidade da equipe do projeto para execução do que é proposto. Uma apresentação apropriada é composta por uma descrição sucinta do que será realizado, cronograma de execução e de desembolso, plano de mídia, orçamento, resultados esperados, equipe principal envolvida na execução do projeto e anexos, tais como fotos, vídeos, currículos, números de edições anteriores.

O formulário digital de inscrição de projetos que buscam patrocínio disponível na plataforma de Incentivos Fiscais do grupo empresarial pede informações gerais do tipo: nome do projeto, valor pleiteado, área de atuação do projeto, lei de incentivo que o mesmo está aprovado e dados cadastrais do proponente. Essas informações podem ser inseridas diretamente no site. Entretanto, o grupo empresarial solicita ainda por meio do portal o upload dos arquivos: apresentação do projeto, histórico de projetos realizados, documentos do projeto e do proponente. Apesar de possuir um formulário específico para recebimento dos projetos, o grupo não dispõe de um formulário padrão para que o agente cultural apresente o projeto e o histórico de projetos realizados. É aí que os produtores culturais precisam saber vender seu produto/serviço e convencer o patrocinador.

Nos termos de Avelar (2008, p.143), “o produtor precisa exercitar sua criatividade, elaborando um documento que alie bom conteúdo e apresentação visual impecável”. Enviar para uma empresa a apresentação de um projeto em qualquer formulário específico das leis de incentivo, por exemplo, é um erro primário que deve ser evitado, pelo simples fato de que se tratam de universos diferentes: órgãos governamentais e empresas. “É fundamental que o empreendedor busque, portanto, o apoio de redatores e programadores visuais, mesmo que isso custe dinheiro. Afinal, como em qualquer outro negócio, é necessário algum investimento financeiro inicial” (AVELAR, 2008, p. 144).

### Motivação ao incentivo

A categoria motivação ao incentivo é caracterizada pelos motivos que levam as empresas entrevistadas a investir por meio dos incentivos fiscais, sendo específica do patrocinador. Fazem parte dessa categoria os códigos: motivos de se investir em cultura, motivos que levam a empresa a investir em projetos culturais e resultados dos incentivos realizados.

O código motivos de se investir em cultura explica a motivação macro de se investir em cultura, já que as empresas investem em projetos de outros segmentos, como o esporte e o meio ambiente, por exemplo.

Segundo o Entrevistado 4, cada empresa que compõe o comitê corporativo tem uma motivação para se investir em cultura, mas numa convergência de propósitos, os investimentos se dão para a contribuição da formação das pessoas, incluindo-as socialmente, colaborando para a elevação do senso crítico geral, que é fundamental para o desenvolvimento do país. Investir em cultura é uma forma deles oferecerem oportunidades àqueles que geralmente são excluídos. Já para o Entrevistado 6 o investimento em cultura é uma oportunidade, mas não para a comunidade e sim para as empresas que tem a possibilidade de dar um retorno à população que é cliente. Investir em cultura é uma forma de agradecer.

O código motivos que levam a empresa a investir em projetos culturais possibilita entender os objetivos mais específicos do investimento cultural aos projetos.

A empresa não pode viver numa bolha, ela tem que manter uma relação com a comunidade onde está inserida, a meu ver investir em projetos culturais é um jeito da gente se aproximar da comunidade, de fortalecer esse relacionamento e, também, desenvolver o local onde estamos atuando. Se o pensamento da empresa for simplesmente o lucro, ela vai ter um fim em si mesma, e isso comprovadamente não dá certo. A empresa precisa se desenvolver e lucrar, mas ela também precisa desenvolver o entorno, o mundo todo, inclusive, isso é estratégico, é pensar nos consumidores do

futuro. Eu penso que a cultura trabalha muito bem a ampliação do universo das pessoas, quero dizer, ela ajuda a abrir as mentes das pessoas, este é o caminho da gente poder se aproximar dos outros, investir em projetos culturais (ENTREVISTADO 3, 2018).

O código resultados dos incentivos realizados refere-se aos resultados esperados ao se investir em projetos culturais, esse código converge com os dois primeiros dessa categoria. Para o Entrevistado 6, o resultado principal esperado trata-se da aproximação da empresa com a comunidade, mas ele não exclui o dia-a-dia da população com a marca e a criação de relacionamentos com a comunidade por meio dos projetos.

### Conhecimento em Gestão

Essa categoria é exclusiva dos produtores culturais entrevistados, e contém os códigos: capacitação dos profissionais para a gestão; conhecimento dos critérios e diretrizes das empresas onde pleiteiam patrocínio; responsabilidade sobre as etapas de execução do projeto e uso de ferramentas de gestão e administração. Envolve as habilidades necessárias aos produtores culturais: criatividade, planejamento e técnica, a ações voltadas para capacitação e a prática delas para que os projetos saiam do papel e sejam executados no mercado cultural.

Os códigos capacitação dos profissionais para a gestão e uso de ferramentas de gestão e administração convergem. O primeiro, mencionado pelos entrevistados como uma necessidade de sobrevivência, diz respeito aos passos dados rumo a capacitação para atuar proficuamente no mercado, como a realização de cursos, consultorias etc. O segundo refere-se a prática, ao exercício de empreender culturalmente fazendo uso de ferramentas de gestão. Os dois códigos podem ser percebidos na fala do Entrevistado 7:

Em 2009, 4 integrantes do grupo fizeram um curso de gestão que veio de fora, ele teve duração de 6 meses. No ano seguinte, nós usamos a experiência desse curso para promover a "I Semana Interna de Formação e Gestão" do grupo. No final de 2012, a gente foi selecionado pelo Circuito Palco Giratório do SESC. Como em 2013 íamos ficar muito tempo fora de casa por conta do circuito, decidimos convidar um profissional para nos auxiliar, revendo o organograma do grupo, a missão, os valores, os princípios, todas essas coisas, e então, conjuntamente, definimos, por exemplo, o trabalho dos integrantes do grupo que vem sofrendo mudanças de lá para cá (ENTREVISTADO 7, 2018).

