

207

AGUINALDO LESTER LANDI

**“ UMA AMPLIAÇÃO DAS FRONTEIRAS DA QUALIDADE :
AÇÕES DE MARKETING CULTURAL NA ESTRATÉGIA
COMPETITIVA DOS BANCOS NO BRASIL ”**

Orientadora : Maria Carolina de A. F. de Souza

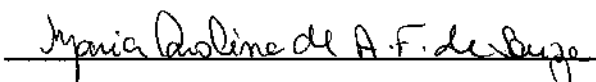
Dissertação apresentada ao Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica - IMECC, da Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP, para obtenção do título de Mestre em Qualidade.

1997

**“ UMA AMPLIAÇÃO DAS FRONTEIRAS DA QUALIDADE :
AÇÕES DE MARKETING CULTURAL NA ESTRATÉGIA
COMPETITIVA DOS BANCOS NO BRASIL ”**

Este exemplar corresponde a redação final da dissertação devidamente corrigida e defendida pelo Sr. Aginaldo Lester Landi e aprovada pela comissão julgadora.

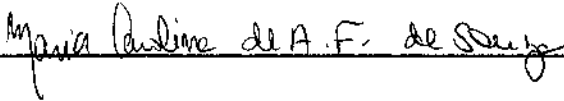
Campinas , 15 de dezembro de 1997.


Prof. Dra. Maria Carolina de Azevedo
Ferreira de Souza - Orientadora

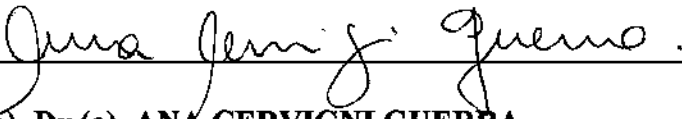
Dissertação apresentada ao Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica - IMECC, da Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Qualidade.

Dissertação de Mestrado defendida e aprovada em 15 de dezembro de 1997

pela Banca Examinadora composta pelos Profs. Drs.



Prof (a). Dr (a). MARIA CAROLINA DE AZEVEDO FERREIRA DE SOUZA



Prof (a). Dr (a). ANA CERVIGNI GUERRA



Prof (a). Dr (a). NEUSA MARIA BORGES FERNANDES DOS SANTOS

AGRADECIMENTOS

à Soraya Ibner, Edson Costa, Daniela Teixeira Barbosa, Fernando Tafner Jorge, Denise Loureiro e Zilda Kessel pelas contribuições fundamentais à realização deste trabalho.

aos Srs. Claudio de Castro Vasconcelos e Joatan Vilela Berbel, do Centro Cultural Banco do Brasil, pela colaboração, confiança e apoio.

à *minha* orientadora, Prof. Maria Carolina, que foi muito além do simples cumprimento do dever, com seu entusiasmo e estímulos constantes.

à minha esposa, Daniela, pela valiosa colaboração e compreensão em momentos críticos.

SUMÁRIO

RESUMO	6
INTRODUÇÃO	8
1. QUALIDADE, MARKETING E ESTRATÉGIA COMPETITIVA	12
1.1. Qualidade e Marketing	12
1.2. Estratégia Competitiva	15
2. O MARKETING CULTURAL NOS BANCOS NO BRASIL	26
2.1. A Atuação dos Bancos Pesquisados	31
2.1.1. Educação básica e Instituto Cultural	31
2.1.2. O marketing cultural direto	35
2.1.3. Os eventos e o patrimônio histórico	36
2.1.4. A preferência de um público	39
2.1.5. “Vive la Musique” e Colégio Rio de Janeiro	39
2.1.6. Ecologia, Instituto Cultural e Espaços de Cinema	41
2.1.7. Uma Fundação educacional	42
2.1.8. Recuperação urbanística e concertos musicais	43
2.1.9. O apoio a orquestras e bibliotecas	48
2.1.10. Uma Fundação e um Centro Cultural	50
2.1.11. A Fundação Banco do Brasil	52
2.1.12. O Centro Cultural Banco do Brasil	56
2.2. As Outras Ações	68
2.3. Os Benefícios do Marketing Cultural	69
3. ESTUDO DE CASO : O CENTRO CULTURAL BANCO DO BRASIL	78
3.1. O Potencial do Centro Cultural	78
3.2. Do Mecenato ao Marketing Cultural	86
3.2.1. As instituições culturais nos EUA	87

3.2.2. O Plano de Marketing do Centro Cultural	97
3.2.3. A atuação geográfica	98
3.2.4. A itinerância dos eventos	99
3.2.5. O portfólio de negócios	99
3.2.6. O Clube de Sócios : Possibilidades e Limites	101
3.3. Como Avaliar o Centro Cultural	102
CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	105
ANEXOS	108
SUMMARY	112
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	114
JORNAIS E REVISTAS	117

RESUMO

A realização de ações de marketing cultural tem sido uma opção estratégica das grandes corporações. Entre elas, especialmente, dos bancos, pela natureza dos serviços que prestam e especificidades do mercado em que atuam. O objetivo deste trabalho é identificar quais são os benefícios que as ações de marketing cultural podem proporcionar aos bancos e analisar as possibilidades de obtê-los dentro de um estudo de caso de uma instituição que atua no mercado.

A proposição básica, que norteia o desenvolvimento deste trabalho, é a de que o investimento em marketing cultural, pelo seu potencial de criação de exclusividade, pode contribuir para a geração e manutenção de vantagem competitiva no mercado financeiro. Para confirmar isso, foi utilizada metodologia que incluiu revisão bibliográfica, pesquisa sobre a atuação dos bancos selecionados, que atuam no Brasil, e pesquisa sobre a atuação de instituições culturais nos Estados Unidos.

A necessidade das análises aqui apresentadas surgiu também a partir da percepção de que os investimentos na área têm sido crescentes em função, principalmente, da política governamental de incentivos fiscais, do acirramento da concorrência, da possível sinergia resultante da relação entre cultura, sociedade e serviços bancários e da sofisticação dos padrões de consumo.

Este trabalho está dividido em 5 partes : Introdução, primeiro, segundo e terceiro capítulos e Conclusões e Considerações Finais. No primeiro capítulo são analisados os conceitos de qualidade e marketing e o que há de comum entre eles enquanto orientadores de estratégias competitivas voltadas para a satisfação

de necessidades dos consumidores. Em seguida, um breve histórico do envolvimento das empresas com questões culturais é apresentado.

A atuação dos bancos no Brasil é analisada no segundo capítulo. Foram escolhidos sete bancos, que investem de forma mais significativa em ações de marketing cultural e/ou atribuem maior importância estratégica a tais ações. Quatro deles são de capital nacional privado, dois de capital internacional privado e um de capital nacional estatal. A escolha assim foi feita para que se pudesse confirmar se a opção pelo marketing cultural surgiu a partir das necessidades dos bancos diante dos seus mercados, independentemente da origem do capital do acionista majoritário.

No terceiro capítulo é apresentado um “estudo de caso” de uma instituição com potencial para agir como instrumento de marketing cultural. E aí são analisados vários aspectos de planejamento dos investimentos na área e exploração de potencialidades. Ao final do capítulo, sugere-se o estabelecimento de uma metodologia que consiga valorar ou mensurar o retorno auferido com os investimentos em cultura.

Por último, são apresentadas as conclusões a respeito dos assuntos abordados e considerações finais sobre tudo o que foi apresentado.

INTRODUÇÃO

Como enfrentar a concorrência? Como atender ou antecipar-se às necessidades dos consumidores? Como conseguir a fidelidade da clientela? Enfim, como sobreviver? Eis algumas das questões que povoam as mentes dos empresários no mundo todo. E para atuar no Brasil, ou em qualquer outro país, com concorrentes e mercados mundiais, elas precisam ser respondidas continuamente para que as estratégias competitivas adotadas possam obter sucesso.

Se, de fato, quem não tem qualidade não sobrevive, supõe-se que as empresas sobreviventes possuem, todas elas, eficácia operacional. Mas essa eficácia, resultante, muitas vezes, da adoção de bem-sucedidos programas de Qualidade Total, embora indispensável, já não é suficiente para a garantia da sobrevivência em alguns mercados porque dificilmente se constitui em vantagem competitiva que pode ser mantida por muito tempo. A ação dos consultores, a enorme disponibilidade de informações, a rapidez de sua difusão, o “benchmarking”, os contratos coletivos de trabalho e o processo de terceirização fazem com que as empresas tendam a ser eficazmente semelhantes. Como, então, obter vantagem competitiva sustentável neste novo “front” da qualidade ou além dela?

Uma alternativa estratégica pode ser a diferenciação. Se eficácia operacional “significa realizar atividades semelhantes melhor que os concorrentes”, diferenciar-se significa “realizar atividades diferentes daquelas dos concorrentes ou realizar atividades semelhantes de maneira diferente”(Porter, 1996).

Pensando em formas de diferenciação sustentável, muitas empresas têm adotado estratégias de comunicação e marketing mais sofisticadas que possam agregar ao produto ou marca um determinado valor, credibilidade ou reputação, além daquilo que, eventualmente, já tenha sido obtido via eficácia operacional. Parece ser por isso que o marketing cultural tem sido adotado pelos bancos que atuam no mercado financeiro brasileiro, onde tem havido acirramento crescente do nível de competição e tendência de equilíbrio em termos de eficácia operacional. O que mais explica a atratividade entre os bancos e a cultura?

Não há dúvida de que na “Era do Conhecimento”, a informação e a comunicação globais tornaram-se patrimônio valioso. A busca desse patrimônio tem-se efetuado em grande parte via consumo de produtos e eventos culturais e da ampliação do exercício da cidadania. Isso faz com que a cultura e outros assuntos de interesse da sociedade acabem por configurar-se num meio qualificado de aglutinação de interesses. Entre os interesses que podem se conciliar estão os das empresas em geral, incluindo os bancos, e o dos diversos públicos com os quais elas se relacionam.

A cultura e o exercício da cidadania chegam a ser considerados novos ícones de “status”, substituindo a representatividade de bens materiais, como carros importados.

Há uma tendência de aumento da participação da sociedade em geral na manutenção de bens culturais e comunitários. Os clubes de amigos, patronos e benfeitores já existem em jardins botânicos, museus, bibliotecas, teatros e outros. Difunde-se, ainda que lentamente, a idéia que os governos não podem cuidar de tudo. Há um papel destinado a eles, mas a sociedade tem que participar mais ativamente.

Para um país como o Brasil, com tantas carências, o mercado cultural oferece muitas oportunidades. A cultura brasileira é rica, variada e carente de recursos. Embora haja discussões a respeito de prioridades, é indiscutível a necessidade de realização de atividades artísticas e culturais em qualquer sociedade. O filósofo alemão Hegel(1997) defendia que “entre as várias funções da arte estaria a de suavizar a barbárie do mundo”. Na mesma linha, Vargas Llosa(1997) diz que vários pensadores liberais, como Smith e Von Mises, sempre ressaltaram que uma vida cultural intensa era um dos complementos indispensáveis do mercado livre para atingir a civilização. O escritor Jorge Amado, indagado recentemente, em uma entrevista para a TV Cultura, de São Paulo, sobre o papel da literatura, respondeu “é dar graça à vida”. E parece que quanto mais tende à barbárie ou à falta de graça, mais o mercado fica propício ao consumo de cultura.

No Reino Unido a música clássica é um grande negócio. A indústria musical está estimada em 2,5 bilhões de libras, valor maior do que o faturamento dos setores químico, de construção naval ou de fornecimento de água(*Viva a Música - maio de 1997*). Também no Reino Unido, a venda de livros cresceu cem vezes nos últimos cinquenta anos (*Folha Management - 14.08.95*). É indiscutível o poder econômico das indústrias americanas do cinema e do disco. No Brasil, em São Paulo, um shopping cultural, inaugurado em 1997, costuma receber uma média de 3.600 compradores por dia(*Veja - 18.06.97*).

Alguns segmentos de mercado, que apresentam-se com grande potencial de consumo de produtos culturais, estão crescendo no Brasil. O número de pessoas que pertencem à chamada “Terceira Idade” cresce em tamanho e em poder aquisitivo. O segmento dos descasados, solteiros ou *singles* também está em crescimento. A busca de oportunidades de entretenimento e convívio social são

necessidades que tendem a continuar existindo nesses segmentos. Tudo isso pode ser proporcionado pelo contato com atividades culturais .

Dos cinco melhores mercado potenciais, segundo Peter Drucker(*Folha Management* - 14.08.95), os de lazer, educação e comunicação têm vínculos ou dependência direta de produção e consumo cultural. Ao verificar-se que um quarto mercado, varejo financeiro, é o próprio mercado de atuação econômica dos bancos, conclui-se que a relação entre bancos, cultura e sociedade tende a ser cada vez mais complexa e promissora.

Alguns dirigentes de bancos não entendem ou classificam algumas de suas ações como puramente “de marketing” . Entretanto, para estabelecer uniformidade de tratamento neste trabalho, foram consideradas como tais quaisquer ações voltadas para “obter de um determinado público-alvo um determinada resposta a respeito de um serviço, produto ou idéia”(Kotler,1993). Assim, uma ação de comunicação, de cidadania empresarial ou institucional ou voltada para obtenção de boa reputação empresarial é aqui classificada como “de marketing”, com o objetivo de tentar fazer com que um determinado público tenha, a partir da ação, um determinado conceito sobre a empresa que facilite a obtenção dos resultados desejados para o negócio.

A palavra cultura tem várias abordagens e definições. Considerando-se todas, sugerem que praticamente tudo o que é produzido por uma civilização faz parte de sua cultura. A denominação “marketing cultural”, neste trabalho, engloba o que é de cunho comumente reconhecido como cultural, ou seja, as artes clássicas (música, teatro, dança, cinema/vídeo) e demais manifestações culturais ou folclóricas e envolve ainda atividades nos meios social, ambiental, comunitário, educacional e o patrimônio histórico.

1. QUALIDADE, MARKETING E ESTRATÉGIA COMPETITIVA

1.1. Qualidade e Marketing

Há várias definições, de diversos especialistas a respeito do conceito de qualidade. Segundo Garvin (Paladini, 1989), elas podem ser divididas em cinco abordagens : transcendental, centrada no produto, centrada no valor, centrada na fabricação e centrada no usuário.

Na abordagem transcendental, há definições vagas, como a de Pirsig (Paladini, 1989) “ A qualidade não é pensamento nem matéria, mas uma terceira entidade independente das duas”.

A abordagem centrada no produto inclui definições que limitam-se a definir o termo a partir de atributos. O que leva a crer que um produto tem qualidade quando seus diversos atributos a possuem. Embora apresente a vantagem de sugerir que a qualidade é passível de medição precisa, essa abordagem é limitada por não considerar tudo o que passa na cabeça do consumidor no momento de decisão sobre o consumo. Já há, em vários mercados, produtos concorrentes com qualidade, segundo essa abordagem, compatível. Como diferenciar um deles de forma a influenciar na decisão do consumidor ?

Também são limitadas as abordagens centradas no valor e na fabricação. As definições de Broh, (Paladini, 1989) “qualidade é o grau de excelência a um preço aceitável e o controle da variabilidade a um custo razoável”, e de Crosby, “qualidade é a conformidade do produto às suas especificações”, são exemplos de cada abordagem, respectivamente.

A abordagem centrada no usuário apresenta-se mais atual e abrangente. Sugere, em resumo, que qualidade está diretamente ligada com a preferência de quem compra. Ou seja, se um produto ou serviço tem a preferência do consumidor conclui-se que ele tem qualidade.

Há ainda um conceito para qualidade voltado para a forma de atuação da empresa que é bastante amplo. Segundo Falconi (1992), a empresa que atua dentro do conceito de qualidade total seria a aquela entendida como instituição humana, destinada a contribuir para a melhoria das condições de vida no planeta.

A definição de Falconi apresenta-se próxima dos fundamentos sociais do marketing : satisfazer as necessidades humanas. Segundo Kotler(1992), um dos conceitos segundo os quais as organizações conduzem suas atividades de marketing pressupõe que a organização deveria, antes de tudo, determinar as necessidades, desejos e interesses dos mercados-alvo e, em seguida, proporcionar a satisfação desejada de maneira mais eficiente que seus concorrentes, de forma a manter ou melhorar o bem-estar do consumidor e da sociedade. E esse é o conceito de marketing social , uma das mais recentes filosofias de administração de marketing, que questiona se o conceito tradicional de marketing, com abordagem centrada em promoções e vendas, é adequado a uma época de problemas ambientais, escassez de recursos naturais, rápido crescimento populacional, má distribuição de renda e negligência de serviços sociais. Neste sentido a empresa ideal é aquela que ao perceber, servir e satisfazer desejos individuais também leva em consideração o que é melhor para os consumidores e para a sociedade a longo prazo. De acordo com o conceito de marketing social, o conceito tradicional de marketing pode estabelecer alguns conflitos entre os desejos de curto prazo do consumidor e o seu bem-estar a longo prazo(Kotler, 1992).