O código responsabilidade sobre as etapas de execução do projeto aponta para quais etapas de um projeto cultural os produtores entrevistados têm domínio. São etapas de um projeto cultural: a concepção da ideia, a criação; o planejamento; a elaboração, a escrita do projeto em alguma lei de incentivo; a captação de recursos; a execução e a finalização com as prestações de contas devidas juntos aos órgãos dos governos e patrocinadores. Todos os produtores entrevistados têm o domínio sobre todas as etapas de um projeto cultural, com exceção do Entrevistado 11, que terceiriza a captação de seus projetos.

Durante a categorização foi percebido que quatro dos cinco entrevistados, justamente os que dominam todas as etapas de um projeto cultural, tem conhecimento dos critérios e diretrizes das empresas onde pleiteiam patrocínio mais um código da categoria em análise. É papel do produtor cultural conhecer a empresa onde ele busca patrocínio. Não se pode apresentar um projeto a uma empresa, futura patrocinadora, sem saber quem ela é, o que produz, que serviços presta e quem já patrocinou, por exemplo.

### Fontes de Financiamento

A categoria fontes de financiamento envolve as origens dos recursos dos empreendimentos/produtores culturais entrevistados e se eles possuem patrocínio sucessivo por parte de alguma empresa. Os códigos dessa categoria são: incentivos fiscais como a principal fonte de recursos dos agentes culturais; outras fontes de

recursos e sustentabilidade; outros mecanismos de fomento do trabalho e patrocínio contínuo.

Os produtores culturais entrevistados canalizam recursos para fomentar a criação, a produção e a distribuição e o uso de suas artes de diversas formas. O incentivo fiscal à cultura, LEIC/MG e Lei Roaunet, principalmente, foi citado como a principal fonte de sustentabilidade dos entrevistados - definição do código incentivos fiscais como a principal fonte de recursos dos agentes culturais. Como o incentivo fiscal foi unanimidade para os entrevistados como a principal fonte de recursos, eles foram questionados sobre a existência de patrocínio contínuo aos seus projetos, outro código dessa categoria. Quatro deles, os Entrevistados 7, 8, 10 e 11, são patrocinados há 3 anos, pelo menos, por alguma das empresas do grupo empresarial estudado. Questionados sobre a existência de um patrocínio fixo e contínuo, os Entrevistados 7 e 8, não veem a ininterruptão como uma certeza do patrocínio. Para o Entrevistado 7 “há uma regularidade e existe a possibilidade sempre de renovação do patrocínio, mas a garantia nunca”.

Apesar das leis de incentivo, os produtores culturais buscam recursos de outras fontes. O código outros mecanismos de fomento do trabalho compreende o financiamento com mecanismos do tipo fundos, editais, prêmios e programas dos governos e outras instituições públicas, como por exemplo, os Programas “Cena Minas” e “Circula Minas” e o Prêmio “Myriam Muniz” (ENTREVISTADO 7, 2018) ou Editais específicos da Funarte e Banco do Brasil (ENTREVISTADO 9, 2018).

Já o código outras fontes de recursos e sustentabilidade abarca os recursos que advêm de fontes privadas, de parceiros, ou ainda do público alvo do trabalho artístico, tais como, venda de produtos, espetáculos artísticos e oficinas (ENTREVISTADO 8, 2018); aulas para escolas e cursos livres realizados na sede da empresa (ENTREVISTADO 7, 2018), ou ainda bilheteria dos eventos e permutas (ENTREVISTADO 9, 2018).

## Seleção de Projetos

A categoria seleção de projetos é a principal deste estudo, visto que responde diretamente ao objetivo geral. Essa categoria subdividida em três: códigos exclusivos do patrocinador (Procedimento de recebimento e seleção de projetos; Critérios para seleção de projetos), códigos exclusivos do produtor cultural (Incentivos fiscais como a principal fonte de recursos dos agentes culturais; outras fontes de recursos e sustentabilidade; outros mecanismos de fomento do trabalho; patrocínio contínuo) e um código comum para ambos (Formas de acompanhamento dos projetos incentivados).

## Procedimento de recebimento e seleção de projetos

O código procedimento de recebimento e seleção de projetos expõe como se dá o processo de recebimento dos projetos culturais. Segundo o Entrevistado 3, por muitos anos os projetos foram recebidos por uma empresa terceirizada que auxiliava as empresas do grupo no recebimento, seleção e acompanhamento dos projetos. Hoje há um portal que os produtores devem cadastrar obrigatoriamente todas as informações e documentos solicitados no formulário de inscrição.

Segundo o Entrevistado 4, passado pela primeira triagem do centro de operações de marketing, o comitê corporativo se reúne para definir os projetos que serão aprovados. Essas reuniões são periódicas de acordo com a disponibilidade fiscal do incentivo. Nelas, os membros do comitê fazem uma pré-análise dos projetos de acordo com os objetivos específicos de cada empresa. Num terceiro momento, normalmente é realizado o contato telefônico, para colher mais informações sobre os projetos. Todas as informações são inseridas nas matrizes de avaliação de cada empresa.

Cada empresa possui uma matriz de avaliação de projeto cultural incentivado, com informações específicas relacionadas a categoria que ela representa. No caso do

Instituto, responsável pelos projetos sociais, a matriz de avaliação de projeto cultural incentivado traz várias questões, como mostra o Quadro 4.

Quadro 4. Matriz de Avaliação de Projeto Cultural Incentivado da empresa Instituto.

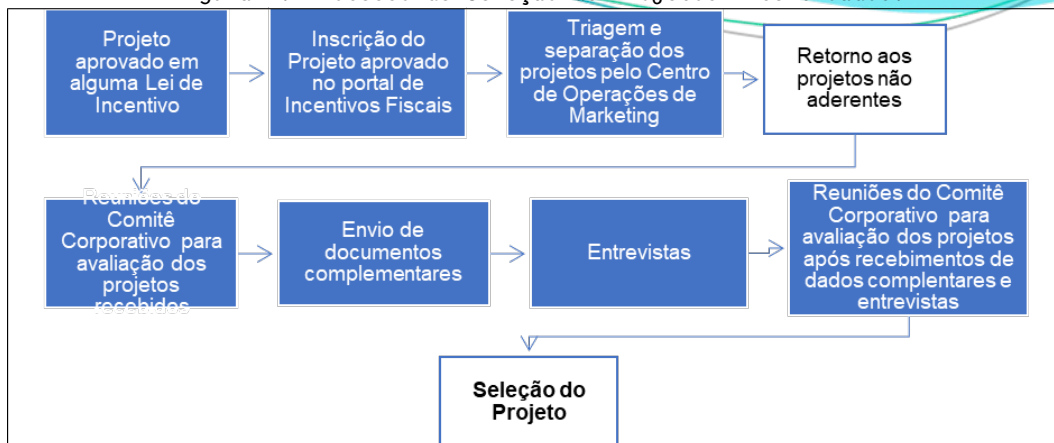
1. Qual é a área de atuação do projeto?
2. Qual é a justificativa cultural do projeto?
3. A justificativa cultural está consistente com o projeto?
4. O orçamento é adequado ao projeto?
5. Qual é o período da realização do projeto?
6. O projeto atende o ensino público fundamental?
7. O projeto promove atividade de arte-educação?
8. O projeto possibilita ampliação do universo cultural do educador e do aluno?
9. O projeto desenvolve a leitura e a escrita?
10. O projeto possui atividades ao longo do ano letivo? Ou propõem a realização de atividade pontual?
11. O projeto é de teatro e música?
12. O projeto prevê realização de oficinas?
13. O projeto prevê a produção de CD e DVD?
14. O projeto atende alguma escola ou instituição parceira dos programas sociais Instituto?
15. O projeto oferece acesso gratuito ao professor e ao aluno nos espetáculos gerados?
16. O projeto possui transversalidade com tecnologia e meio ambiente?
17. O projeto demonstra de forma clara os objetivos específicos?
18. O projeto demonstra quais vão ser as formas de mensuração de resultados?
19. A equipe realizadora do projeto apresenta experiência para execução?
20. A equipe tem *know-how* de realização
21. O projeto/proponente possui histórico de patrocínio com o grupo?

Fonte: Adaptado com base nas matrizes documentais.

A empresa Serviços contempla na sua matriz de avaliação critérios relacionados a difusão da marca do grupo. Independente da empresa, nas matrizes os projetos são ranqueados da maior para menor nota. Os mais pontuados no ranking podem ser chamados para uma entrevista com membros do comitê.

Ainda em conformidade com o Entrevistado 3, além de selecionar os projetos o comitê também define os percentuais de patrocínio, isto é, o comitê decide qual a porcentagem destinada para cada tipo de projeto/frente de atuação (institucional, social e promocional) em cada lei de incentivo conforme o potencial fiscal do grupo. Um exemplo hipotético dado pelo próprio Entrevistado 3, para a Lei Rouanet, 50% dos recursos são destinados para os projetos sociais e 50% para os projetos promocionais e nenhum aporte para os projetos institucionais. Dada as análises dos projetos e as definições dos percentuais, cada membro do comitê escolhe seus projetos. Entre eles, há uma apresentação dos projetos escolhidos, para haver um alinhamento de informações, mas, ainda segundo o Entrevistado 3, a escolha é independente, apesar de ser comunicado entre os membros do conselho quais projetos serão escolhidos, cada um deles tem autonomia de decisão. A Figura 1 apresenta em resumo o processo de recebimento, avaliação e seleção dos projetos incentivados, sejam eles culturais ou não. Independentemente da seleção pelo comitê, todos os proponentes recebem uma devolutiva, pautada na aderência ou não à política corporativa do grupo.

Figura 1. Processo de Seleção de Projetos Incentivados.



Fonte: Dados da pesquisa.

### Critérios para seleção de projetos

Foram estabelecidos critérios pelas empresas para a seleção de projetos, identificados nessa análise pelo código critérios para seleção de projetos. Por meio de uma síntese das falas de todos os entrevistados em convergência com os documentos publicados pela empresa Instituto, pode-se dizer que os projetos, para serem patrocinados pelo grupo empresarial, devem:

- Necessariamente destinar-se às cidades de atuação do grupo;
- Ser aderente aos valores de grupo e contribuir com o desenvolvimento das comunidades onde o grupo está inserido, possibilitando a ampliação do universo de ações que beneficiem a população local;
- Em relação ao proponente, possuir histórico de integridade, idoneidade fiscal e creditícia, credibilidade e capacidade técnica e solidez no mercado onde atuam e;
- Estar aprovado em alguma lei de incentivo que o grupo trabalha, ser cadastrado no portal de incentivos fiscais do grupo, possuir objetivos claramente definidos, justificativa cultural plausível, orçamento adequado ao que se propõe realizar e equipe técnica capacitada para execução do projeto.

O grupo empresarial também avalia critérios particulares para cada categoria/frente de atuação das empresas ao selecionar os projetos recebidos. Neste sentido, proponentes que pleiteiam recursos junto ao Instituto devem ter seus projetos com escopos alinhados à visão da empresa, que é a de contribuir para o desenvolvimento do ser humano, seguindo critérios como: promoção de atividades de arte e educação; possibilidades de ampliação do universo cultural de educadores e alunos e desenvolvimento da leitura e da escrita. O Entrevistado 4, afirma que a preferência do Instituto está centrada nos projetos de continuidade, ligados à formação de crianças e adolescentes, prevendo realização de oficinas e geração de experiências para esse público.

Os critérios da empresa Holding são distintos das demais, destacando-se basicamente: o interesse dos acionistas, presidente e CEO com base na interação direta com produtores, artistas ou públicos institucionais. O comitê corporativo intermedia esses patrocínios e estabelece em média um percentual de 10% do valor total dos incentivos fiscais (ENTREVISTADO 3, 2018). Também são adotados pelas empresas do grupo os critérios intitulados legais. Conforme os documentos da empresa Instituto, o primeiro deles determina que os proponentes que pleiteiam patrocínio para seus projetos precisam

executá-los em conformidade com as regras estabelecidas pela lei de incentivo em que foi aprovado. O segundo critério, atesta que os proponentes devem ser responsáveis pela aplicação transparente dos recursos oferecidos e pela realização da prestação de contas ao final das atividades e, por último, o terceiro critério aponta que os projetos selecionados só podem ser realizados mediante a assinatura do contrato padrão pré-aprovado pelo jurídico do grupo empresarial.