Esse conceito de marketing exige que os profissionais de marketing equilibrem três fatores ao definirem sua estratégia de mercado: os lucros da empresa, os desejos do consumidor e os interesses da sociedade. Até há pouco tempo, a maioria das empresas tomava suas decisões de marketing com base nos lucros que poderiam obter a curto prazo. Pouco a pouco essas empresas começam a perceber a importância de pensar nos interesses da sociedade e de satisfazer os desejos do consumidor a longo prazo quando vão tomar suas decisões de marketing(Kotler, 1992).

Kotler(1992) entende que, de forma geral, uma ação de marketing pode ser definida como toda ação “realizada com a finalidade obter de um determinado público-alvo uma determinada resposta a respeito de uma idéia, produto ou serviço”.

Se a resposta que a empresa deseja de seu público alvo é o consumo de seus produtos ou a preferência por eles, os conceitos de marketing e qualidade voltam a ficar próximos, quase idênticos, e evidenciam que estratégias adotadas, baseadas num ou noutro conceito, podem ser muito similares, concomitantes ou complementares.

Nos últimos anos, várias empresas adotaram programas de qualidade buscando a conquista de certificados de organismos independentes que lhes conferem competência reconhecida no que diz respeito à eficácia operacional. Num estágio de acirramento competitivo entre empresas que detêm eficácias operacionais que resultam em qualidades intrínsecas compatíveis, preços similares e instrumentos eficazes para prospecção, avaliação, e atendimento das necessidades vinculadas a determinado produto ou serviço, o planejamento de

ações de marketing cultural pode ser, neste novo *front*, um diferencial que determina a preferência, demonstra antecipação no atendimento de necessidades não vinculadas à atividade fim das empresas e, ao mesmo tempo, pode provocar o “encantamento” do cliente.

1.2. Estratégia Competitiva

Pensar nos interesses da sociedade, como sua cultura, pode levar uma empresa à adoção de uma estratégia que permita diferenciar-se dos concorrentes e conquistar a preferência dos consumidores. É isso que se quer analisar aqui.

Segundo Porter(1989), a diferenciação é uma estratégia viável para obter retornos acima da média porque proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também à conseqüente menor sensibilidade ao preço. Ela também aumenta as margens, o que exclui a necessidade de uma posição de baixo custo. Mas a diferenciação não é alcançada apenas baseada nos atributos do próprio produto ou serviço diferenciado. A diferenciação pode ser construída em cima da marca da organização ou do produto, e surgir a partir do enriquecimento ou sofisticação do processo de comunicação e relacionamento com a sociedade.

A eficácia operacional pode resultar em boa qualidade intrínseca. Mas percebe-se que, em alguns mercados, é difícil diferenciar-se da concorrência por muito tempo baseando-se só nisso. Como esses fatores são geralmente resultantes do processo produtivo empregado, e há hoje enorme facilidade de obtenção e intercâmbio de informações, uma empresa copia a outra e passa a oferecer o

produto ou serviço do concorrente, com qualidade e custo compatíveis, em curto espaço de tempo.

As possibilidades mais ricas de diferenciação aparecem no campo da detecção e atendimento de novas necessidades dos clientes. Assim, é desejável e interessante que a empresa satisfaça e antecipe-se com relação às necessidades vinculadas ao produto ou serviço, bem como busque, a partir de estratégias diferenciadas, atender outras necessidades, via ações de marketing ou outros meios que propiciem a melhoria da imagem ou mesmo do desempenho da empresa traduzido na efetiva preferência por seus produtos ou serviços.

O atendimento das necessidades do consumidor-cidadão, informado a respeito das grandes questões globais e da responsabilidade das empresas para com a solução e tratamento ou encaminhamento adequado de várias delas surge como nova alternativa para obtenção de vantagem competitiva.

Estratégias que procuram focalizar o consumidor-cidadão partem da expectativa de que ele passe a consumir um determinado produto, em detrimento de outro com qualidade compatível, porque ele passou a associar a imagem da empresa à recuperação de um parque, à conservação de um museu, à realização de eventos culturais ou projetos educacionais. A esse respeito, pesquisa feita pela Cone Communications e o Roper Group (*Time*, 05.05.97) nos Estados Unidos, em 1997, apontou que 76% dos consumidores americanos estão dispostos a trocar de marca ou produto e passar a consumir aqueles que apoiam causas de interesse da sociedade, como a cultura, desde que com preço e qualidade compatíveis. A mesma pesquisa, realizada em 1993, indicava uma porcentagem de 66%. O número já era considerável e houve um crescimento na porcentagem de pessoas dispostas a orientar suas preferências de consumo a partir dos investimentos em

cultura e sociedade realizados pelas empresas. Dois outros estudos, feitos no Reino Unido, constataram que os consumidores tendem a comprar três vezes mais produtos de uma empresa com reputação positiva do que das demais.

Nessa linha de raciocínio configura-se um quadro em que o chamado consumidor-cidadão prefere relacionar-se com uma empresa-cidadã. Por uma questão básica e lógica, a princípio. Se um consumidor trabalha, participa do processo de geração de riqueza, paga impostos e ainda contribui para a manutenção da creche do bairro, cuida do canteiro da praça, contribui mensal ou anualmente com a “Sociedade de Patronos” do teatro e faz parte do “Clube de Amigos” do parque da cidade, é natural que ele passe a exigir das empresas, que têm uma capacidade de produção de riqueza muito maior, comportamento idêntico.

O avanço do consumidor-cidadão faz com que a sociedade cobre muito mais o desempenho do papel social das empresas. Difunde-se a idéia de que o lucro é necessário, não só para benefício do capitalista mas, principalmente, para a sociedade que o propiciou. Segundo o empresário Luiz Fernando Levy (*Gazeta Mercantil* - 18.06.97), no caso brasileiro, “a contrapartida da desestatização é o aumento da responsabilidade social do setor privado”.

Nos mercados competitivos de hoje, é importante para as empresas que os clientes e consumidores estejam informados e, melhor ainda, utilizem todos os benefícios não vinculados à atividade fim que possam estar sendo oferecidos.

É ilustrativa a criação pelo IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas de um selo de qualidade que empresas com desempenho social positivo terão o direito de estampar em seus produtos e divulgar em suas ações de

comunicação. Segundo folheto informativo do Instituto, o Balanço Social é o melhor instrumento que os empresários podem ter para medir como vai o exercício da responsabilidade social em seus empreendimentos ao dar aos fornecedores, investidores e consumidores uma radiografia de como a empresa encara suas responsabilidades públicas e cidadãs, sendo um indicador cristalino da forma como ela é administrada.

Há diversas opiniões sobre o possível “papel social” das empresas. E há alguma polêmica sobre o assunto. A esse respeito Feulner(1992) cita Milton Friedman que defende que doações ou investimentos corporativos em cultura e sociedade são motivados por interesse pessoal, entendendo que as empresas já cumprem um papel social ao criar ou propiciar a troca de riqueza e gerar empregos. Ou seja, o papel social é entendido como o próprio papel econômico pura e simplesmente..

Já o empresário Ricardo Semler(1989) afirma que “ é definitivamente papel da empresa retornar uma parte de sua remuneração à comunidade”. Segundo ele “ tirar recursos, pessoas e mercado da coletividade, devolver produtos e salários e embolsar o lucro como remuneração do capital é visão de curto prazo”. Neste sentido, para empresas que queiram sobreviver tendo planejamento de longo prazo, parece que o desempenho do papel social é fundamental. Seria o componente básico do processo de formação ou consolidação de uma imagem que não garantiria, por si só, a sobrevivência, mas poderia amenizar as dificuldades em períodos de crise ou mesmo maximizar lucros. Uma pesquisa, citada por Reis(1996), divulgada no periódico *Research in Corporate Social Performance and Policy*, revela que, dentre 32 empresas pesquisadas, as que gozavam de um desempenho social “satisfatório” também

alcançavam um nível de lucratividade na média ou acima dela; já aquelas com desempenho insatisfatório estavam abaixo da média de lucratividade.

O empresário Sergio Mindlin, ao tratar de filantropia, afirmou que “ela teve, até agora, no Brasil, um caráter de esmola, pouco valorizada, ao contrário dos Estados Unidos onde tem uma conotação positiva”. Ele prossegue afirmando que “começamos agora a identificar filantropia como o papel social das empresas”. Em outras palavras, a filantropia pode ser também entendida agora com o investimento em cultura e sociedade que, estrategicamente planejado, pode trazer vantagem competitiva.

O empresário Robert Haas(*Exame*, de 30.07.97) presidente mundial da Lévi Strauss, é um dos apóstolos do chamado capitalismo de *stakeholders*. Para ele a direção de uma empresa não deve preocupar-se apenas com o interesse de seus acionistas. Deve-se prestar contas também aos demais públicos envolvidos com a empresa, comunidade, fornecedores, clientes e empregados. E acrescenta que “a longo prazo, um comportamento ético acaba se refletindo nos resultados da empresa”.

Os posicionamentos apontados refletem maneiras diferentes de pensar o possível papel social das empresas. Pode-se entender que pelo potencial do mercado ou pelo porte, a empresa, ao gerar empregos, já estaria cumprindo um papel social. Mas pode-se entender também que empresas de maior porte, atuando em mercados com grande potencial de retorno, ao gerar emprego e riqueza, não estariam criando diferencial suficiente para gerar estímulo extra à preferência por seus produtos.

Vladimir Rioli (*Carta Capital* - 26.06.96) entende que a sociedade clama por uma política de transparência dos atos e valores das empresas. Não basta divulgar os produtos e serviços ao mercado consumidor e os resultados ao mercado financeiro e de capitais. É fundamental revelar informações sobre a contribuição da empresa ao desenvolvimento, mostrando de que modo a riqueza agregada que resulta da atividade econômica é distribuída. Isso contribui para que elas se tornem responsáveis pelo desempenho econômico e social da comunidade. Assim, as empresas devem desempenhar duas funções integradas e indissolúveis :

- **Função Econômica** : maximizar a taxa de retorno dos recursos investidos.
- **Função Social**: distribuir a riqueza gerada, promovendo o bem-estar da sociedade, comunidade ou grupo que com ela interage.

Rioli argumenta que o instrumento utilizado para divulgar à comunidade informações sobre o desempenho econômico, financeiro e social da empresa e sobre o seu relacionamento com a sociedade deve ser o denominado *Balanco Social* que, em síntese, engloba três conjuntos de informações: as peças contábeis tradicionais, os demonstrativos de valor adicionado e as informações sócio-econômicas.

Voltando à diferenciação, Porter(1989) afirma que é uma das " abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas" (Porter, 1989). Se o cliente-cidadão exige o exercício permanente da função social da empresa e formas de abordagem e sedução mais ricas, sofisticadas e criativas , estratégias que incluam ações de marketing cultural podem ser adotadas para obter vantagem competitiva se gerarem um diferencial de reputação que se possa manter.

Historicamente, coube aos detentores do poder econômico a função de promover ou patrocinar eventos artísticos, culturais ou de cunho social. Antes da revolução industrial e do surgimento da burguesia coube à nobreza e ao clero esse papel. São inúmeros os casos de músicos, pintores e escultores que estiveram a serviço de reis, príncipes, duques, cardeais e arcebispos naquele período. Predominava então o mecenato como o da família de Medici, em Florença, e a filantropia. Com a revolução industrial, início dos regimes democráticos e o surgimento e fortalecimento dos estados nacionais, novamente a sociedade esteve forçada a fazer com que os donos do capital investissem em cultura. Em 1901, na França, a Lei do Mecenato, procurava incentivar os empresários a investir em ações de cunho social, sem a preocupação do lucro.

Nos Estados Unidos, o discurso "Cultura e Corporações" , proferido pelo empresário David Rockefeller(1966), fazia uma apologia da arte como instrumento transformador, destacava sua influência determinante no sistema econômico, descrevia os benefícios gerados às marcas e produtos que a ela se vinculavam, cobrava senso de responsabilidade social das empresas e propunha a seus líderes, concretamente, fundar uma associação para difundir o ideário do patrocínio artístico empresarial . Rockefeller afirmava que, do ponto de vista econômico, o envolvimento das corporações com a cultura podia significar benefícios diretos e tangíveis e propiciar publicidade e propaganda extensivas, melhoria da reputação pública, da imagem corporativa, do relacionamento com clientes, da aceitabilidade dos produtos da empresa e um julgamento superior da qualidade. A promoção da cultura podia ainda proporcionar a melhoria do moral dos funcionários e ajudar a atrair pessoal qualificado. Surge, então, a era do "investimento em cultura". O mecenato e a filantropia se transformam em ações de marketing cultural .

É interessante notar que o Chase Manhattan Bank, presidido por Rockefeller na época, é o maior banco americano atualmente e foi o Banco, entre os estrangeiros, que obteve maior lucro líquido no Brasil, em 1996. No caso do Chase a relação entre longevidade, sobrevivência com lucratividade e interação produtiva com a sociedade parece ter se confirmado. E a tradição continua. A análise dos contribuintes para os fundos de sustentação do Carnegie Hall e do Lincoln Center, na cidade de Nova York, em 1996, que será detalhada no capítulo 3 deste trabalho, permite perceber que, somente para essas duas instituições, o Banco destinou US\$ 200 mil para cada uma.

No Brasil, só recentemente, em 1986, surge a Lei Sarney que estimulava, via abatimentos no imposto de renda, empresas a investir na área cultural. A Lei Rouanet, assinada em 1991, substituiu a Lei Sarney. Além dos benefícios da lei, o Programa Nacional de Apoio à cultura, Pronac, há três mecanismos de estímulo a projetos culturais: o Fundo Nacional de Cultura (FNC), os Fundos de Investimento Cultural e Artístico (Ficart) e os incentivos a projetos culturais (Mecenato).

De acordo com levantamento feito por Celso Masson (*Veja*, 07.05.97) “600 empresas já transformaram em investimentos culturais uma parcela do dinheiro que deviam ao Leão”. A evolução do imposto de renda revertido em projetos culturais, após a criação da Lei Rouanet e Lei do Audiovisual (1993), é um indicativo claro dos resultados que leis de incentivo podem proporcionar. A renúncia fiscal do governo saltou de US\$ 600 mil, em 1992, para US\$ 96,5 milhões, em 1996, com estimativas de atingimento de US\$ 120 milhões em 1997. A Bienal de São Paulo, que já era um sucesso, avançou muito na conquista de público, atraindo 400.000 visitantes no ano de 1996 e tornando-se a segunda maior exposição do mundo no gênero.

Fica cada vez mais fácil e acessível o investimento em cultura. Inclusive para pessoas físicas. Mudanças na lei Rouanet permitirão abatimentos maiores, chegando a 100 % do valor investido, respeitado limite proporcional ao imposto a pagar. Isso poderá fazer com que o papel dos pequenos investidores seja cada vez mais importante e significativo. Nos Estados Unidos, o investimento de pessoas físicas em cultura é maior que o do governo e das empresas. Em 1994, o abatimento do imposto de pessoas físicas representou 45,5% do total do mecenato cultural, aproximadamente US\$ 9 bilhões, e o resto foi dividido entre o governo e as empresas, segundo o jornalista Marcos Savini(*Cine Academia* - Junho/97) .

As leis de incentivo contribuem mas não justificam, isoladamente, os investimentos em marketing cultural. Nada garante que tais leis estarão em vigor para sempre. A própria Lei Rouanet, estabelece que as porcentagens de abatimento nos impostos devem ser fixadas a cada ano. É uma lei de incentivo e, como tal, o legislador pode, em determinado momento, considerar que ela já cumpriu seu papel : incentivar os investimentos na área.

A evolução da filantropia e do mecenato para o conceito mais amplo de marketing cultural evidencia a necessidade de planejar seu relacionamento com a estratégia competitiva das empresas. Se antes o amor a arte e a necessidade de realização pessoal justificavam o mecenato e a filantropia, agora uma novas variáveis deverão ser incluídas : as necessidades das empresas e de seu público alvo. Dessa forma, segundo Sarkovas(1994), hoje “ o marketing cultural é uma relação de negócio, regida pelo equilíbrio entre o custo e o benefício da ação de patrocínio. Difere do mecenato onde prevalece o espírito de benemerência. A obtenção do patrocínio exige do administrador cultural conhecimento das estratégias e objetivos da comunicação institucional e de marcas e produtos,

levando-o a interagir com diversas áreas das empresas, como as de relações públicas, marketing, até recursos humanos e tributos”.