### Dificuldades encontradas para obter patrocínio

O código dificuldades encontradas para obter patrocínio pertence a categoria seleção de projetos, porém ele é específico do produtor cultural. Esse código traz as principais dificuldades encontradas pelos produtores culturais entrevistados. O diálogo com a iniciativa privada, foi mencionado pelos entrevistados como uma das principais dificuldades para se obter patrocínio. Para o Entrevistado 8, frequentemente o agente cultural não consegue acessar o responsável pelo patrocínio a projetos dentro das empresas. Apesar do diálogo ser fundamental, nem sempre é possível chegar na pessoa certa, que dirá num acionista, ou no próprio dono da empresa. Também é comum, ser atendido nas empresas por funcionários que não tem um conhecimento básico a respeito do funcionamento das leis de incentivo. “Eles não entendem que pagam impostos e que parte desses impostos podem ser direcionados para realização de um projeto cultural.... eles pensam que patrocinar um projeto significa pagar mais impostos, ou ainda, pagar nada de impostos” (ENTREVISTADO 9, 2018).

As condições impostas pelo patrocinador também foram citadas como uma dificuldade. Há muito que se discute a utilização de recurso público, fruto de renúncia fiscal, para patrocínio cultural por parte das empresas que adotam critérios e interesses próprios para patrocinar.

A sensação que eu tenho é de que, às vezes, estamos no ringue tentando fazer com que ninguém perca na assinatura do contrato. Fechar um acordo é um desgaste, porque todos envolvidos no processo são organismos vivos, com desejos singulares em mudança constante. Isso obriga o produtor a ter jogo de cintura para conseguir o patrocínio e não fugir daquilo que ele acredita, daquilo que ele se propôs artisticamente. É preciso saber fazer as concessões possíveis para continuar mantendo parceiros e patrocinadores ou mesmo conseguir novos patrocínios (ENTREVISTADO 7, 2018).

Outra dificuldade exposta é a aprovação de projetos no artigo 18 da Lei Rouanet. Projetos culturais aprovados na Lei Rouanet podem ser enquadrados em dois artigos: 18 e 26. Para os projetos enquadrados no artigo 18, o patrocinador pode deduzir 100% do valor investido, ou seja, o patrocínio é fruto de total isenção de impostos, trata-se de patrocínio a custo zero, e via de regra as empresas preferem os projetos enquadrados no artigo 18. Todavia, a Lei Rouanet determina as atividades que podem ser enquadradas no artigo 18, sendo:

- a) artes cênicas;
- b) livros de valor artístico, literário ou humanístico;
- c) música erudita ou instrumental;
- d) exposições de artes visuais;
- e) doações de acervos para bibliotecas públicas, museus, arquivos públicos e cinematecas, bem como treinamento de pessoal e aquisição de equipamentos para a manutenção desses acervos;
- f) produção de obras cinematográficas e vídeo fonográficas de curta e média metragem e preservação e difusão do acervo audiovisual;
- g) preservação do patrimônio cultural material e imaterial;
- h) construção e manutenção de salas de cinema e teatro, que poderão funcionar também como centros culturais comunitários, em municípios com menos de 100 mil habitantes. (Brasil, 2018g, on-line)

Se os proponentes não desenvolvem projetos dentro dessas atividades, automaticamente eles serão enquadrados no artigo 26, fato que obriga o patrocinador desse tipo de projeto a deduzir, em seu imposto de renda, o percentual equivalente a 30% (no caso de patrocínio) ou 40% (no caso de doação), para pessoa jurídica; e 60% (no caso de patrocínio) ou 80% (no caso de doação), para pessoa física.

### Exigências e Contrapartidas

Como exigências do patrocinador, os entrevistados citaram a realização dos projetos culturais nas cidades de atuação das empresas. Como vimos esse é um critério obrigatório para as empresas do grupo empresarial estudado. O Entrevistado 10 considera natural ter que realizar os projetos na área de atuação das empresas pois, segundo ele, a empresa envolve-se diretamente com o projeto dando suporte, estimulando presença de público, participando das ações realizadas etc. O Entrevistado 7 pondera que isso pode ser um desgaste, às vezes, pois a cidade estratégica para o patrocinador pode não ser estratégica para o projeto cultural.

Outra exigência apontada pelos entrevistados é a realização de atividades e ações não previstas no projeto original como, por exemplo, a realização de uma apresentação teatral em um local determinado pela empresa. Neste caso, afirma o Entrevistado 8, que a falta de previsão da atividade e dos recursos para sua realização no projeto implica diretamente numa negociação entre patrocinador e produtor cultural. “Podemos até não cobrar o cachê do grupo pela apresentação, mas a empresa terá de arcar com os custos de transporte, alimentação, cachê dos músicos que acompanham o grupo etc.” (ENTREVISTADO 8, 2018). Às vezes, se dispor a atender a determinadas demandas das empresas que vão surgindo é necessário e, isso também fortalece a relação (ENTREVISTADO 8, 2018).

O que o Entrevistado 8 encarou como exigência; realização de atividade extra para a empresa; o Entrevistado 9 encarou como oportunidade de retorno à empresa patrocinadora, a possibilidade de oferecer uma contrapartida, ser recíproco. Segundo o Entrevistado 9, como contrapartida ao patrocínio recebido ele ofereceu para empresa a realização de um dia extra do seu festival musical como parte da programação de um projeto próprio da patrocinadora, ação essa não prevista no escopo de nenhum dos projetos incentivados. Na negociação o produtor cultural viabilizou a programação artística do evento, enquanto a empresa se responsabilizou pelo pagamento da infraestrutura e divulgação. “Nós pagamos pelos shows realizados durante o evento da empresa, assim como pagamos pelos demais dias do festival. O fato de ser contrapartida e não ter recurso previsto não pode significar fazer algo ruim. Faço com qualidade” (ENTREVISTADO 9, 2018).