Se, como foi visto, o consumidor é sensível ao que denominou-se desempenho da função social das empresas, é fundamental que, especialmente para as grandes corporações, o planejamento estratégico leve isso em consideração.

Em entrevista publicada na revista *Carta Capital* (26.06.96), o consultor de empresas Moisés Sznifer defende que “planejar é lógica, estratégia é ação criativa e intuição e criatividade são determinantes para dar à empresa um diferencial competitivo“. Argumenta ainda que “estratégia é ação de risco, é tentar chegar à frente em algo novo em relação à concorrência”.

Se é assim, no campo das ações de marketing cultural há muitas possibilidades para o desenvolvimento de ações pioneiras e criativas que propiciem um diferencial competitivo. O relacionamento entre empresa e manifestações culturais, educacionais, folclóricas ou artísticas pode usufruir de uma variedade enorme de insumos e alternativas. Em geral o resultado é a realização de uma ação única, que não pode ser copiada completamente, pelo menos num mesmo local, em benefício de uma mesma sociedade, por um determinado período de tempo. Aí consolida-se a diferenciação. E a opção pelo relacionamento com um determinado tipo de meio, social, ambiental, comunitário, cultural ou educacional, entre outros, é feita em sintonia com a estratégia mercadológica e de comunicação corporativa ou institucional.

Em alguns mercados, o marketing cultural tem sido mais frequentemente adotado como parte da estratégia competitiva. No Brasil destacam-se várias

empresas. A Shell, com o Prêmio Shell de Música e o patrocínio ao Grupo Corpo, de dança, dedicando US\$ 3 milhões por ano à cultura. A Sul América Seguros, com investimentos em artes plásticas, música clássica e dança, que atingiram, em 1996, R\$ 4 milhões. A Souza Cruz que enfrenta os concorrentes e a pressão contra o cigarro, investindo US\$ 26 milhões em festivais de música e dança(*Carta Capital* - 30.10.96). A IBM, que tem feito investimentos sistemáticos em artes plásticas, vídeo com escritores, exposições, teatro e cinema, analisando, em média, 500 projetos por ano, com investimento próximo de R\$ 2 milhões. A Sharp com o “Prêmio Sharp de Música”, que consome R\$ 1 milhão por ano. A Nestlé, com “Prêmio Nestlé de Literatura”.

Na relação de empresas que apoiaram projetos culturais em 1995, divulgada no informativo *Cultura no Brasil - 1995*, editado pelo Ministério da Cultura, 42 empresas, de um total de 228, são bancos ou vinculadas a conglomerados bancários. No próximo capítulo os investimentos feitos pelos bancos em marketing cultural será analisado de forma detalhada. O objetivo será identificar quais são os benefícios que o marketing cultural lhes proporciona e se isso se traduz em vantagem competitiva sustentável.

2. O MARKETING CULTURAL NOS BANCOS NO BRASIL

Além da representatividade dos bancos em relação aos investimentos em marketing cultural, o mercado financeiro brasileiro foi escolhido para ser objeto de análise porque apresenta uma inequívoca tendência de equilíbrio em termos de eficácia operacional e os bancos que nele atuam tem dificuldades para diferenciarem-se dos concorrentes . Isso se dá pelos seguintes motivos:

- Todos os grandes bancos, e especialmente os aqui analisados, já adotaram programas de Qualidade Total. Mas há grandes dificuldades de obtenção de sucesso em função da incompatibilidade com as políticas de recursos humanos centradas num processo de redução de quadros que parece irreversível. Quando há sucesso, o resultado de tais programas dificilmente é percebido pelo cliente que, normalmente, não tem o hábito de experimentar vários bancos para depois optar por um deles;
- Ainda que haja um ou outro que tenha sido melhor sucedido com seu programa de Qualidade, o processo produtivo nos bancos é realizado em grande parte eletronicamente, e como os *softwares* e *hardwares* são comuns, a tendência é a padronização produtiva;
- Com raras exceções, não há produtos exclusivos. Quando surgem são copiados muito rapidamente. Um exemplo disso aconteceu no episódio de crise vivido pelo sudeste asiático e que provocou quedas significativas nas bolsas brasileiras em julho de 1997. Percebendo a desilusão ou desencantamento de seus clientes com o risco do investimento em ações, um determinado banco resolveu lançar um fundo de capital garantido que propiciava ganhos parciais em caso de valorização das ações mas, em compensação, perda zero em caso de

desvalorização. Em menos de dois meses todos os grandes bancos já ofereciam o mesmo produto a seus clientes;

- Além da dificuldade em serem exclusivos, muitos produtos apresentam rentabilidade idêntica, fixada pelo governo, como é o caso da caderneta de poupança;
- Os salários dos bancários envolvidos com o processo produtivo, com serviços típicos da atividade bancária, são negociados de forma coletiva. O componente de custo da mão-de-obra, que é significativo, tende a ser próximo entre um banco e outro;
- A atuação dos consultores, difundindo técnicas em várias instituições, às vezes ao mesmo tempo;
- O processo de terceirização que faz com que as mesmas empresas prestem serviços idênticos a vários bancos concorrentes.

Como então diferenciar-se? Um caminho pode ser a sofisticação ou enriquecimento do relacionamento e da comunicação com os diversos públicos com os quais os bancos se relacionam. Para isso, alguns têm-se valido do marketing cultural em suas estratégias de atuação no Brasil. Entre eles destacam-se os bancos Itaú, Real, Unibanco, Bradesco (privados nacionais), Banco de Boston, Citibank (internacionais privados) e Banco do Brasil (estatal nacional). A escolha de pelo menos um representante das diversas fontes de recursos do acionista controlador foi proposital para que se pudesse avaliar até que ponto isso pode ser decisivo ou não na adoção de uma ação de marketing cultural.

Para examinar como essas instituições atuam, foi feita uma pesquisa de campo , a partir de um questionário básico, apresentado no anexo 1, que, em todos os casos, serviu principalmente como roteiro para as entrevistas. As informações mais significativas, que são relatadas neste capítulo, foram obtidas a partir do desenvolvimento do contato com os responsáveis pelas áreas de marketing ou relações institucionais dos bancos.

Havia, desde o início dos contatos, a suspeita de que em tais bancos os tomadores de decisão perceberam que no Brasil a conjunção com cultura e sociedade é interessante sob vários aspectos. Primeiro porque os bancos como instituição não têm um bom conceito ou imagem perante a opinião pública em geral.

Segundo porque a cultura brasileira, embora carente de recursos financeiros, sempre foi pródiga e criativa criando formas de expressão riquíssimas e diversificadas e que continuam, em sua grande maioria, sub-divulgadas ou sub-apoiadas .

Terceiro porque o país tem uma imensa dívida social, havendo enormes necessidades de investimento em todas as áreas.

Então, se de um lado há a demanda por ações culturais, exigidas pelo consumidor-cidadão, e de outro a fartura de insumos ,matéria-prima e os nichos de carência cultural , restou aos bancos "intermediar" o negócio, dentro do desempenho de sua função econômica ou social, negociando recursos favoráveis de permuta e produzindo e articulando imagens favoráveis no relacionamento e comunicação com seus diversos públicos.

Segundo pesquisa, obtida em contato com a Federação Brasileira de Bancos (Febraban), ao escolher um banco, o último posicionamento dos clientes indica uma tendência a levar em conta os seguintes fatores :

- Custo (tarifas);
- Solidez e segurança;
- Política de crédito;
- Relacionamento com o gerente;
- Boa remuneração dos investimentos;
- Diversidade de produtos e serviços.

Inicialmente, as ações de marketing cultural poderiam servir de apoio para o fortalecimento de pelo menos dois fatores acima: solidez e relacionamento com o gerente. Um terceiro também pode ser apoiado ao entender-se a prestação de serviços feita pelos bancos de uma forma ampla : a diversidade de produtos e serviços.

Com o acirramento da concorrência e a perspectiva de um mercado financeiro sendo disputado por um número maior de concorrentes potenciais, inclusive com a entrada de novas instituições internacionais, o planejamento de uma estratégia corporativa passa a ser um componente importante na tentativa de sobrevivência com lucratividade. Por lidar com reservas financeiras, que ora são o resultado de um trabalho ou empreendimento, ora são o insumo básico e principal na realização de novos sonhos ou projetos, mas sempre são muito caros aos clientes, é necessário que os bancos procurem, de todas as formas, passar uma imagem de solidez e segurança.

Ao proferir palestra em um Seminário realizado em São Paulo, Marian Ruston, diretora da ABSA - Association for Business Sponsorship of the Arts, e que atua no mercado há 23 anos, na Inglaterra, citou o resultado de uma pesquisa desenvolvida em seu país sobre o que o público pensa a respeito das empresas que investem em eventos culturais. Segundo ela, o público considera que tais empresas são confiáveis, modernas, detêm tecnologia de ponta e visão estratégica. Portanto, na Inglaterra, se um banco patrocina eventos culturais, há grande possibilidade de passar para o público o conceito de solidez e segurança, visto que ele é considerado confiável, não só pela ação, mas pela combinação de sua atuação econômica e profissional com uma estratégia de divulgação de sua imagem e relacionamento com a clientela.

Segundo boletim gerencial do Banco do Brasil, divulgado em fevereiro de 1997, o relacionamento é o fator mais decisivo. É ele que, acima de todos os outros, mas não sem eles, tem maior influência relativa no momento de decisão sobre o consumo de determinado produto ou serviço financeiro. Um relacionamento, por envolver uma gama enorme de fatores, inclusive de ordem pessoal, dificilmente é copiado completamente. Considere-se ainda a questão da tecnologia, indispensável por um lado, que está tornando os relacionamentos entre banco e cliente frios e padronizados. Os investimentos em marketing cultural têm um enorme potencial de aquecimento, sofisticação e enriquecimento do relacionamento com a clientela.

O desempenho e os atributos de produtos e serviços podem ser melhorados e ampliados a partir do momento em que um banco investe em cultura. Isso é a consequência, como será detalhado neste capítulo, de criar novos serviços que podem atender outras necessidades dos consumidores em geral. Uma delas é a própria necessidade de consumo cultural.

A análise que segue mostrará também de que forma os bancos vêm atuando, seja em sua função econômica ou social, por intermédio de órgãos ou entidades criados para esse fim, planejando e adotando estratégias de ação voltadas para a cultura e a sociedade com o objetivo de produzir os benefícios que serão elencados ao final do capítulo.

2.1. A Atuação dos Bancos Pesquisados

2.1.1. Educação básica e Instituto Cultural

Após discussão da Diretoria e a decisão de considerar que tinha uma grande responsabilidade em relação às carências da sociedade, o Banco Itaú criou, há quatro anos, o Programa de Apoio Comunitário (Proac). Dentro do programa, as ações sociais vêm sendo direcionadas para as áreas de educação básica e saúde pública.

No segmento de educação básica, segundo Antonio Jacinto Matias, diretor do Itaú, “está a chave para a melhoria de todo o processo social do país” (*Gazeta Mercantil* - 18.06.97). A partir de uma parceria do banco com o Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef) surgiu o projeto Raízes e Asas, cujo objetivo é melhorar o desempenho dos alunos de escolas públicas, mediante o apoio técnico e profissional a diretores e professores e a participação da comunidade.

Ainda na área de educação, o Proac criou o Prêmio Itaú Unicef, que tem como objetivo identificar e incentivar as organizações não-governamentais que

tenham bons projetos para a educação básica pública(*Gazeta Mercantil* - 18.06.97).

No segmento de saúde pública, o objetivo do Proac é a melhoria da capacidade administrativa dos funcionários da saúde pública. Para isso, foram confeccionados e estão sendo distribuídos manuais e um software básico para informatização das principais ações do setor para vários municípios do país(*Gazeta Mercantil* - 18.06.97).

Na área cultural, o banco criou, em 1987, O Instituto Cultural Itaú (ICI). Na época não havia incentivo fiscal. Após a criação da Lei Rouanet, foi construída a sede do Instituto e foi possível abater do valor a ser pago ao imposto de renda cerca de 32% do custo total de R\$ 18 milhões.

Segundo o Sr. Olavo Egydio Setúbal, Diretor Presidente da Investimentos Itaú e do Instituto Cultural Itaú, o Banco foi criado, há cinquenta anos, cresceu e se consolidou a partir de objetivos empresariais e princípios éticos precisos, dentre os quais se destacam a crença na pujança do país, a convicção do papel exercido pela tecnologia como fator de desenvolvimento e a consciência de sua responsabilidade social. O Instituto Cultural Itaú seria a concretização desses objetivos e desses princípios, revelando que um grupo da dimensão do Itaú, ao comemorar seu cinquentenário em pleno processo de expansão, jamais poderia deixar de retribuir com uma iniciativa voltada à comunidade, a todos que neles confiaram.

O ICI acabou sendo criado para ser uma entidade permanente, com fins, meios e atuação própria, a serviço da sociedade, sem vinculação com a política de marketing das empresas Itaú. Quanto aos fins, desde de os primeiros momentos,

tinha estabelecido um objetivo muito claro: a divulgação da produção cultural brasileira(ICI-*Um Sonho que se Realiza*-1996).

Ao escolher os meios de divulgação, a empresa procurou servir a sociedade através dos meios que melhor domina, por ser mais eficiente e menos oneroso. Já em sua concepção o ICI sabia que poderia contar, na holding Itaúsa, com os recursos em informática do Banco Itaú e o apoio técnico de outras empresas como a Itaotec e a Philco. Com sua fantástica capacidade de estocar, cruzar e recuperar informações, a informática poderia propiciar ao novo Instituto recursos preciosos de divulgação cultural.

A filosofia do Instituto foi definida: por meio da informática, tentar elevar o conhecimento do cidadão acerca da produção cultural do seu país, aprimorando o seu grau de reflexão histórica, sentimento de identidade e consciência crítica. O sentimento de que ele faz parte de uma longa, rica e produtiva história. O conhecimento envolve outras implicações. Existe uma comprovada correlação entre distribuição de informação e distribuição de renda. Em geral, numa sociedade, os menos favorecidos economicamente são também os culturalmente menos informados. Assim, a informação cultural pode se tornar uma indireta, porém eficiente, forma de redistribuição de renda. Claro que essa meta - melhorar o nível de informação cultural de um povo - é tarefa de longo prazo.

As instalações do ICI ocupam um edifício, moderno, de arquitetura singular, de 11.330 m² em plena Av. Paulista em São Paulo. Em seu topo há um enorme luminoso com a marca "Itaú".

O banco de dados do instituto contém um acervo informatizado dividido em módulos de pintura, fotografia, literatura brasileira e história do transporte aéreo

no Brasil. No módulo de pintura, por exemplo, pode-se ter acesso rápido às obras de Portinari, que estão lá classificadas. As dimensões da tela dos terminais e a resolução são adequados a ponto de se ter uma idéia bastante clara do conteúdo de cada uma das obras.

Até 1995, aproximadamente 70 mil alunos, de 1200 instituições, haviam passado pelo ICI. O Instituto se expande para outras cidades, como Campinas, Cascavel, Belo Horizonte e outras, onde se instalam centros, núcleos ou unidades de informática e cultura. O ICI já havia realizado 120 exposições em sua rede e 210 exposições itinerantes em 70 instituições.

A exposição anterior confirma que O Instituto Cultural Itaú foi criado para divulgar cultura e constituir-se num dos executores de ações voltadas para os interesses da sociedade dentro do conglomerado Itaú. A "consciência de responsabilidade social" da empresa confirma sua disposição em exercer sua função social, via Instituto, sem vinculação com as políticas de marketing utilizadas no desempenho de sua função econômica. Evidentemente, essa desvinculação não ocorre para o público. O nome é o mesmo. Os usuários e frequentadores do Instituto tendem a fazer associações e saber quem está lhes proporcionando acesso aos diferentes aspectos da cultura brasileira. Há, portanto, a possibilidade de retorno em termos de imagem favorável para o Banco. Especialmente os estudantes, em suas visitas programadas pelo próprio Instituto, estarão associando o nome Itaú ao que há de melhor : arte, cultura, entretenimento e diversão a custo zero.