Foi também apontada como uma exigência a mensuração válida e assertiva dos resultados alcançados pelos projetos. Essa exigência é consonante com o que está sendo implementado pelas leis de incentivo em relação a utilização de indicadores e métodos de avaliação dos projetos. De acordo com o Entrevistado 7, ele e a empresa que ele representa, têm tentando encarar essa requisição não só como uma obrigação, mas como uma prática do dia a dia para aprimorar os trabalhos desenvolvidos e a própria estrutura administrativa. Ele entende que os patrocinadores “têm se aproveitado dessas exigências que partiram dos mecanismos de incentivo para definir quais projetos vão patrocinar, como reverter o patrocínio em favor da empresa, e, depois avaliar se o patrocínio foi ou não satisfatório” (ENTREVISTADO 7, 2018).

### Sobre como captar recursos

O código sobre como captar recursos também está contido na categoria seleção de projetos e é particular do produtor cultural. Esse código contempla o que os



produtores culturais entrevistados exercitam no seu dia-a-dia para a efetivação da captação de recursos dos próprios projetos.

Apropriando-se de uma expressão popular citada por três dos cinco entrevistados, em termos simplistas, para descrever uma atividade que nada tem de simples, captar recursos para um projeto cultural nada mais é do que “vender o peixe”. E, muitas vezes, segundo os Entrevistados 8 e 10, vender um espetáculo pode soar ofensivo para o artista, que não considera o seu trabalho uma mercadoria.

Muitas vezes, essa transação acontece por valores, por princípios e por ideais de se ter uma sociedade diferente. No nosso caso, trabalhamos com crianças e adolescentes, com a infância. Os nossos produtos são voltados para a família como um todo, então, este é o viés de convencimento. É assim que “vendemos o peixe”. Eu não sou um comerciante, um vendedor de qualquer coisa. Não! É mais profundo, envolve valores. Eu não sei até que ponto eu sou bem-sucedido como vendedor, mas eu sempre digo o seguinte: nunca foi fácil consegui captar recursos, mas o dinheiro sempre chegou e tá aí 22 anos de história para poder comprovar (ENTREVISTADO 8, 2018).

A preparação de um produtor cultural é fruto do seu envolvimento com os projetos. Uma dica simples é sempre ter a mão um pen drive com o material atualizado do projeto para apresentar, um PowerPoint, que conta o que é o projeto, que traga um apanhado de cada edição, especifique os impactos sociais, o alcance de público, o que foi gerado de mídia paga e espontânea. E, hoje, um dado que não pode deixar de ser mencionado é a abrangência do projeto nas redes sociais, isso conta muito. O produtor deve ter todas essas informações documentadas, ter relatórios, pois “é básico estar preparado para qualquer tipo de questionamento, e, claro, saber negociar, pois a empresa sempre vai fazer solicitações e, às vezes, é preciso negociar, renegociar, fazer concessões” (ENTREVISTADO 9, 2018). Nas palavras do Entrevistado 10 é preciso ser empático, sobretudo, quando se trata do patrocinador.

Participar de um processo de seleção de projetos implica manter uma relação com empresa, deixar claro a sua disponibilidade caso eles precisem de mais informações a respeito do projeto. Em todas as oportunidades o produtor cultural deve demonstrar a importância do projeto para a cidade, a importância da parceria com a empresa, os resultados que ambos podem ter com um outro, alinhando objetivos e público ou, até mesmo agregando um novo público (ENTREVISTADO 9, 2018).

### Formas de acompanhamento dos projetos incentivados

O código formas de acompanhamento dos projetos incentivados é o último código da categoria seleção de projetos e contempla o acompanhamento da execução dos projetos culturais, a finalização dos mesmos e utilização das informações e dados gerados no processo para renovação ou não do patrocínio. Esse código considera patrocinador e produtor cultural.

Segundo o Entrevistado 1, após a efetivação do patrocínio, cada empresa membro do comitê corporativo - Holding, Instituto e Serviços - acompanha os projetos culturais que selecionou em conformidade com suas frentes de atuação. Esse acompanhamento acontece de maneira singular para cada empresa. Em síntese, na Holding os projetos são acompanhados com base nos cronogramas e relatórios enviados pelos proponentes, é o que a empresa denomina de acompanhamento reativo; no Instituto, a empresa e mais uma empresa terceirizada, contratada este ano para este fim, acompanham os projetos, que normalmente tem execução de até 12 meses e, neste sentido, requerem acompanhamento periódico, por meio de ligações, visitas, relatórios etc.; na Serviços, os projetos são acompanhados diretamente pela empresa através da área de comunicação de negócio, por questões estratégicas e de relacionamentos com os clientes (ENTREVISTADO 1, 2018).

Conforme o Entrevistado 3, no Instituto, que é a empresa que mais patrocina projetos atualmente dentro do grupo empresarial, a principal falha de todo o processo de marketing cultural realizado residia no acompanhamento dos projetos culturais. São vários projetos patrocinados em diferentes municípios brasileiros, com ações contínuas

(ENTREVISTADO 2, 2018). Até meados de 2018, o processo era pouco sistematizado, pautado basicamente pelo recebimento de relatórios e por visitas a alguns projetos selecionados por amostragem. Em geral, não havia acompanhamento efetivo, a empresa possuía mais informações sobre as produções artísticas quando recebia as prestações de contas (ENTREVISTADO 3, 2018).