Aqui evidencia-se a questão da distribuição de informação como instrumento de distribuição de renda, que pode ser encarada como benéfica, a médio e longo prazo, para os bancos. Se há distribuição de renda, segue-se, via de

regra, fortalecimento econômico e consequente ampliação de mercado para intermediadores de recursos.

Com a ação Instituto Cultural, direta ou indiretamente, o Itaú consegue :

- consolidar sua imagem corporativa e influir positivamente na imagem das instituições financeiras;
- promover e apoiar o desenvolvimento econômico ao investir no conhecimento do cidadão acerca da produção cultural do seu país;
- estimular a preferência por seus produtos a partir da transferência dos atributos dos produtos culturais;
- substituir despesas inevitáveis por investimento planejado em cultura.

2.1.2. O Marketing Cultural Direto

O show de Caetano Veloso, em 25 janeiro de 1996, aniversário de São Paulo, em plena esquina das avenidas São João e Ipiranga, é um exemplo de ação de marketing cultural do Banco Itaú no desempenho de sua função econômica. Foi uma ação muito bem sucedida. Imediatamente a população associou interprete/compositor e local com a canção "Sampa", praticamente um hino de amor à cidade. Mais uma vez o Banco associou seu nome a valores importantes da população e certamente articulou e produziu imagem favorável. Não se trata de dizer que no dia seguinte as agências do banco ficaram repletas de pessoas interessadas em abrir contas-correntes por causa do show, mas de analisar que,

num determinado momento, ao ver-se insatisfeito com seu banco atual ou ao pensar em abrir conta num banco, uma pessoa possa passar pelo local, lembrar da voz de Caetano ou da canção e associa-las ao out-door no palco com o nome Itaú. Nesse ponto concretiza-se a vantagem competitiva, sutil, própria de um mercado onde a concorrência é acirradíssima, em favor do Banco, fruto de uma bem planejada e desenvolvida ação de marketing cultural. A esse respeito Roberto Muyaert (1993) lembra que “na Copa do Mundo da Itália havia um out-door em todos os jogos com a marca Grana Padano. Não sei o que Grana Padano significa, mas se um dia for comprar um certo produto e aparecer algum com essa marca, fatalmente terá a minha simpatia, assim como tem a própria Copa do Mundo, evento ao qual aquele produto associou a sua imagem”.

2.1.3. Os eventos e o patrimônio histórico

O Banco Real tem em sua estrutura funcional, subordinada à Diretoria de Varejo, uma Área de Eventos e Projetos Culturais que planeja e desenvolve toda a estratégia de marketing cultural. A ação do Banco no setor é ampla e envolve recursos da ordem de dez milhões de reais, quatro de recursos próprios e seis advindos de benefícios fiscais(dados de 1996) via Lei Rouanet (federal) ou Lei Mendonça (municipal).

O Banco segmenta os eventos em profissionais, promocionais e culturais, provavelmente para estabelecer padrões de retorno e estratégias de ação adequadas em cada um deles. Todos os eventos ou atividades são patrocinados através de um processo que envolve uma pré-triagem da área de eventos e uma posterior análise da Diretoria. Nessa etapa é feita a escolha dos produtos com maior potencial de apoio à estratégia do Banco.

Já está em andamento a construção do Instituto Alfa-Real, com incentivos do ministério da cultura, anexo ao Hotel Transamérica, outra empresa do grupo. A interação entre turismo e cultura permitirá a potencialização dos negócios em ambas as áreas e o apoio enriquecido aos do próprio banco. Isso permitirá ao Banco a exploração do promissor mercado do lazer, um dos cinco melhores, segundo Peter Drucker (*Folha Management* - 14.08.95), no futuro próximo. Drucker afirma que “ as pessoas estão destinando mais tempo ao lazer e a todo tipo de produto relacionado com ele, de turismo a cinema, passando por literatura”.

No período de dois meses, agosto e setembro de 1996, o Banco Real esteve envolvido com 30 eventos, realizando ou patrocinando, somente na cidade de São Paulo. Dentre eles, pré-estréias do filme *Tieta*, para cuja produção o Banco destinou R\$ 1,2 milhão de reais, a ópera rock *Tommy*, shows de Caetano Veloso e Gal Costa e a série de concertos “Vive la musique”.

No filme *Tieta* o nome do banco aparece várias vezes. O talão de cheques e produtos do banco chegam a ser parte da estória. A personagem principal, que vive na cidade grande e sustenta a família no interior, envia recursos através do Banco Real.

O Banco Real também investe no patrimônio histórico. No Jardim Botânico do Rio de Janeiro patrocinou, em parceria com outras entidades, a recuperação de portal, chafarizes, pérgula, bebedouros franceses, etc. . Durante as obras de recuperação o movimento de abertura de contas na agência do banco no bairro praticamente dobrou. O fato é um indicativo do retorno que a ação propiciou e, principalmente, de um item que pode ser incluído em uma forma de

mensurar o retorno : em que medida uma ação de marketing cultural pode influir positivamente no desempenho de produtos bancários. Da mesma forma, o acompanhamento de outras ações, pode indicar outros itens e diminuir gradativamente a dificuldade do planejamento e mensuração do retorno. Vale destacar que Reis (1996), recorreu a Franceschini, que constatou que o mercado reconhece que tais ações podem contribuir para aproximar a empresa de seu público-alvo e criar um bom relacionamento com seus clientes, mas consideram os custos elevados, o planejamento difícil e não visualizam formas de medir o retorno.

Com a ação de patrocínio ao Jardim Botânico o Banco conseguiu:

- retorno financeiro imediato com a duplicação do número contas abertas, o que constitui melhoria no desempenho do produto;
- consolidar a imagem corporativa, e não só durante a reforma, porque a contribuição da marca pode ser percebida até hoje, ainda que a divulgação seja mais discreta;
- promover e apoiar um desenvolvimento econômico a partir da recuperação de um patrimônio histórico ímpar que, com a reforma, passou a receber uma quantidade maior de visitantes e o apoio de outras entidades, como o de uma joalheria que restaurou o orquidário;
- estimular a preferência, que se revelou de pronto e continua porque ainda é possível associar o banco à reforma;

- substituir despesas inevitáveis por investimento planejado.

2.1.4. A Preferência de um Público

Em 1995 a Prefeitura do Rio de Janeiro decidiu descentralizar os créditos relativos à folha de pagamento. Foram escolhidos alguns bancos e oferecida aos servidores a oportunidade de optar por um deles. O Real estava entre os escolhidos. Para conquistar a preferência, adotou como estratégia divulgar amplamente pela mídia as contribuições recentes do Banco para melhorar a cidade e as condições e qualidade de vida de seus habitantes : recuperação arquitetônica e do acervo da Biblioteca Nacional, recuperação arquitetônica e apoio à mostra Rodin no Museu Nacional de Belas Artes e a recuperação do Jardim Botânico. O resultado foi amplamente satisfatório e confirmou a eficácia das ações de marketing cultural como apoiadoras da estratégia negocial.

Com esta ação o Banco Real atendeu anseios e necessidades não vinculados diretamente ao seu portfólio de produtos e :

- percebeu que a comunidade reconhece tais contribuições e retribui;
- obteve vantagem competitiva traduzida na conquista da preferência almejada.

2.1.5. “Vive la Musique” e Colégio Rio de Janeiro

Durante o ano de 1996, o Banco Real patrocinou a série de concertos “Vive la Musique” em parceria com a Aliança Francesa, Consulado Geral da

França e Embaixada da França. O objetivo do projeto foi apresentar ao vivo a riqueza musical produzida pelos grandes compositores franceses com intérpretes da França e do Brasil. Para o Banco houve a oportunidade de sofisticar o relacionamento com clientes especiais, que receberam convites gratuitamente.

Além de estimular a preferência daqueles que assistiram aos concertos, o Banco estreitou e fortaleceu o relacionamento com a comunidade francesa. A importância da associação de cultura e negócios e seu potencial catalisador pode ser aferida a partir da recente estratégia de aproximação com o Mercosul desenvolvida pelo governo do presidente Chirac. Para realizá-la e antecipar-se aos interesses de outras potências, como os Estados Unidos, a primeira grande ação desenvolvida foi a mostra de obras do mestre impressionista Claude Monet no Rio de Janeiro e São Paulo.

O Colégio Rio de Janeiro sempre foi um cliente fiel do Banco Real. O Banco, ciente disso, resolveu antecipar-se e neutralizar em parte o assédio da concorrência adotando uma ação que permitisse o fortalecimento do relacionamento com o colégio e, ao mesmo tempo, a conquista de novos clientes: patrocinar um festival de música.

O evento foi todo planejado pela área de eventos do Banco, que utilizou a sua experiência no caso e demonstrou uma nova habilidade ao cliente, que o satisfez plenamente. Através da distribuição de brindes, o Banco Real obteve um “mailing” com dados de pais, amigos, enfim, pessoas que faziam parte da comunidade que interagiu com o colégio, e pôde partir para a realização de um primeiro contato de forma enriquecida. Assim o banco estreitou e enriqueceu seu relacionamento com um cliente cativo e utilizou a oportunidade para abordar um novo público. Ao contatá-los futuramente, o contato já seria entre uma empresa e

um possível cliente que tinham partilhado alguma coisa, experiência ou evento, no caso o festival.

2.1.6. Ecologia, Instituto Cultural e Espaços de Cinema

O Unibanco iniciou em 1991 um projeto na área de ecologia, em que já foram investidos R\$ 6 milhões em 218 projetos realizados em 122 municípios. O objetivo é preservar e melhorar a qualidade de vida das comunidades onde o banco atua, através de educação ambiental, coleta seletiva de lixo e recuperação de áreas degradadas.. Só em 1996, foram aprovados 26 projetos. Segundo slogan publicitário do banco, “a melhor maneira de investir no mercado futuro é garantir que vai haver futuro . Um dos investimentos mais rentáveis do Unibanco você encontra ao ar livre. Afinal, nós, do Unibanco, acreditamos que, se o cliente é único, o ambiente em que ele vive é mais ainda”(W/Brasil). O Parque Burle Marx, na zona sul de São Paulo, exibe em sua entrada uma placa do Unibanco-Ecologia. O banco investiu lá e, em troca, tem sua marca vinculada a todas as atividades de lazer que ali se desenvolvem.

O Unibanco também investe em cultura. Outro slogan publicitário do banco diz o seguinte : “O Unibanco oferece ótimas opções para você, que deseja investir em você mesmo. Alguns dos melhores investimentos do Unibanco não são feitos para dar lucro. Mas podem trazer um excelente retorno para você. São investimentos de primeira linha, que o Unibanco pretende manter em sua carteira por um longo prazo”(W/Brasil). Os investimentos, no caso, são o Instituto Moreira Salles, os patrocínios em cinema e música e os Espaços Unibanco de Cinema.

O Instituto Moreira Salles foi criado em 1992, e tem sedes em Poços de Caldas (MG), São Paulo. Uma terceira está em fase de implantação no Rio de Janeiro. O Instituto desenvolve uma programação própria e diversificada, tendo como característica executar apenas os seus próprios projetos, que incluem publicações, exposições de arte, concertos, cursos e conferências.

Os Espaços Unibanco de Cinema são administrados pelo Instituto Moreira Salles. Faziam parte de um projeto cultural do Banco Nacional, que foi adquirido pelo Unibanco. Em novas mãos os espaços cresceram. Eram 6 cinemas, com 15 salas e 2 mil lugares. Atualmente há 11 cinemas, com 25 salas e 4 mil lugares espalhados por São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Porto Alegre. Os clientes do banco podem usufruir de um desconto de 50% no preço dos ingressos. Com essa ação, foi agregado um valor extra aos serviços financeiros já prestados em função da possibilidade de satisfação da necessidade de consumo cultural. O *slogan* da campanha publicitária dos Espaços de Cinema é o seguinte : “Cinema, o único investimento que o Unibanco faz no escuro”(W/Brasil).

2.1.7. Uma Fundação Educacional

A Fundação Bradesco é um dos mais antigos projetos educacionais mantidos por empresas no Brasil. Fundada em 1956, ela tem investido na formação de crianças e jovens. Mais de 80 milhões de reais são destinados anualmente para a Educação Infantil, o primeiro e segundo graus, a Educação Supletiva e a Capacitação Profissional de mais de 95.000 alunos. Há cursos técnicos nas áreas de administração de empresas, processamento de dados, eletrônica, contabilidade, magistério e agropecuária. Segundo Ricardo Dias (*Gazeta Mercantil* - 18.06.97), superintendente da fundação, a maioria das

unidades encontra-se instalada em bairros periféricos e na zona rural porque procura-se identificar e investir em áreas com maior carência educacional.

Embora possa ter sido criada sem esse objetivo precípua, a Fundação tem o potencial de fazer com que seus alunos escolham o Bradesco como o seu primeiro banco, o que é estrategicamente importante. Aproximadamente 60% dos clientes permanecem fiéis ao primeiro banco onde abriram conta-corrente ou poupança. Em função disso e imaginando que a Fundação tivesse sido criada como instrumento de marketing, haveria, pelo menos, esta justificativa para sua existência. É lógico pensar que um aluno, que passou toda ou parte de sua vida escolar envolvido com um projeto educacional do Bradesco, o escolha em sua primeira necessidade de utilização de serviços bancários.

2.1.8. Recuperação urbanística e concertos Musicais

O Banco de Boston desenvolve diversas ações que envolvem cultura e sociedade. Os investimentos em marketing cultural iniciaram-se há quatro anos quando o Banco trouxe a Orquestra Sinfônica de Boston ao custo de US\$600 mil. Segundo o depoimento de Bertrando Molinari, vice-presidente (*Carta Capital* - 30.10.96), o negócio vale a pena mesmo que não houvesse os incentivos do governo, “ É muito bom perceber que o cliente se orgulha por seu banco não ter apenas preocupações financeiras”.

Se o cliente se orgulha é porque espera que as empresas com as quais se relaciona , e especialmente os bancos, desempenhem , de fato, um papel social.

Ainda na revista Carta Capital, de 30.10.96, o Banco de Boston aparece na seção “No olho da mídia” como o banco com maior número de citações positivas, 24, e nenhuma negativa. Paralelamente, na mesma seção, no quadro “Empresários”, o presidente à época, Henrique Meirelles, aparecia na liderança com 19 menções favoráveis e nenhuma desfavorável. Com certeza, parte das menções favoráveis deviam referir-se às ações voltadas para a cultura, entre elas a Associação Viva o Centro, os concertos na Hebraica e no Clube Pinheiros ou o Festival Internacional São Bento de Órgão. Tudo isso apoiou a estratégia competitiva do Banco que se mostrou bem sucedida ao permitir a conquista do prêmio “Marketing Best 96” e a promoção Henrique Meirelles ao cargo de presidente mundial, fato inédito para um brasileiro.

Baseado na experiência da matriz, com uma ação similar desenvolvida para a revitalização do centro da cidade de Boston, nos Estados Unidos, o Banco resolveu iniciar uma discussão a respeito do que poderia ser feito para a melhoria do centro da cidade de São Paulo, o que culminou com a criação da Associação VIVA O CENTRO.

Até bancos concorrentes envolveram-se com a questão, configurando-se assim um caso de comportamento colaborativo entre adversários num mercado altamente competitivo.

A associação VIVA O CENTRO foi criada em outubro de 1991 para iniciar e incentivar um processo de revalorização e requalificação do Centro de São Paulo.

Segundo boletim da própria Associação e a partir dos estudos e pesquisas que realizou, foram estabelecidos, dentro de um objetivo mais amplo, de melhoria

da qualidade de vida da população que trabalha, habita ou circula pela área central, seis grandes objetivos estratégicos onde concentra sua atuação:

- melhoria das condições de acesso, circulação e estacionamento de veículos particulares e das condições de segurança do pedestre;
- melhoria da paisagem e do meio ambiente urbano;
- modernização e ampliação do estoque imobiliário e incentivo à recuperação e restauro do patrimônio histórico e arquitetônico da área;
- intensificação da segurança pessoal e patrimonial;
- ativação da vocação típica das áreas centrais para as atividades de natureza cultural, turística e de entretenimento e lazer;
- promoção de parcerias para ações de cunho social visando à melhoria das condições de vida da população marginalizada que habita ou frequenta a área.

Os trabalhos, estudos e discussões levadas a efeito pela VIVA O CENTRO motivaram os poderes públicos a estabelecer dois programas especiais específicos para a área central:

- Programa de Requalificação Urbana e Funcional do Centro de São Paulo (ProCentro), da Prefeitura; e
- Programa Centro Seguro, do Governo do Estado, de segurança pessoal e patrimonial, baseado no conceito de polícia comunitária.

Os resultados são visíveis. A simples retirada das fachadas “falsas”(painéis coloridos com letreiros) já alterou significativamente o aspecto do Centro permitindo a todos que por ali transitam o acesso à riqueza arquitetônica do Centro de São Paulo.

Dentro de uma filosofia de estimular parcerias entre o poder público e a iniciativa privada vários projetos vêm se tornando realidade. Entre eles:

- a recuperação e iluminação da fachada do Mosteiro de São Bento;
- instalação na galeria Prestes Maia de uma sucursal do Museu de Arte de São Paulo e de um pólo da TV Cultura;
- a reforma da sede dos Correios e a transformação do edifício em Espaço Cultural;
- a reforma do edifício Alexandre Mackenzie para criação do Shopping Light que destinará 1.600 m². de sua área a um Centro Cultural;

a reforma do edifício do Banco do Brasil na R. Álvares Penteado para instalação de uma filial do Centro Cultural, com sede no Rio de Janeiro;

- a instituição da Fundação Projeto Travessia, resultado de uma parceria inédita em São Paulo e no Brasil entre sindicato de trabalhadores, bancos e empresas, capitaneados pelo Sindicato dos Bancários de São Paulo e pelo Banco de Boston, cujo propósito é a inclusão social qualificada de crianças e

adolescentes em situação de risco pessoal e social, através da construção de programas estratégicos em parceria com as iniciativas já existentes.

Com as ações que culminaram com a criação da VIVA O CENTRO e o seu desenvolvimento, o Banco de Boston está conseguindo :

- a valorização do prédio que abriga a sede, no centro de São Paulo;
- estabelecer parcerias em cima de causas válidas e reconhecidas pela comunidade e catalisar novos negócios;
- consolidar sua imagem corporativa e estimular a preferência por seus produtos ou marca já que, segundo Regis McKenna,, uma identidade forte implica vantagens fantásticas como custo de vendas menor, porque o mercado está predisposto a aceitar novos produtos com essa marca ;
- promover e apoiar o desenvolvimento econômico da comunidade do centro;
- agregar valor aos serviços já prestados, satisfazendo outras necessidades da clientela a ponto de provocar sentimento de orgulho;
- abordar, de forma enriquecida e sofisticada, clientes potenciais num primeiro contato.

O Banco de Boston também patrocina concertos musicais. Um exemplo é a série realizada no clube A Hebraica, onde percebe-se a utilização de uma ação de marketing cultural para sofisticar, qualificar e intensificar o relacionamento com a

comunidade frequentadora do clube e facilitar a venda ou comercialização de produtos. A começar por um cartão de afinidade.

Até o ano 2000, quando vence o contrato de patrocínio, o Banco de Boston estará com uma vantagem em relação à concorrência por ter criado uma forma de relacionamento que é exclusiva. Dentro desse segmento de mercado, a prerrogativa de usufruir dos benefícios que essa ação de marketing cultural pode trazer é dele. É praticamente impossível a realização de uma ação totalmente similar por parte da concorrência.

2.1.9. O Apoio a Orquestras e Bibliotecas

O Citibank procura atuar em outros países com a mesma filosofia e princípios de sua sede nos Estados Unidos. Lá o Banco tem um vínculo forte com a comunidade e apoia uma série de atividades culturais. Um exemplo é a longa parceria com a New York Philharmonic.

No Brasil, o Banco apoia financeiramente a Orquestra Sinfônica Brasileira e tem procurado promover novos artistas através de divulgação e exposição de trabalhos no espaço cultural situado na entrada do edifício sede na Avenida Paulista. Normalmente são emitidos convites para clientes especiais para as estreias e posteriormente é aberto acesso ao público.

Normalmente o Citibank não patrocina e nem produz eventos culturais no Brasil. Sua estratégia é esperar as opiniões da crítica especializada e comprar estreias, pré-estreias ou ingressos em pacotes fechados para uma determinada data e os distribuir para clientes estrategicamente escolhidos.

O recente acordo com a Fundação Abrinq (Associação dos Fabricantes de Brinquedos) para a montagem de bibliotecas básicas tem tido uma repercussão amplamente favorável na mídia e junto à clientela. Há casos em que o Banco sorteou brindes, como passagens aéreas, para determinados clientes que optaram por doá-los para o projeto. Outros clientes manifestaram claramente a intenção de intensificar o seu relacionamento com o Banco a partir do recebimento da informação a respeito do projeto “Biblioteca Viva”, que prevê a instalação de 80 bibliotecas básicas, para atender crianças carentes em creches não governamentais, ao custo aproximado de US\$ 500 mil, que serão doados pelo Citibank nos próximos três anos.

O Banco tem se preocupado em atender as demandas do consumidor cidadão. Normalmente a clientela, pessoas com renda superior a R\$ 2.000,00, é bastante esclarecida e cobra ações por parte do Banco que tragam benefícios para a comunidade. Há a convicção de que a não atuação neste sentido poderá provocar a perda de oportunidades negociais, seja pela não intensificação dos negócios com os já clientes ou pela dificuldade na conquista de novos. Por isso, a preocupação constante com o que é veiculado a seu respeito na mídia. E a ação social do Banco tem proporcionado “reserva de imagem suficiente” para cobrir a veiculação de eventual acontecimento que envolva o Banco de forma negativa. A revista Carta Capital divulga quinzenalmente uma seção em que apresenta quais foram os destaques em termos de divulgação de imagens favoráveis ou desfavoráveis durante o período, envolvendo empresas e seus principais executivos ou acionistas. É mais um instrumento que permite ao cidadão informar-se sobre determinada empresa ou marca.

O Banco considera que a questão da dívida externa brasileira, bastante explorada pela mídia como sendo a principal causa do não investimento governamental em áreas básicas, trouxe ao Citibank, um dos maiores credores, uma imagem de vilão. Acrescida pelo reflexo negativo originado da questão da cobrança de juros altos pelos bancos em geral durante o período inflacionário, a carga negativa que envolveu o nome do Banco foi grande e a imagem corporativa teve que ser recuperada.

2.1.10. Uma Fundação e Um Centro Cultural

O Banco do Brasil é o banco que mais investe em cultura e sociedade. E a sociedade reconhece. Não é por acaso que em todas as pesquisas, desenvolvidas em quase todas as regiões do Brasil, do tipo “Top of Mind” ele aparece em primeiro lugar com folga.

Ao informar que desde 1992, quando foi realizada a primeira pesquisa “Top of Mind” do Instituto Datafolha, o Banco do Brasil é o mais lembrado entre todos os demais bancos, a Folha de S. Paulo acrescentou o seguinte comentário : “ o Banco do Brasil tem um lastro na memória nacional que ajuda a vender produtos e serviços”.

Ao analisar as informações da Folha, a seguinte mensagem foi veiculada pelo setor de comunicação e marketing da empresa : “Ao levar em conta todos os desafios enfrentados hoje pelo Banco, diante de concorrentes agressivos e tempos mais competitivos, a informação de que a marca Banco do Brasil está fixada na memória das pessoas constitui patrimônio valioso. A construção da imagem de muitas empresas passa hoje por demonstrarem que geram benefícios sociais,

além do lucro. No caso do Banco do Brasil, os olhos da sociedade constroem uma imagem institucional favorável, em virtude dos laços e vínculos com a coletividade. Institucionalmente consolidado, como a pesquisa mostra, o Banco enfrenta o desafio de ampliar a base de clientes e aumentar o volume de negócios com os atuais correntistas. Mais do que nunca, o lado mercadológico da empresa está em jogo e essa imagem institucional consolidada, sem dúvida, tem o poder de atrair novos negócios.”

A imagem de solidez e segurança pôde ser comprovada nos anos de 1995 e 1996 durante o processo de falência de grandes bancos privados brasileiros. A percepção de que um banco é uma instituição com a qual se mantém um negócio, e esse negócio, como qualquer outro, pode dar prejuízo, fez muitos clientes pensarem em confiar seus recursos a novos “parceiros”. Os bancos que tinham uma boa imagem puderam ampliar sua base de cliente sem muito esforço. Naquele período o Banco do Brasil percebeu um aumento significativo de sua participação no mercado, segundo os funcionários entrevistados.

Uma das causas da boa imagem do Banco do Brasil junto à sociedade é o BB-Educar, um projeto de alfabetização de adultos baseado nos métodos do educador Paulo Freire. Os próprios funcionários do Banco são treinados para serem educadores, atuando no horário que deveria ser destinado ao descanso e sem nenhuma remuneração extra. No final de 1996, o BB-Educar já contava com 1.200 núcleos de alfabetização em todo o país, 1.500 instrutores, 8.500 pessoas em processo de aprendizagem e 9.500 já alfabetizadas.

O Projeto tem obtido tanto sucesso que o governo brasileiro indicou o BB-Educar para concorrer ao prêmio internacional de alfabetização de 1996, da Unesco. E isso é só uma parte do que o Banco realiza nos 753 municípios onde é

a única instituição bancária. Nessas localidades a empresa, além de apoiar o desenvolvimento econômico, desenvolve uma série de atividades que visam a consolidação da cidadania da população mais carente.

As atividades da Fundação Banco do Brasil e do Centro Cultural Banco do Brasil concentram grande parte das ações voltadas para a cultura.

2.1.11. A Fundação Banco do Brasil

A Fundação Banco do Brasil foi instituída pela Assembléia Geral Extraordinária de Acionistas do Banco do Brasil em 23.12.85 e incorporou o FIPEC (Fundo de incentivo à Pesquisa Técnico-Científica) e o FUNDEC (Fundo de Desenvolvimento Comunitário), criados, respectivamente, em 1975 e 1981, ambas iniciativas pioneiras surgidas a partir da preocupação em ajudar a solucionar problemas que dificultam o desenvolvimento do país.

Os objetivos da Fundação são promover, incentivar e apoiar ações nos campos educacional, social, filantrópico, recreativo/esportivo, de fomento a atividades de pesquisa científico-tecnológica e assistência a comunidades urbano-rurais. Tudo isso pode ser traduzido num objetivo maior que seria propiciar condições para que a população mais carente do País conquise uma vida digna.

Para que os objetivos fossem alcançados, deveriam ser destinados recursos correspondentes a até 5% do lucro operacional do Banco em cada exercício e mais eventuais doações e contribuições de terceiros. No entanto, o repasse de verbas do Banco se deu entre 1988, início legal do funcionamento da Fundação, e

1991. Desde então a entidade se mantém com a aplicação de parte de seus recursos no mercado financeiro e com o retorno dos auxílios concedidos em caráter reembolsável.

Atualmente a Fundação desenvolve atividades por meio da promoção, do apoio, do incentivo e do patrocínio a ações nos seguintes campos de atuação :

- Ciência e Tecnologia;
- Saúde;
- Assistência Social;
- Educação;
- Cultura;
- Recreação e Desporto, e;
- Assistência a Comunidades Urbano-Rurais.

Desde sua criação, a Fundação Banco do Brasil já movimentou cerca de R\$ 600 milhões em auxílios para a realização de 20 mil projetos em seus campos de atuação. Serão apresentados a seguir alguns projetos em fase de realização ou já realizados pela Fundação nos campos da cultura e educação.

No campo da cultura a Fundação investe na melhoria de espaços culturais já existentes e dá oportunidades para os novos produtores de cultura. Apóia também a restauração de patrimônios históricos e, principalmente, a preservação das tradições populares.

Mais de 700 projetos artístico-culturais já foram ou vêm sendo patrocinados, entre eles:

- **Projeto Bandas.** Criado em 1993 para ajudar a preservar a identidade de fanfarras, bandas marciais e filarmônicas, contribuindo com instrumentos

musicais, fardamentos e partituras. Em dois anos, cerca de 300 sociedades musicais foram beneficiadas em todo país.

- **Programas de Divulgação Cultural.** A Fundação tem dado apoio a diversos programas, entre eles : Festivais de Cinema de Gramado (RS) e Brasília (DF), o Festival de Teatro de Canela (RS) e a temporada Nacional de Teatro Amador (sucessora do Projeto Mambembão).
- **Reforma do Teatro Nacional Brasília (DF).** Junto com a Secretaria da Cultura do Distrito Federal, estão sendo ou foram investidos R\$ 514 mil na reforma da sala Villa-Lobos, o maior espaço teatral de Brasília, com 1.300 lugares. Outras salas, com a Martins Penna, a segunda mais importante do conjunto, também foi reformada e abrigou, em sua reinauguração, o espetáculo “Pixinguinha 100 anos”, principal espetáculo musical da programação do Centro Cultural Banco do Brasil, no Rio de Janeiro.
- **Restauração do Palácio Potengi.** Este é outro exemplo de como o apoio a projetos culturais pode trazer retorno comercial imediato para os bancos, além do retorno em termos de fortalecimento da imagem institucional desfrutada junto às comunidades beneficiadas. O Palácio, sede do governo estadual do Rio Grande do Norte, recuperou toda a sua beleza original e ganhou ainda biblioteca e espaço para exposições. Em contrapartida, o estado centralizou toda a movimentação de seus recursos numa agência do Banco do Brasil em Natal, que obteve resultados positivos com a operação. Só em novembro de 1996, o convênio rendeu R\$ 370 mil. Além das receitas com pagamento dos servidores e com a aplicação dos recursos no mercado aberto, o acordo viabilizou outros negócios, como a criação e administração de um fundo de previdência para os servidores.

Duas iniciativas ilustram a atuação da Fundação no campo da educação. O Programa Vídeo-Escola, desenvolvido em colaboração com a Fundação Roberto Marinho e as Secretarias Estaduais de Educação, equipou 5.000 escolas com aparelhos de TV e vídeo e distribuiu filmes de apoio pedagógico. Já o projeto CNEC financiou a melhoria da infra-estrutura física e de equipamentos de 435 unidades da Campanha Nacional de Escolas da Comunidade em todo País (*Fundação Banco do Brasil - 1997*).

Em 1996 a Fundação vivenciou um fato inédito. Um casal de clientes do Banco do Brasil resolveu destinar parte de sua herança para a educação de crianças carentes do nordeste brasileiro. Os recursos serão aplicados em projetos como o “Educar Plantando”, que visa reduzir a evasão escolar na zona rural. Isso demonstra o grau de reconhecimento e engajamento que iniciativas como as da Fundação Banco do Brasil podem conseguir. É difícil imaginar uma situação que represente melhor o que significa “conquistar o cliente”.

Ao projeto “Educar Plantando”, desenvolvido pela Prefeitura de Paracatu(MG) e a FBB, foi dedicada uma coluna do jornalista Marcio Moreira Alves, de “O Globo”. “A parceria custou R\$ 600 mil à Fundação Banco do Brasil. Com o dinheiro foi possível construir 600 metros quadrados de novas salas de aula, recuperar outros 1.300 metros quadrados, colocar transporte à disposição de 2.800 crianças da área rural, implantar hortas comunitárias em 46 escolas, perfurar poços artesianos ... compraram dois ônibus, equipados com aparelhos médicos e odontológicos ... mais importante, talvez, foi a reciclagem de 422 professores municipais nas mais modernas técnicas de ensino motivador...”. O colunista informa ainda que “em um ano, os índices de evasão e repetência caíram para 5,6% e 5,2%, respectivamente... a experiência deu tão certo que a

Fundação Banco do Brasil resolveu alargá-la. Este ano ela está sendo estendida a 60 municípios carentes... Exemplos de sucesso são para isso mesmo ... para serem multiplicados”. As visitas do educador Paulo Freire e da professora Maria Stela Graciani endossaram o sucesso da iniciativa na construção de um futuro melhor para as comunidades carentes brasileiras. E fortalece-se com isso o vínculo entre elas e o Banco do Brasil. A partir daí, a venda de qualquer produto bancário fica bastante facilitada, apesar da iniciativa da Fundação não ter sido planejada para isso. O retorno em termos de marketing é um desdobramento do sucesso da atuação do Banco junto à sociedade.

2.1.12. O Centro Cultural Banco do Brasil

A criação do Centro Cultural Banco do Brasil pode ser classificada como uma ação de mecenato empresarial. Desde sua criação, em 1989, o Centro seleciona projetos culturais com antecedência de um ano e fornece espaço e apoio em termos de recursos financeiros, humanos e materiais para sua realização. E, neste sentido, constituiu-se num sucesso absoluto de público e de crítica. Os números e pesquisas comprovam isso.