Cientes da necessidade de um acompanhamento pormenorizado e individual, o Instituto contratou uma empresa terceira, que desde junho de 2018 passou a desempenhar esse papel com todos os projetos. A proposta de acompanhamento que está em fase de implementação reside em quatro etapas/meses. No primeiro mês foram solicitados pela terceirizada via contato telefônico os calendários de atividades, as principais ações já realizadas e as ações que ainda seriam executadas. No mês seguinte, os projetos receberiam visitas da empresa terceira para uma conversa com os proponentes, com os profissionais contratados e com os alunos atendidos, com intuito de reconhecimento dos projetos e exposição do que é Instituto, quais são suas missões, valores e regras. No terceiro mês, a empresa terceira entregaria um relatório com os resultados das ligações e das visitas, para que no próximo mês os coordenadores do Instituto visitassem pessoalmente os projetos. Até o momento da entrevista foi realizada somente a primeira etapa do acompanhamento que já demonstrou avanços em relação ao acompanhamento feito anteriormente (ENTREVISTADO 3, 2018).

Nós passamos pelo acompanhamento por amostragem e estamos evoluindo para acompanhamento integral dos projetos patrocinados. A ideia é ter o acompanhamento contínuo. Nessa nova proposta a cada 4 meses teremos condições de avaliar o andamento dos projetos, e caso não estejam em conformidade com o pactuado, teremos as condições de interferir. A ideia é não esperar o fim do projeto, porque no fim não temos mais o que fazer. Queremos acompanhar todo o processo (ENTREVISTADO 3, 2018).

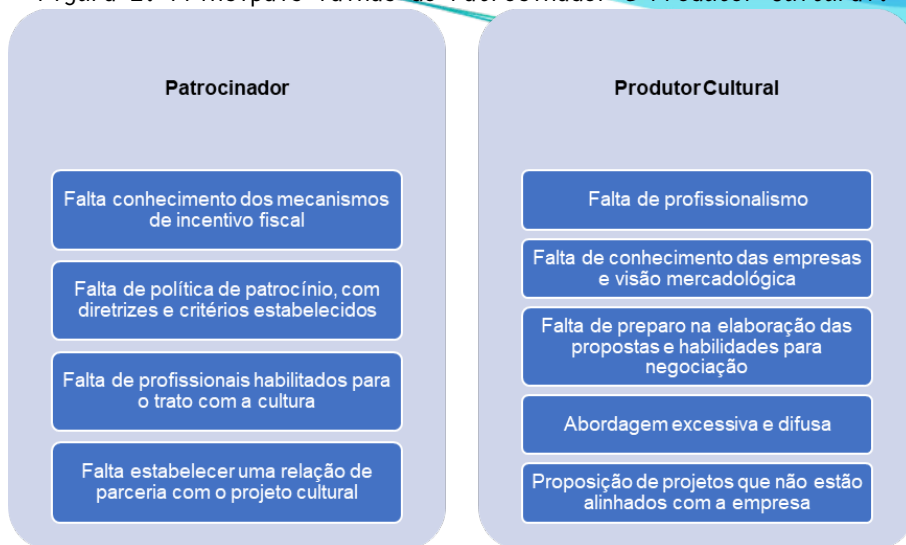
A importância do acompanhamento foi unânime entre todos os entrevistados das empresas patrocinadoras. Para os seis entrevistados, o acompanhamento, seja presencial, por meio de relatórios ou contato telefônico possibilita a avaliação do projeto patrocinado e suporte para uma tomada de decisão futura na renovação de um patrocínio.

### **Destaques que diferenciam produtores e patrocinadores**

É comum a algumas empresas, que se valem do incentivo fiscal, a falta de estrutura e informação para lidar adequadamente com assunto. Há ainda as empresas que conduzem seus investimentos em cultura de maneira superficial, descuidada e nociva, sem se importar com os danos causados aos projetos culturais que patrocinam, seja pela deturpação das propostas originais, exigências descabidas e ilegais, às vezes, ou pelo desrespeito aos executores do projeto. Mas, o desarranjo de algumas empresas não pode ser desculpa para ausência de preparo dos produtores culturais.

A Figura 2, apresenta as principais falhas dos patrocinadores e produtores culturais no que se refere ao financiamento à cultura, a efetivação da captação de recursos e execução profícua dos projetos culturais.

Figura 2. Principais falhas do Patrocinador e Produtor Cultural.



A fim de superar as deficiências apresentadas na Figura 2, propõe-se aos patrocinadores conhecimento dos mecanismos de incentivo (inclusive das regras) para a otimização dos recursos oriundos do incentivo fiscal, direcionando-os segundo uma política de patrocínio clara, com diretrizes e critérios bem definidos e processo de seleção transparente. Para tanto, é preciso que haja nas empresas profissionais sensíveis ao trato com a cultura. Além disso, é premente que os patrocinadores se vejam como parceiros do projeto cultural patrocinado numa relação de troca recíproca e verdadeira, que seja positiva e benéfica para ambos e para a sociedade.

Ao produtor cultural sugere-se a capacitação imediata. O mercado não só não vê com bons olhos, mas também não dá credibilidade e nem oportunidade ao produtor cultural descolado que aprende com a prática, da maneira que der e quando der. Conhecimento da legislação não só de incentivos fiscais, conhecimento do mercado, habilidade para lidar com questões administrativas e financeiras, habilidade para negociar, capacidade de liderança são alguns dos atributos que um produtor cultural precisa ter. Além disso, também é necessário sensibilidade artística e apuro estético, versatilidade, iniciativa, agilidade, habilidade para solução de problemas e flexibilidade.

## CONCLUSÃO

Esta pesquisa se fundamentou a partir do entendimento de aspectos como: cultura, marketing cultural, a utilização da cultura como instrumento de comunicação empresarial, mecenato, patrocínio, financiamento da cultura no Brasil e mecanismos de incentivo: Lei Rouanet e LEIC/MG. Com base no referencial teórico, foi realizado um estudo de caso com o objetivo de responder a seguinte questão: como pode ser caracterizado o processo de marketing cultural realizado por empresas? Após realizar entrevistas semiestruturadas e analisar documentos das empresas do grupo, por meio da análise de conteúdo propôs-se as categorias de perfis do patrocinador e do produtor cultural e seus respectivos códigos. Como resultado principal, foram definidas as categorias relacionadas à gestão do processo de seleção: aprimoramento, motivação ao incentivo, conhecimento em gestão, fontes de financiamento e seleção de projetos e seus respectivos códigos.