O Centro vem recebendo, em média, 2 milhões de visitantes por ano. Entre 1.200 e 1.400 eventos foram realizados, como espetáculos, exposições, cursos, seminários, filmes, vídeos e oficinas. Isso significou oferecer ocupação profissional para mais de 3.200 pessoas. Ao ser indagada pela Revista da Folha de São Paulo sobre “o melhor museu do mundo”, em novembro de 1995, a presidente do Museu de Arte Moderna daquela cidade, Milu Villela, respondeu que “a função social mais adequada quem cumpre é o Centro Cultural Banco do Brasil, no Rio de Janeiro”. Em seguida, afirmou: “Eles conseguem atingir uma

população inacreditável Essa é a razão de um museu: popularizar a arte”(Relatório Anual - 1995).

Via Centro Cultural, a imagem do Banco do Brasil tem sido amplamente divulgada. “Em alguns veículos de grande tiragem e circulação - IstoÉ, Manchete, Revista Caras, Jornal dos Sports, Veja-Rio - o Centro Cultural foi a única fonte de citação do nome Banco do Brasil em vários meses de 1996. Em junho de 1996 o Centro Cultural esteve presente em todas as emissoras de TV do Rio de Janeiro, ocupando um tempo total de cerca de uma hora da programação. A TVE (Sem Censura; Rede Brasil; Caderno 2) dedicou-lhe 34 minutos; a Rede Globo (Bom Dia, Rio;RJ-TV; e Vídeo Show), seis minutos e vinte segundos. As exposições lideraram a maioria das matérias: Fany e Carlos Bracher foi notícia na TVE, Globo, Bandeirantes, Manchete e CNT; Os diretores encenam seu teatro, na TVE e Globo, num total de três minutos e quarenta e oito segundos”(Relatório Anual - 1996).

“A mídia impressa veiculou durante o mês de junho 127 matérias (média de quatro por dia) onde o CCBB é citado Seu nome está inserido em vários espaços: desde notas em colunas específicas e tradicionais (Zózimo, Swann, Canal Aberto, Gente, Agendão, Registro, Informe, Idéias, Intervalo, Antena, entre outras) como até mesmo em reportagens de página inteira em vários jornais, com destaque para a Folha de São Paulo, que dedicou quatro páginas e capa do caderno “Mais” para o lançamento, em julho de 1996, de Farewell, o livro póstumo de Carlos Drummond de Andrade, maior evento literário do ano” (Relatório Anual - 1996).

No mês de setembro de 1996, a Revista Veja-Rio classificou o Centro Cultural como “fora-de-série” na matéria intitulada *O que há de melhor* : “Já

virou lugar-comum dizer que o CCBB é o lugar mais civilizado da cidade”. No total a mídia impressa dedicou 463.233 centímetros quadrados ao CCBB em 1996. O que equivale a 258 páginas de jornal, numa média de 22 páginas por mês, quase uma por dia.

“O mais completo espaço cultural do Rio de Janeiro”, segundo o jornal O Globo, é o ícone por excelência do corredor cultural da cidade. Em outubro de 1996, matéria de três páginas da revista Manchete sobre o Rio de Janeiro incluía o CCBB como uma de suas principais atrações (*Relatório Anual - 1996*).

Um outro jornal, agora O Estado de São Paulo, no caderno *Viagem*, de 01.07.97, ao informar que museus, galerias e cinemas de arte são o grande chamariz do público intelectualizado que frequenta o centro do Rio, classificou o Centro Cultural como “a grande estrela”.

Em livro recém lançado, Reinaldo Benjamim Ferreira (1997) faz um relato a respeito do CCBB. Segundo ele “Mais do que mero interesse jornalístico, o Centro Cultural Banco do Brasil é hoje, indubitavelmente, uma importante referência cultural não só carioca, mas sobretudo brasileira. Isso poderia ser surpreendente, não fosse o Banco do Brasil, seu proprietário e mantenedor, a maior e mais antiga instituição financeira nacional, fundada em 12 de outubro de 1808 pelo Príncipe Regente Dom João”.

No livro de Ferreira há uma série de depoimentos e impressões a respeito do Centro Cultural Banco do Brasil. O jornalista Sérgio Cabral, por exemplo, afirmou o seguinte na revista *Veja Rio*, de 02.06.93: “Caro leitor, você está desafiado a apontar alguma iniciativa - já não digo no Rio de Janeiro, no Brasil - mais dinâmica, mais civilizada, mais criativa, mais democrática do que o Centro

Cultural Banco do Brasil. Meu coração explode de gratidão pela existência em nossa cidade de tão bela instituição”(Ferreira, 1997).

Ao perceberem o prestígio alcançado pelo CCBB, os outros órgãos e a direção do Banco do Brasil passaram a utilizá-lo para lançamento de produtos, seminários, reuniões, encontros empresariais e outros eventos comerciais. “Essa imagem altamente positiva é um trunfo excepcional para o Banco do Brasil, que passou a utilizar os espaços do Centro Cultural para unir o mundo das artes aos negócios. Esse diferencial competitivo no campo da cultura reflete-se também no campo econômico”(*Relatório Anual* - 1996). Muitos negócios surgiram e foram atraídos para o conglomerado Banco do Brasil a partir da seguinte lista de eventos :

Eventos voltados para a difusão, estímulo e intercâmbio cultural
Encontro Ministro da Cultura com Secretários Municipais das Capitais
Lançamento da Mostra Internacional de Teatro da cidade do Rio de Janeiro
Lançamento Bolsas de Pesquisa RioArte
Lançamento Produtos do Congresso Internacional de Educação e Cultura pela Paz
Entrega do Prêmio Rodrigo de Melo Franco, com presença do Ministro da Cultura
Eventos empresariais
Apresentação do Banco do Brasil junto à Abamec
Reunião Visanet/BB
<i>Happy-Hour</i> da Superintendência do Rio de Janeiro com empresários
Fórum Brasileiro de Management Empresarial - Abamec
Seminário Internacional de Empréstimo de Ações

Seminário Previ/Shopping Centers
Eventos de promoção dos produtos ou negócios do Banco do Brasil
Lançamento do Fundo de Investimento BB Privatização Light
Lançamento do convênio Coke Machine
Premiação Milionésimo Ourocap
Lançamento do Cartão Visa-Electron
Assinatura do convênio BB/Xerox
Lançamento BrasilSaúde - Ouromed
Lançamento Cartão BB Frete Marítimo - Grupo Libra
Lançamento BrasilPrev Pequena e Média Empresa
Lançamento BB/Aliança do Brasil e Brasilveículos
Convênio CDC/BB/Marinha
Lançamento do Home Banking, convênio Banco do Brasil/Microsoft
Eventos de intercâmbio comercial
Programa de Cooperação Brasil/Argentina de Comunicação Social
Missão Empresarial Tcheca
Workshop Missão Empresarial Russa
Seleção da logomarca do Mercosul, presença do ministro Sérgio Amaral

Analisando-se essa lista percebe-se a amplitude da interação existente entre cultura e negócios, que acabam funcionando como estimuladores ou catalisadores recíprocos. Ao frequentar o Centro Cultural, um consumidor de cultura pode entrar em contato com um evento empresarial e vice-versa.

Os números de 1996, que são apresentados a seguir, podem dar uma idéia do que o CCBB tem oferecido ao público frequentador :

Eventos	1.166
Peças de Teatro	15
Exposições	26
Séries de Música Erudita	15
Séries de Música Popular	06
Cursos/Seminários	18
Lançamento de Livros	04
Mostras de Cinema e Vídeo	46
Filmes Exibidos	478
Vídeos Exibidos	558
Serviços/Biblioteca	
Público	180.985
Empréstimos diretos de livros	12.787
Empréstimos via malote	31.792
Serviços/Museu	
Visitas Guiadas	4.871
Programa Educativo (Escolas)	228
Programa Educativo (Alunos)	7.698
Serviços/Arquivo Histórico	
Consultas/Pesquisas	457
Consultas à Memória	508

Para a instituição, o ano de 1996, de muitas transformações e avanços, pode ser considerado como um divisor de águas no sentido de sinalizar o início de uma caminhada no sentido de atuar baseado no conceito de marketing cultural em detrimento do mecenato.

Foi criada a figura do *ombudsman*, que, como um ouvidor, estabelece linha direta entre o CCBB e o público, recebe sugestões, responde a reclamações e zela pelos interesses do frequentador.

No dia 12.10.96, aniversário do Banco e do CCBB, foi fundada a ACCBB- Associação de Amigos do Centro Cultural Banco do Brasil, destinada a apoiar a difusão dos eventos, incentivar pesquisas, estabelecer intercâmbio com outras entidades, comercializar produtos diversos, receber doações e desenvolver projetos que se beneficiem do programa nacional de apoio à cultura.

A criação da ACCBB teve por objetivo diminuir a necessidade de aportes financeiros do Banco para a realização dos eventos do Centro Cultural.. A Brasilcap e a Petrobrás, que vinham intensificando suas parcerias com o CCBB, foram os primeiros sócios honorários. No final de dezembro já estava acertada a captação de R\$ 3,8 milhões junto à Petrobrás(R\$ 2,5 milhões) e à BrasilCap (R\$ 1,3 milhão). Em 1997, a Brasilcap financiaria todos os projetos musicais e a Petrobrás sete das principais mostras de artes plásticas e três de cinema e vídeo.

Foi agregado o primeiro valor direto na prestação de serviços ao cliente do Banco do Brasil: o Centro Cultural passou a emprestar livros a clientes preferenciais indicados pelas agências.

Outra ação que merece destaque no sentido de demonstrar como o Centro Cultural pode ser útil não só a imagem da empresa mas também no sentido de enriquecer o relacionamento com a clientela do Banco, foi o evento BB-Clientes, promovido em janeiro de 1997 pela Superintendência do Estado do Rio de Janeiro. Foi uma reunião com grupo de correntistas que encaminharam críticas e sugestões junto com a pesquisa de satisfação.

A reunião aconteceu no CCBB, com ênfase na importância da participação de todos e a preocupação do Banco em ouvir os clientes. O evento incluiu ainda uma visita à exposição de moedas do CCBB e um lanche de confraternização.

Boa parte das pendências apresentadas foram resolvidas. As demais foram encaminhadas para o SAC - Serviço de Atendimento ao Cliente.

Em março de 1997, O CCBB havia encerrado a inscrição de propostas de espetáculos para compor sua agenda de 1998. Foram apresentados 378 projetos, a maior parte na área de teatro, 130, artes plásticas, 113 e música, 86. A área de dança, que seria inaugurada em novembro de 1997, com o painel “Dança Brasil”, havia apresentado 15 propostas.

O prestígio nacional e internacional do CCBB foi comprovado mais uma vez. Produtores de 10 estados brasileiros e dos Estados Unidos, França, Suíça, Alemanha, Paraguai e Portugal mandaram propostas.

A lista dos selecionados foi divulgada no início do segundo semestre de 1997. Os projetos foram submetidos ao Ministério da Cultura para enquadramento na Lei de Incentivo à Cultura, o que permite a captação de recursos junto a patrocinadores.

De fato, até 1996, o Banco do Brasil custeou integralmente, sem beneficiar-se de nenhuma espécie de incentivo fiscal, todo o custo de funcionamento de seu Centro Cultural na cidade do Rio de Janeiro. Os investimentos foram da ordem de R\$ 20 milhões por ano, o que equivale a dizer que, desde outubro de 1989, mês de fundação do Centro, até outubro de 1996, haviam sido aplicados no total algo em torno de R\$ 160 milhões. Parece pouco pelo tamanho do conglomerado Banco

do Brasil e pelo sucesso obtido na criação de uma marca forte no campo cultural vinculada a uma instituição financeira que, pelo desempenho de papel econômico associado a uma preocupação social, já era forte.

De qualquer forma, houve, e ainda há, preocupação dos diversos administradores da empresa com relação ao que é investido no Centro Cultural. Especialmente porque o chamado “retorno” é difícil de ser medido completa ou exatamente. A esse respeito, Cristiano Ramos de Souza, vice-presidente de marketing da Kaiser afirmou “É difícil medir o retorno financeiro de projetos culturais promovidos por uma empresa. O marketing não é uma ciência exata. A relação com o consumidor passa pelo aspecto humano”(*Correio Popular* - 28.09.96). Ramos de Souza ressalta que a imagem de uma marca ganha força quando o produto está associado a um evento cultural, e o importante é, de acordo com pesquisas, verificar se o evento combina com o público consumidor do produto ou serviço oferecido pelo investidor e garantir o sucesso do empreendimento através da continuidade e da qualidade. O objetivo, portanto, da empresa que investe na cultura é chegar até o seu consumidor potencial.

Outro empresário, Carlos Roberto Faccina, diretor da Fundação Nestlé, acredita que desenvolver projetos em marketing cultural é fundamental para uma empresa consciente. Ele afirma “É óbvio que existe um grande retorno de imagem, e, indiretamente, um benefício financeiro na ação do marketing cultural, mas toda empresa deve estabelecer um vínculo maior com a sociedade que consome seus produtos”(*Correio Popular* - 28.09.96).

Parece que o objetivo do Banco do Brasil ao criar o Centro Cultural foi simplesmente estreitar o vínculo com a comunidade do Rio de Janeiro. Ali já havia um prédio magnífico, embora em local pouco valorizado à época para a

atividade, que já abrigava um museu e uma biblioteca mantidos pelo Banco. A reforma do prédio e o início da realização de eventos foram os investimentos extras que fizeram com que o CCBB se constituísse no que é hoje.

Buscando entender quais seriam os benefícios possivelmente proporcionados por sua ação de mecenato empresarial, em junho de 1993, o Banco do Brasil resolveu realizar uma tentativa de medi-los (*Estudo da Relação Custo/Benefício* - 1993). O Grupo que conduziu os trabalhos chegou às seguintes conclusões:

- “O fato de agregar as atividades de cinema, teatro, vídeo e exposições trouxe para o Banco o efetivo retorno sob o ponto de vista do marketing. A imagem obtida com o repasse de novas identidades ligadas à cultura é consequência de um posicionamento adequado da empresa, pois transforma prejuízos efetivos em aparições da marca a eventos e serviços de alta qualidade, próximo à excelência”;
- “O retorno obtido com os investimentos no Centro Cultural é realmente compensador. A relação custos/benefício mostra que para cada dólar investido, o Banco do Brasil obtém um retorno médio, principalmente na mídia, de cerca de US\$ 4”;
- “O relatório IBEC contratado pelo Banco para medir na imprensa a imagem da Empresa em períodos mensais, registra outros pontos positivos, mas não mensurados em termos de valores. O Centro Cultural Banco do Brasil vem contribuindo positivamente para a imagem do Banco do Brasil com cerca de 50% do total de registros verificados mês a mês”;

- “Se num exercício se considerar os custos de pessoal como constantes e admitindo-se que somente as novas atividades e a identidade visual do prédio restaurado é que fizeram com que o Banco fosse exposto na mídia, essa relação melhoraria ainda mais. O retorno médio subiria para uma relação de um para US\$ 6”;
- “A hipótese de que o Banco gasta muito com o Centro Cultural não se confirma, pelo contrário, os resultados mostram-se como estímulos para subsidiar os esforços dos Administradores da empresa em melhor utilizar as potencialidades daquela unidade. Investir no Centro Cultural significa vender a excelência, a miopia do “gasta muito” tem que ser substituída pela expressão “investir bem”.

O resultado pode ser traduzido de outra forma. Se foi uma ação de mecenato, da qual não se espera retorno, a não ser em termos de imagem, pode-se, de uma hora para outra, e de acordo com as disponibilidades de caixa, reduzir ou aumentar os gastos. Se é uma ação que deverá ser encarada doravante como de marketing cultural, os benefícios, não só de imagem, serão tão maiores quanto melhores sejam as análises que conduzam à opção por uma estratégia de marketing adequada.

Como nunca houve preocupação com a adequação dos eventos culturais oferecidos pelo CCBB ao público consumidor dos serviços do Banco, o que o desqualifica enquanto produto de uma ação de marketing, foi surpreendente perceber que, mesmo uma ação de mecenato, descompromissada, pode dar um retorno compensador, desde que haja preocupação com a qualidade e com a continuidade.

Ainda na pesquisa de junho de 1993, a primeira idéia que vinha à cabeça dos frequentadores quando pensavam sobre o CCBB era “único lugar de cultura que funciona bem no Rio” ou “coisa de primeiro mundo”. Ao compararem Centro Cultural e Banco do Brasil as opiniões sinalizaram o seguinte :

- Centro Cultural : moderno e eficiente;
- Banco do Brasil : ineficiente, antiquado, pouco automatizado e muito burocratizado.