Cabe ressaltar que o grupo empresarial, sobretudo, as empresas Holding e Serviços, se preocupam com a construção de uma imagem positiva junto ao seu público-alvo, a exposição de suas marcas e veem na cultura uma ferramenta de comunicação, tanto que os patrocínios devem seguir critérios gerais, legais e atender as reciprocidades esperadas pelas empresas. Entretanto, é preciso parcimônia por parte das empresas. 0

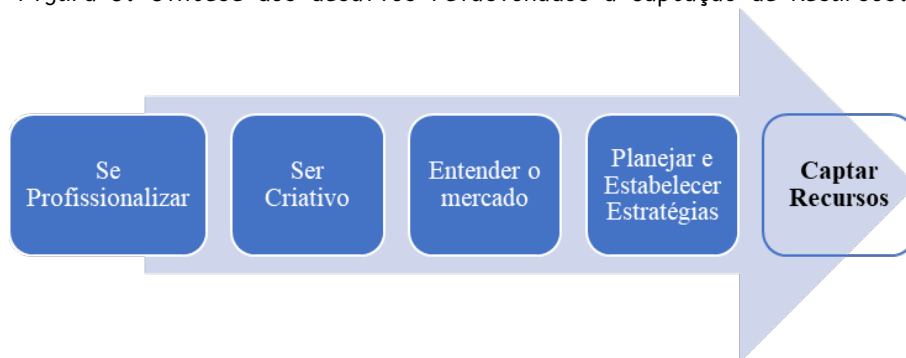
patrocínio cultural que busca a visibilidade a qualquer custo cede lugar ao investimento em realização de projetos com questões relevantes para a sociedade. Neste sentido, multiplicam-se os projetos que preveem continuidade, que visam ao estabelecimento de parcerias duradouras com os empreendedores culturais, regidas por critérios como regularidade, respeito à diversidade e transparência.

Em relação aos critérios adotados pelo grupo, a área de atuação do projeto (realização do projeto nas cidades onde as empresas do grupo atuam) se colocou como critério imprescindível para seleção do projeto citado por todos os entrevistados, seguido pelo histórico do proponente, que deve ter credibilidade e capacidade técnica para execução do projeto, além da aprovação em alguma lei de incentivo que o grupo trabalha.

Sobre as principais deficiências percebidas nos projetos que solicitam patrocínio, os entrevistados citaram: amadorismo e falta de profissionalização dos produtores culturais. A efetivação do patrocínio passa pela captação de recursos e o entendimento do mercado, que, por sua vez, exigem maior profissionalização dos produtores culturais, para que eles tenham condições de propor projetos tecnicamente adequados, planejados, de qualidade e com orçamento exequível. Um produtor cultural insensível ao trabalho com cultura, parece tal qual o produtor cultural que não tem domínio de ferramentas de gestão.

Como implicações práticas a Figura 3 apresenta uma síntese dos desafios que o produtor cultural deve enfrentar para ter êxito em captar recursos e executar seus projetos. Mercado e setor cultural possuem particularidades divergentes e realidades frequentemente conflitantes.

Figura 3. Síntese dos desafios relacionados a Captação de Recursos.



Vários projetos culturais não saem do papel pela falta de patrocínio. A inserção de um empreendedor cultural no competitivo mercado do patrocínio privado fica, pois, dependente da profissionalização, do desenvolvimento de técnicas de venda, de negociação e de relacionamento. A captação de recursos é uma atividade complexa e deve ser encarada como tal, já que exige dedicação, conhecimento sobre o mercado, sobre a produção artístico-cultural, técnico, prático e habilidades específicas, ou seja, captação de recursos é para pessoas profissionais.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Candido José M. de. A arte é capital: visão aplicada do marketing cultural. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

ALMEIDA, Sonia T. de; ARAUJO, Maria Valeria P. de; ALCÂNTARA, Nilberg dos S. MARKETING CULTURAL: UMA ESTRATÉGIA COMPETITIVA VIA LEIS DE INCENTIVO. Caderno Profissional de Administração da UNIMEP, v. 5, n. 2, p. 24-45, 2015.

ALVES, Karin S. Marketing cultural e o patrocínio próprio e incentivado da cultura em Santa Catarina: análise dos casos Eletrosul e Tractebel Energia. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2009.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA). About AMA. Disponível em: <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>>. Acesso em 14 de março de 2018.

ASIMOW, Michael; BROWN, Kathryn; PAPKE, David (Ed.). Law and Popular Culture: International Perspectives. Cambridge Scholars Publishing, 2014.

ASSIS, Maria Elisabete A de. Cultura como marketing, marketing como troca: a reciprocidade e o Centro Cultural Banco do Brasil. Tese (Doutorado em Antropologia) - Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Pernambuco. Recife, 2007.

AVELAR, Romulo. O avesso da cena: notas sobre produção e gestão cultural. Belo Horizonte: Duo Editorial, 2008.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições, v. 70, 2011.

BENHAMOU, Françoise. A economia da cultura. Ateliê Editorial, 2007.

BORGES, Fábio Mariano. Consumo e cidadania: práticas cidadãs nas reclamações dos consumidores. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) - Pontifícia Universidade Católica. São Paulo, 2012.

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

BRANT, Leonardo. O poder da cultura. São Paulo Editora Peirópolis LTDA, 2009.

BRASIL. Agência Nacional do Cinema. Fomento - O que é. Disponível em: <<https://www.ancine.gov.br/pt-br/fomento/o-que-e>>. Acesso em: 27 de janeiro de 2018f.

BRASIL. Constituição Federal (CF). Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 24 de janeiro de 2018b.

BRASIL. Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991. Pronac. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8313cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8313cons.htm)>. Acesso em: 9 de janeiro de 2018d

BRASIL. Lei Rouanet. Incentivo Fiscal. Disponível em: <<http://rouanet.cultura.gov.br/incentivofiscal/>>. Acesso em: 24 de janeiro de 2018e.

BRASIL. Lei Rouanet. VERSALIC. Disponível em: <<http://versalic.cultura.gov.br/#/home>>. Acesso em: 24 de janeiro de 2018a.

BRASIL. Ministério da Cultura. Carta de Serviços ao Cidadão. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/carta-de-servicos>>. Acesso em: 24 de janeiro de 2018c.

BRASIL. Ministério da Cultura. Por Dentro das Ações. Disponível em: <[http://www.cultura.gov.br/acoes4/-/asset\\_publisher/v4pymnk1APk2/content/mecanismo-de-incentivo-fiscal-da-lei-rouanet/10895](http://www.cultura.gov.br/acoes4/-/asset_publisher/v4pymnk1APk2/content/mecanismo-de-incentivo-fiscal-da-lei-rouanet/10895)> Acesso em: 15 de outubro de 2018g.

CALABRE, Lia. Políticas Culturais no Brasil: balanço e perspectivas. 2007.

CARVALHO, Simone A. de. O uso do marketing cultural como instrumento de relações públicas institucionais. Revista Organicom, v. 7, n. 13, p. 92-102, 2010.

CASTELO, José. Cultura. In: LAMOUNIER, Bolívar; FIGUEIREDO, Rubéns. A era FHC: um balanço. São Paulo: Cultura Editores, 2002.

- CASTRO, Luiz Felipe M. de. O estado atual da política cultural no Brasil: uma agenda de debates. Revista de Administração Pública, v. 23, n. 1, p. 21-35, 1989.
- COSTA, Camila F. da; MEDEIROS, Igor Baptista de O.; BUCCO, Guilherme B. O financiamento da cultura no Brasil no período 2003-15: um caminho para geração de renda monopolista. Revista de Administração Pública, v. 51, n. 4, p. 509-527, 2017.
- COSTA, Ivan F. da. Marketing cultural: o patrocínio de atividades culturais como ferramenta de construção de marca. Editora Atlas, 2004.
- GARBACCIO, Grace L.; ASSUNÇÃO, Mônica de A. O. Mecenato e desenvolvimento social: o papel do Estado e das empresas. Revista Direito e Liberdade, v. 19, n. 2, p. 117-148, 2017.
- GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin. W.; GASKELL, George. (Org.). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 64-89.
- GRUMAN, Marcelo. Nem tanto ao céu, nem tanto a terra: limites e possibilidades da lei de incentivo fiscal à cultura. Revista Espaço Acadêmico, v. 9, n. 107, p. 149-154, 2010.
- INSTITUTO CULTURAL CIDADE VIVA (ICCV). Perfil de empresas patrocinadoras: 50 dicas de marketing cultural. São Paulo: Record, 2003.
- LACEY, Russell; CLOSE, Angeline G.; FINNEY, R. Zachary. The pivotal roles of product knowledge and corporate social responsibility in event sponsorship effectiveness. Journal of Business Research, v. 63, n. 11, p. 1222-1228, 2010.
- LAVILLE, Christian.; DIONNE, Jean. A construção do saber. Manual de metodologia da pesquisa em Ciências Humanas. Trad. Heloisa Monteiro e Francisco Settinieri. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.
- LEIS MUNICIPAIS. Lei Municipal Ordinária nº12.797. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/mg/u/uberlandia/lei-ordinaria/2017/1279/12797/lei-ordinaria-n-12797-2017-dispoe-sobre-o-programa-municipal-de-incentivo-a-cultura-pmic-o-fundo-municipal-de-cultura-fmc-e-a-comissao-de-avaliacao-e-selecao-cas-revoga-a-lei-n-12182-de-20-de-maio-de-2015-e-suas-alteracoes-e-da-outras-providencias>>. Acesso em 14 de março de 2018.
- LEITE, Felipe R. A. et. al. O sistema mineiro de incentivo e fomento à cultura: cenários possíveis. In: IX Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2016.
- MACHADO NETO, M.M. Marketing para as artes: a evolução do conceito de marketing cultural e a importância desse campo de atuação para o profissional de Relações Públicas. Revista Organicom (USP), v. Ano 3, n. 5, p. 108-119, 2007.
- NUSSBAUMER, Gisele M. O mercado da cultura em tempos (pós) modernos. Santa Maria: Editora da UFSM, 2000.
- OLIVIERI, Cristiane G. Cultura neoliberal. São Paulo: Escrituras, 2004.
- REICHEL, Valesca P.; BOLLER, Bárbara S. Marketing Cultural: O Patrocínio de Eventos e sua Influência na Percepção de Imagem de Marca pelos Consumidores. REMark, v. 15, n. 5, p. 609, 2016.
- REIS, Adriana D. dos. Políticas culturais: expressão de comunicação através do patrocínio cultural. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2017.
- REIS, Ana Carla F. Economia da cultura e desenvolvimento sustentável: o caleidoscópio da cultura. São Paulo: Malone, 2007.

REIS, Ana Carla F. Marketing cultural e financiamento da cultura. Brasil, Thomson, 2003.

RONCOLATO, Murilo. Lei Rouanet: os acertos e os erros do incentivo à cultura no Brasil. In: NEXO JORNAL (2016). Disponível em: <<https://www.nexojornal.com.br/explicado/2016/10/06/Lei-Rouanet-os-acertos-e-os-erros-do-incentivo-%C3%A0-cultura-no-Brasil>>. Acesso em 26 de janeiro de 2018.

SECRETARIA DE ESTADO DE CULTURA (SEC). Governo de Minas Gerais aprimora regras de financiamento à cultura. Disponível em: <<http://www.cultura.mg.gov.br/ajuda/story/4686-governo-de-minas-gerais-aprimora-regras-de-financiamento-a-cultura>>. Acesso em 06 de setembro de 2018a.

SECRETARIA DE ESTADO DE CULTURA (SEC). Lei Estadual de Incentivo à Cultura. Disponível em: <<http://www.cultura.mg.gov.br/gestor-cultural/fomento/lei-estadual-de-incentivo-a-cultura>>. Acesso em 14 de março de 2018b.

WILLIAMS, Raymond. Palavra-chave: um vocabulário de cultura e sociedade. São Paulo: Boitempo, 2007.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman editora, 2010.