É como se o público reconhecesse que o Banco do Brasil desempenhava muito bem sua função social, patrocinando a cultura, mas que desempenhava seu papel econômico deixando muito a desejar. Naquela época, alguns dos que não eram clientes do Banco do Brasil, considerava-se bem atendida por seus bancos, não manifestando interesse em tornar-se clientes do Banco do Brasil. Isso mostra que o investimento em cultura não tende a atrair clientes, por si só, se a empresa não tem uma eficiência operacional compatível com a concorrência. Há, portanto, um indicativo de que, se tivesse sido ação de marketing, o CCBB teria surgido no momento inadequado ou como fruto de uma inversão na prioridade dos investimentos.

É importante dizer que o CCBB não é um caso isolado. Guardadas as devidas proporções, outros bancos realizaram ações de mecenato semelhantes. O Banco Itaú criou e mantém o Instituto Cultural em São Paulo, onde o banco foi fundado. O mesmo fez o Bamerindus em Curitiba, com o Palácio Avenida e Unibanco com a Casa da Cultura da Poços de Caldas ou Instituto Moreira Salles.

2.2. As Outras Ações

É comum ver o nome dos bancos nos rodapés de anúncios de espetáculos que são veiculados diariamente pelos jornais brasileiros. Além dos bancos analisados anteriormente, outros também investem em patrocínio de eventos ou atividades culturais.

O Banco Safra tem um “Projeto Cultural” que, a princípio, parece voltado ao patrocínio ou produção de livros de arte.

O Sudameris criou recentemente, em 1996, um espaço cultural em sua sede na Avenida Paulista. Em uma visita ao local foi possível apreciar desenhos de Portinari. Possui ainda em seu portfólio de produtos o Fundo Galleria, que propicia aos aplicadores a oportunidade de investir num acervo de obras de arte estrategicamente gerenciado com o objetivo de proporcionar valorização superior ou compatível com outros investimentos disponíveis no mercado.

O Banco Francês e Brasileiro também é um tradicional incentivador das artes. E desde 1987 já seguia a linha do que era definido como marketing cultural. Naquela época o banco patrocinou eventos como as “Semanas Villa-Lobos”, que levou a dezoito cidades brasileiras uma série de eventos destinados a homenagear o compositor brasileiro. O *slogan* do projeto era o seguinte : “Na cultura de um povo, o maior investimento de um banco”.

A Caixa Econômica Federal criou, em 1976, o Museu da CEF. A partir disso foram desenvolvidas ações no sentido de ampliar a atuação da empresa na Área Cultural. Em 1980, foi inaugurado o Conjunto Cultural da Caixa, em Brasília, que abrange, além do Museu, Biblioteca, Teatro e Galeria. Hoje, a CEF

possui no Rio de Janeiro a mesma estrutura cultural e trabalha para a consolidação de espaços similares em outros Estados, São Paulo e Minas Gerais são os próximos alvos. O resultado é fácil de ser verificado: no Rio de Janeiro, em 1996, 11 mil pessoas tiveram acesso a atividades culturais promovidas pela CEF. Em Brasília, quase oito mil pessoas participaram de eventos promovidos pela Instituição. A Caixa também patrocinou, por duas vezes consecutivas, a Bienal Internacional de São Paulo.

2.3. Os Benefícios do Marketing Cultural

A ação dos bancos analisada até aqui permite concluir que o marketing cultural pode gerar benefícios que podem ser sistematizados em 11 categorias.

1. Construir ou consolidar a imagem corporativa e melhorar a imagem das instituições financeiras em geral no Brasil. Regis McKenna (*HSM Management* - março/abril de 1997) defende que “ criar uma presença única, torná-la perfeitamente visível e gerar uma identidade forte implica vantagens fantásticas. Produz um custo de vendas menor, porque o mercado está predisposto a aceitar novos produtos com essa marca. Os vendedores não precisam empreender grandes esforços. Sua penetração é rápida, visto que novos produtos lançados com uma posição reconhecida têm maior possibilidade de chamar a atenção dos meios de comunicação”. No caso dos bancos, como já foi citado, a construção, consolidação e veiculação de imagem corporativa forte e confiável é muito importante e pode influir diretamente na decisão de um cliente a respeito do consumo ou não de determinado produto ou serviço. As ações de marketing cultural podem ajudar muito nisso. Grande parte das menções favoráveis sobre bancos na mídia se deve a elas. .

“Os bancos, geralmente, não têm uma imagem das mais positivas junto à sociedade. O banco é aquela instituição a que às vezes você recorre quando está muito necessitado e que cobra por isso”. A afirmação foi feita por Carlos Pousa (1992), jornalista. Na verdade, em grande parte, o governo brasileiro foi o responsável pelo fato de os bancos não terem uma imagem melhor. Os planos econômicos, a manutenção de taxas de juros altas e o descontrole inflacionário colocaram os bancos em situações delicadas junto à clientela. Os clientes iam aos bancos para quitar dívidas com juros astronômicos. Muitas vezes chegaram diante dos prédios das instituições bancárias, leram o luminoso acima da porta e passaram a associar aquela marca com situações traumáticas, como falências.

2. Promover e apoiar o desenvolvimento econômico, a partir do entendimento da relação cultura/educação/crescimento econômico. Segundo pesquisa do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), a falta de formação tem influência direta sobre a remuneração dos trabalhadores do país. O mercado de trabalho premia cada ano de escolaridade com 15% a mais no salário. A educação não enriquece só o intelecto mas também o “bolso” das famílias e contribui para o desenvolvimento do país. Os bancos intermediam recursos financeiros. Se há desenvolvimento e crescimento econômico, o mercado de atuação dos bancos se amplia. Investir em educação e cultura pode, portanto, trazer esse benefício, não a curto prazo e diretamente para o banco, mas a longo prazo para o mercado.

3. Agregar valor aos serviços já prestados. Entendendo de forma ampla a prestação de serviços efetuada pelos bancos no Brasil, os investimentos em cultura podem resultar na criação de novos serviços ou produtos ou mesmo de

clubes de “vantagens”, que satisfazem outras necessidades dos consumidores não vinculadas diretamente à intermediação financeira.

4. Humanizar o contato do cliente com o banco, cada vez mais eletrônico. O avanço no uso de meios eletrônicos na execução e processamento de operações financeiras tem sido notável. Para os bancos proporciona, principalmente, redução de custos com mão-de-obra e ganhos de produtividade. Para os clientes proporciona rapidez e comodidade. É rara hoje a situação que exija a presença física de um cliente para efetuar uma determinada operação. Em algumas instituições, somente a requisição de talonários de cheques exige a presença do cliente. O “momento da verdade” ,definido por Jan Carlzon (1991), em que o funcionário da empresa, ao manter contato com o cliente, a representa e tem uma responsabilidade muito maior porque o conceito sobre a empresa será formado a partir de seu atendimento, praticamente acabou no caso dos bancos. Assim, o cliente é mais um número para o banco e o banco é, cada vez mais, a tela computador, onde a padronização predomina. Uma alternativa de diferenciação e “humanização” do contato pode surgir a partir do desenvolvimento de ações de marketing cultural .

5. Abordar clientes potenciais (primeiro contato). As chamadas “malas diretas” têm sido largamente utilizadas pelas empresas para estabelecer um contato inicial com não clientes. Os *mailings* são obtidos e até trocados ou comercializados e todos os clientes que os compõem passam a receber correspondências oferecendo produtos. Normalmente, são recebidas tantas correspondências que muitos afirmam que, ainda que desejassem, não encontrariam tempo suficiente para lê-las. Se um cliente já não tem necessidade de ir ao banco onde mantém conta, a possibilidade de ir a um outro é ainda menor. Entretanto, se for criada uma oportunidade de contato, através de um

evento cultural, o primeiro contato poderá ser, ao mesmo tempo, facilitado e enriquecido.

6. Desenvolver parcerias com clientes através da promoção e estímulo à cultura. Assim como interessa aos bancos, uma determinada ação de marketing cultural pode se encaixar dentro da estratégia de uma outra empresa. As possibilidades de associação ou parcerias são grandes. Há muitos exemplos disso. Nos folhetos de divulgação de vários eventos encontra-se, frequentemente, o nome de vários patrocinadores, realizadores ou apoiadores. Havendo este interesse mútuo, fortalece-se o relacionamento com o cliente e diminui-se as possibilidades de sucesso de uma possível abordagem da concorrência.

7. Gerar novas oportunidades de negócios. A experiência adquirida com o desenvolvimento ações voltadas para a cultura, além de aguçar a percepção sobre o comportamento ou necessidades da própria sociedade, pode resultar na criação de um produto financeiro. Exemplo disso é o Fundo Sudameris Galleria, em que o investidor opta por comprar cotas do valor total de mercado de um acervo ou mesmo uma obra original. A valorização do investimento depende única e exclusivamente da valorização de um bem cultural.

8. Substituir despesas inevitáveis por investimento planejado. Se há incentivos fiscais, a possibilidade de obter abatimento no pagamento de impostos faz com que, ao invés de entregá-los ao governo, o empresário possa utilizar os recursos em ações que possam apoiar a execução da estratégia comercial da empresa.

9. Estimular a preferência a partir da constatação da preponderância do emocional sobre o racional no momento de decisão sobre o consumo. A

preponderância do emocional ocorre, a princípio, pela própria dificuldade de aplicação da racionalidade no caso dos serviços financeiros. Há muitos e seu custo e rentabilidade variam muito entre os bancos concorrentes e de tempos em tempos, mas não de forma significativa que justifique uma preferência dentro de um determinado segmento. Os custos, forçados pelo aumento da concorrência, tendem a ser próximos. E o custo parece o principal “quesito” a ser analisado no caso de opção pela racionalidade. Além do custo há vários outros fatores. Mas tal análise não seria compensadora, a não ser que fosse feita por uma empresa especializada que divulgasse uma espécie de “ranking”, por segmento ou faixa de recursos disponíveis, periodicamente. Um banco pode baixar ou subir seus custos num determinado mês e, ao mesmo tempo, obter aumento ou baixa de rentabilidade de seus produtos. No mês seguinte tudo pode se repetir ou acontecer de forma total ou parcialmente inversa. E aí, para continuar agindo racionalmente, um cliente hipotético com comportamento puramente racional teria que estar acompanhando o desempenho de todos os bancos e, muito provavelmente, trocando de banco todo mês. Feito pelo cliente, o esforço não parece ser compensador.

No caso específico da caderneta de poupança o rendimento é idêntico. Se o aspecto emocional tende a ser decisivo, é possível interferir positivamente sobre ele vinculando a imagem da empresa a uma ação de marketing cultural. As artes lidam com sentimentos e emoções. A transferência de atributos de um acontecimento cultural pode acontecer tanto para a marca como para um produto. As manifestações culturais são produzidas pelo povo, que se identifica com elas. Já os outros interesses da sociedade, sejam eles vinculados a patrimônio, ecologia ou outro meio, normalmente conseguem adesão ou envolvimento de comunidades inteiras.

10. Apoiar o setor de reclamações ou de atendimento ao cliente no sentido de reverter o resultado de uma experiência negativa. É conhecido o caso de uma empresa japonesa que entregou um produto defeituoso a um cliente. Antes que o cliente pudesse perceber, foi localizado e a troca do produto foi efetuada. Apesar disso, por garantia, a empresa lhe entregou um jogo de toalhas, um CD de Chopin e um pacote de doces ou bolachas. É um exemplo de qualidade e cuidado recomendados num serviço pós-venda. O pós-venda nos bancos é praticamente contínuo. Por isso há tantas reclamações. Se não todas, pelo menos parte delas poderia receber um tratamento parecido com o dado pela empresa japonesa. Um convite para uma exposição, visita a um centro cultural, peça de teatro pode ser muito útil nesse momento. Além da trégua criada pela distração, pode-se gerar a reversão total ou parcial do conceito ou imagem negativa gerado no cliente.

11. Contribuir para o aprimoramento da formação de funcionários e ampliar as oportunidades de exercício da cidadania. Todos os eventos, projetos ou programas produzidos ou patrocinados pelos bancos podem contar, inclusive para ganho de escala, com a participação ou audiência de seus próprios funcionários. Sabe-se que, cada vez mais, é a capacidade dos funcionários que constrói e garante a sobrevivência lucrativa de uma empresa. A seleção, treinamento e gerenciamento de recursos humanos é um ponto fundamental a ser considerado dentro da estratégia de qualquer banco. A atuação em ações voltadas para a cultura ou a sociedade é motivo de “orgulho” que muitas vezes é superior ao auferido com o desempenho da própria atividade-fim.

Além dos benefícios, é possível concluir que nos bancos internacionais pesquisados o envolvimento com o marketing cultural no Brasil se deu em função da continuidade ou coerência com a política desenvolvida pela matriz no país de

origem. É interessante notar que a sede desses bancos está nos Estados Unidos, onde a “leitura da bíblia erradicou o analfabetismo, a filantropia arraigou-se de forma institucional, como um passaporte para a eternidade e um aval de prestígio na sociedade” (*Trevisan* - Dezembro de 1996).

No caso dos bancos privados nacionais o ponto de partida foi a experiência com filantropia e mecenato, que era uma tradição das famílias controladoras. Houve depois uma evolução para o marketing cultural, adotado de acordo com a vocação de cada um. Quem já tinha uma tradição de investimento na preservação do patrimônio histórico, continuou a fazê-lo. Quem vinha investindo em artes plásticas resolveu iniciar as ações de marketing cultural por esse setor.

No caso do banco estatal, as ações surgiram como resultado do exercício de uma parte da missão histórica : apoiar o desenvolvimento do país.

A exposição anterior evidenciou que o marketing cultural vem compondo, cada vez com maior participação, o “mix” de marketing utilizado pelos bancos em sua estratégia de conquista e manutenção dos clientes. A criação de setores de eventos, promoções, assuntos corporativos, institutos, fundações e outras entidades culturais em suas estruturas organizacionais é um indicador disso.

A questão da medição dos possíveis e desejados retornos que essa alternativa de marketing pode trazer parece ser um ponto crucial, que ainda causa dúvida entre os administradores entrevistados no momento de decidir por sua aplicação. E isso não ocorre somente no setor bancário, outras empresas encontram a mesma dificuldade. Os benefícios elencados neste trabalho podem compor e ser a base de desenvolvimento de métodos de avaliação ou auditoria de ações de marketing cultural.

Vale destacar que, ao longo das entrevistas, ficou evidenciada a percepção de que não houve preocupação com a medição do retorno das ações de marketing cultural através de algum método minimamente científico. Embora muitos dos entrevistados tenham comentado a respeito, os comentários sobre possíveis retornos se restringiram ao relato de fatos sem apresentação de pesquisas ou análises detalhadas. Isso leva a crer que o mecenato empresarial tenha sido o princípio de tudo. A vontade pessoal de alguns banqueiros de retribuir de alguma forma o que a sociedade brasileira lhes havia ou tem proporcionado em termos de desempenho financeiro sinaliza que o processo se deu do lucro, muitas vezes excepcional, para a ação cultural. O que se percebe agora é a evolução para um conceito de marketing que pode trazer vantagem competitiva e, conseqüentemente, o lucro. Um mecanismo que pode ser funcional é o do marketing cultural, cujas vantagens podem ser traduzidas nos “Onze Benefícios”. Num mercado tão competitivo, saturado em termos de possibilidade de obtenção de vantagem sustentável via eficiência operacional, com produtos que tem desempenho muito similar, às vezes idênticos, como a caderneta de poupança, os investimentos em ações que impliquem na melhoria e relacionamento com a clientela pode ser decisivo.

A essência do serviço bancos é a intermediação financeira, cujo resultado ou contribuição para o desenvolvimento da sociedade, embora importante e inegável, é de difícil percepção, reconhecimento ou discriminação. Tentar satisfazer outras necessidades da sociedade pode legitimar perante o público a importância de um banco ao ser a contrapartida que justifica a intermediação e a possibilidade de lucro com o “trabalho dos outros”.

É importante alertar, contudo, que ações de marketing cultural não sustentam os lucros sem eficiência operacional. É notório o caso dos bancos Nacional e Bamerindus que faliram e tinham investimentos a algum grau de pioneirismo na área. Parece ser claro que esse tipo de marketing é uma opção que se configura aplicável, com maiores possibilidades de sucesso, a partir da excelência operacional.

As possibilidades de aplicação das proposições discutidas ao longo deste capítulo justificam o conteúdo do próximo, que é um estudo de caso sobre o Centro Cultural Banco do Brasil. A escolha se deu pelos seguintes motivos:

- pioneirismo da ação;
- sucesso alcançado junto à opinião pública;
- possibilidade de conseguir os “Onze Benefícios” listados e descritos neste capítulo;
- variedade dos eventos do Centro, que englobam concertos, peças teatrais, cinema, vídeo, exposições, mostras, seminários, workshops, entre outros;
- volume dos investimentos;
- potencial enquanto instrumento de apoio à estratégia competitiva do conglomerado mantenedor.

Qual o real potencial do Centro Cultural Banco do Brasil ? Como atuar nos moldes das melhores instituições culturais do mundo ? Que dificuldades impedem que ele atue de forma a maximizar os benefícios ao conglomerado patrocinador ? São essas as questões que o próximo capítulo procurará responder.

3. ESTUDO DE CASO : CENTRO CULTURAL BANCO DO BRASIL

Para analisar a real capacidade do Centro Cultural Banco do Brasil, enquanto instrumento de marketing cultural, foi feita uma avaliação do seu potencial de geração dos “Onze Benefícios” que permitiriam ao Banco do Brasil diferenciar-se da concorrência. A partir daí, o estudo de caso se concentrou na elaboração de um plano de marketing, desenvolvido no próprio Centro Cultural, que pudesse indicar os caminhos adequados para evolução do mecenato ao marketing cultural.

Houve ainda a necessidade de uma pesquisa feita em outras instituições culturais, para que se pudesse encontrar alternativas de fontes de recursos, sugestões para desenvolvimento de novos produtos ou formas de atuação(*benchmarking*). Optou-se pela cidade de Nova York, nos Estados Unidos da América, que concentra um grande número de instituições culturais bem sucedidas.

Por último, este capítulo tenta avançar no sentido de que sejam medidas e avaliadas corretamente as ações de marketing cultural e um caminho para a avaliação do próprio Centro Cultural é sugerido.

3.1. O Potencial do Centro Cultural

Para analisar o potencial do Centro Cultural partiu-se para uma avaliação de sua capacidade ou não de produzir os “Onze Benefícios”, já apresentados no capítulo 2.

- **Construir ou consolidar a imagem corporativa e melhorar a imagem das instituições financeiras em geral no Brasil.** Todos os dados indicam que o Banco do Brasil obtém este benefício através do Centro Cultural. Em pesquisa realizada em 1993 (*Estudo da Relação Custo/Benefício - 1993*), 100% dos entrevistados manifestaram sua aprovação em relação à iniciativa do Banco de criar o Centro Cultural. E 90% dos frequentadores consideraram que o fato de o Banco do Brasil manter o Centro melhorava muito a imagem que eles tinham da empresa. Em pesquisa de 1995 (*Pesquisa de Imagem do CCBB - 1995*), 76% dos entrevistados confirmaram que a associação entre o Banco do Brasil e o Centro Cultural, que foi muito bem avaliado em vários atributos, acontece para 44% plenamente e para 32 % parcialmente. E 69% consideravam tal associação positiva. Pesquisas realizadas em eventos durante o ano de 1997 indicaram que mais de 80% dos frequentadores, em todos os eventos(*Pesquisa de Perfil de Público - 1997*), consideravam ser muito importante o patrocínio de eventos culturais, o que indica que as empresas que fazem tal investimento podem ser bem avaliados em termos de imagem por esse público. Mas todos estes dados se referem a opiniões dos frequentadores que, em sua grande maioria, residem no Rio de Janeiro. O ganho em termos de imagem poderia ser alcançado em outros mercados de produção e consumo cultural significativos, como São Paulo, o maior deles. Uma simples análise comparativa de preferência sinaliza o potencial da atuação do Centro Cultural Banco do Brasil em São Paulo. Lá o SESC é o centro cultural preferido por 25 % da população e o Instituto Cultural Itaú tem 2% de preferência (*Pesquisa Sobre Práticas e Aspirações Culturais dos Paulistanos - 1997*), enquanto o Centro Cultural Banco do Brasil é o preferido por 75% dos cariocas (*Pesquisa de Imagem do CCBB - 1995*). Se há ganhos tão significativos no Rio de Janeiro, por que não obtê-los também em São Paulo ? Se há uma pesquisa (*Estudo Qualitativo Sobre Conceito de Comunicação Para o Banco do Brasil - 1997*) que indica

que o Banco do Brasil não é bem avaliado no meio urbano, em atributos como modernidade e relacionamento com a clientela por que não utilizar-se do Centro Cultural, que a própria empresa criou, que é considerado como “coisa de primeiro mundo” no Rio de Janeiro?

- **Promover e apoiar o desenvolvimento econômico, a partir do entendimento da relação cultura/educação/desenvolvimento econômico.** Este benefício também vem sendo alcançado, indiscutivelmente. Mesmo atuando, como mecenas, ao popularizar a cultura, oferecendo uma programação diversificada e rica em vários campos de atuação, o Centro Cultural Banco do Brasil tem conseguido atrair um número grande de frequentadores que se beneficiam de tudo que ele pode oferecer. O próprio desenvolvimento do chamado “corredor cultural” no centro do Rio de Janeiro surgiu a partir da criação do Centro Cultural em 1989.
- **Agregar valor aos serviços já prestados.** Aqui evidencia-se a diferença entre o mecenato e o marketing cultural. Apesar de ter a iniciativa de dar aos gerentes de agencias a possibilidade de oferecer o serviço de empréstimo de livros da biblioteca aos clientes, o CCBB poderia ter avançado mais para que outros valores fossem agregados aos serviços já prestados pelo Banco do Brasil. Os clientes, em última instância, são os verdadeiros patrocinadores do Centro Cultural. Sem eles não haveria nem o próprio Banco. Seria justo e interessante do ponto de vista estratégico que, pelo menos, os clientes tivessem descontos em ingressos ou na compra de produtos no Centro Cultural. É o que faz, por exemplo, o Unibanco, que oferece 50 % de desconto aos clientes na compra de ingressos para sessões do Espaço de Cinema. Ou o Banco Real, que oferece 20 % de desconto na compra de ingressos de eventos por ele patrocinados para as aquisições via Cartão Real Visa. O Bradesco faz o

mesmo nos eventos que patrocina. Se o CCBB passar a atuar algum dia como instrumento de marketing deverá pensar em todas as possibilidades de agregar valor aos serviços prestados pelo Banco do Brasil a seus clientes.

- **Humanizar o contato do cliente com o banco, cada vez mais eletrônico.** No caso do Centro Cultural a “humanização” não se restringe à clientela mas a toda a comunidade que o frequenta. Alguns depoimentos e reportagens demonstram isso. A capa da revista *Veja Rio*, número 40, de 03 a 09.10.94, estampava a seguinte manchete “Civilização Carioca. Há cinco anos o Centro Cultural Banco do Brasil é a melhor diversão da cidade”. Outra manchete, da revista *Programa*, número 770, de 01.12.91(*Jornal do Brasil*) exaltava o seguinte: “Rua Primeiro de Março, 66 - Onde o Rio é civilizado, inteligente e barato”. Segundo o ator Carlos Vereza (Ferreira, 1997) “é difícil encontrar um local que abrigue manifestações culturais como as que se realizam nesta casa. A sofisticação sem pretensão, aliada a um critério na programação, fazem do Centro Cultural Banco do Brasil um exemplo de que é possível transformar esta nação; colocá-la entre as que formam o chamado primeiro mundo”.
- **Abordar clientes potenciais (primeiro contato).** O Centro Cultural quase não gera este benefício, pelo menos de forma planejada. Muitos não clientes potenciais frequentam seus eventos mas não são abordados. Falta o Centro Cultural estruturar-se para isso e informar os demais órgãos do conglomerado Banco do Brasil de que está apto a fazê-lo. O Banco Real, por exemplo, distribuiu folhetos no show de Milton Nascimento em São Paulo, por ele patrocinado, solicitando do público informações como nome, endereço, remuneração familiar mensal, etc. No caso do Centro Cultural tal ação não seria de difícil implantação, seja nos eventos realizados no próprio Centro ou em itinerâncias.

- **Desenvolver parcerias com clientes através da promoção e estímulo à cultura.** Na pesquisa de 1995 (*Pesquisa de Imagem do CCBB - 1995*), doze grandes corporações, que atuam em vários mercados, manifestaram interesse em aproximar-se do CCBB em função de sua imagem e de o considerarem um Centro Cultural perfeito. Segundo as empresas tal aproximação seria interessante basicamente pelos seguintes motivos : divulgação institucional e aproximação da empresa com a comunidade. Para que isso acontecesse as empresas gostariam de negociar propostas concretas e esclarecedoras e que apresentassem, entre outras coisas, como seriam mensurados estatisticamente os resultados para avaliar em que medida um evento foi aceito pelo público alvo ou como influenciou a imagem da empresa, além de esclarecimentos sobre as leis de incentivo, que consideravam confusas. De posse dessas informações o Centro Cultural iniciou um processo planejado de abordagem de possíveis parceiros. As negociações têm apresentado progressos e indicam um futuro promissor. Os resultados não aparecem a curto prazo porque as empresas planejam suas estratégias de marketing com antecedência mínima de um ano.

Mas, o Centro Cultural já conta com uma parceria de sucesso : feita com a Petrobrás. E isso porque o Centro Cultural tem atendido todas as necessidades da empresa, avaliando inclusive o perfil do público que frequenta os eventos por ela patrocinados. Em média, 90 % reconhecem o patrocinador. A parceria tem sido tão bem sucedida que a Petrobrás resolveu apresentá-la como um “case” e acabou conquistando um prêmio “Marketing Best”, de 1997, dado pela Fundação Getúlio Vargas.

Aqui surge novamente o problema da atuação localizada ou centralizada no Rio de Janeiro. A Petrobrás tem problemas de imagem em São Paulo e já manifestou interesse em estender a parceria para eventos naquela cidade. A direção do Centro Cultural tem pleiteado, sem sucesso, a atuação em outras cidades, especialmente São Paulo. Aí se dá um dos pontos cruciais do relacionamento com o conglomerado Banco do Brasil. Se ele não entender corretamente o potencial do Centro Cultural e não coordená-lo corretamente, sob o ponto de vista do marketing, poderá estar causando uma imobilização que limita a sua capacidade de reação diante das necessidades de parceiros e dos movimentos do mercado. Imagine-se a seguinte situação. A Petrobrás, tendo em vista suas necessidades mercadológicas, resolve encontrar outro parceiro em São Paulo. O novo parceiro oferece a oportunidade de atuar, além de São Paulo, no Rio de Janeiro. Imediatamente está criado o risco de desvantagem competitiva para o Centro Cultural, que pode perder o parceiro. É, em grande parte, por isso que o Centro deveria estar diretamente vinculado a um órgão que estivesse encarregado de cuidar da estratégia de marketing do conglomerado Banco do Brasil.

- **Gerar novas oportunidades de negócios.** Esse benefício será tanto maior quanto maior for a orientação para o marketing do Centro Cultural, porque depende da prospecção de oportunidades do mercado cultural e das necessidades de seus consumidores. A grande experiência acumulada do Centro na realização exposições de artes plásticas tem tudo para se transformar em competência para gerenciar um fundo como o “Galleria” do Banco Sudameris, cuja rentabilidade tem sido, em julho e agosto de 1997 e em média, superior aos fundos de renda fixa e depende exclusivamente do valor de mercado atribuído a seu acervo. Segundo o jornal Gazeta Mercantil (de 08.07.97) , a arte tem seduzido o público em 1997 e a demanda alta e a

raridade das obras tem aumentado os preços. Os FICART - Fundos de Investimento Culturais e Artísticos - propostos pela lei Rouanet e já regulamentados na instrução número 186, de 17 de março de 1992, da Comissão de Valores Mobiliários, são outra alternativa que pode gerar novos negócios a partir de contatos entre o Centro Cultural e a Unidade de Mercados de Capitais e Investimentos do Banco do Brasil.

- **Substituir despesas inevitáveis por investimento planejado.** Esse benefício vem sendo gerado pelo Centro Cultural, em parte. Isso porque não tem sido possível obter incentivo fiscal para todos os gastos. Somente o que é investido pelo Banco do Brasil com eventos pode ser objeto de incentivo. As demais despesas, com pessoal e operacionais, não podem ser “incentivadas” porque o Centro Cultural é um órgão ou departamento do Banco do Brasil como outros. Para que todas despesas pudessem ser objeto de incentivo fiscal, pela lei Rouanet, o Centro Cultural deveria transformar-se em um Instituto ou Fundação com finalidades culturais. O próprio incentivo fiscal obtido com os eventos se dá porque foi criada a “Associação de Amigos do Centro Cultural Banco do Brasil”, entidade sem fins lucrativos, que apresenta, em seu nome, a programação ao Ministério da Cultura.
- **Estimular a preferência a partir da constatação da preponderância do emocional sobre o racional no momento de decisão sobre o consumo.** É indiscutível o fascínio que as atividades realizadas no Centro Cultural exercem sobre os frequentadores. A influência na reputação empresarial do Banco do Brasil, na cidade do Rio de Janeiro principalmente, é significativa, como indicam as pesquisas. Para que se pudesse medir essa influência seria necessário perguntar a cada novo cliente se é ou foi frequentador do Centro Cultural. Segundo John Smythe, dirigente da Smythe Doward Lambert,

empresa de consultoria de comunicação empresarial, sediada em Londres, a reputação empresarial é um dos atributos que mais pesam na decisão do consumidor no momento de optar por um produto ou serviço. Em agosto de 1997, durante a realização do evento “Anima Mundi”, foi colocado no Centro Cultural um quiosque para venda de contas “BBTeen” destinada ao público adolescente, frequentador característico do evento. As vendas superaram todas as expectativas. E foram fruto do imediatismo emocional. Não se imagina que, ao irem ao Centro Cultural, e sem ter sido avisados da presença do quiosque, os adolescentes tenham pesquisado em todos os outros bancos anteriormente para fazer uma escolha racional pelo Banco do Brasil.

- **Apoiar o setor de reclamações ou de atendimento ao cliente no sentido de reverter o resultado de uma experiência negativa.** Este benefício também vem sendo gerado, embora, também, não de forma planejada ou regular. Os funcionários do Centro Cultural relatam vários casos do tipo. É conhecido o de um casal que, em passagem pelo Rio de Janeiro, teve problemas com seu cartão de crédito na compra de passagens. Até que o problema fosse resolvido, o casal foi convidado a conhecer o Centro Cultural e encantou-se por ele. O que tinha tudo para ser uma experiência negativa do casal com um produto do banco foi amenizada, ou mesmo revertida pela existência do Centro Cultural. Há muitas situações em que o Banco do Brasil pode precisar disso e em vários locais, especialmente nas grandes cidades.
- **Contribuir para o aprimoramento da formação de funcionários e ampliar-lhes as oportunidades de exercício da cidadania.** O Centro Cultural gera esse benefício por diversas vias. Nesse caso a limitação geográfica, em função de ação concentrada no Rio de Janeiro, não chega a ser problema. Só durante o ano de 1996, os funcionários do Banco do Brasil

utilizaram-se do serviço de empréstimo, via malote, do acervo de 140.000 livros da biblioteca 31.792 vezes. Todos os eventos do Centro Cultural são considerados de bom nível cultural ou informativo. A simples frequência a qualquer um deles contribui para a aquisição do chamado “verniz cultural”, que tem sido procurado por vários profissionais, especialmente executivos e empresários. A jornalista Claudia Pires, em reportagem sobre o assunto no jornal Folha de São Paulo (de 20.04.97), afirmou que “Ampliar os conhecimentos na área cultural nunca é demais. Com essa mentalidade, cada vez mais empresários e homens de negócio estão buscando cursos ou palestras sobre assuntos diferentes dos abordados durante seus horários de trabalho”. O Centro Cultural oferece isso diariamente a seus frequentadores. Por ali também circulam, via eventos institucionais, vários assuntos que são de interesse da comunidade carioca ou mesmo brasileira, como o lançamento da campanha do IBASE sobre o “Balanço Social” das empresas.

Baseando-se no que foi exposto anteriormente, fica evidente o potencial do Centro Cultural para atuar como instrumento de marketing cultural, o que pode proporcionar um retorno maximizado dos investimentos feitos pelo conglomerado patrocinador.

3.2. Do Mecenato ao Marketing Cultural

Para que essa evolução pudesse acontecer de forma planejada, optou-se pela elaboração de um Plano de Marketing que envolvesse análises de aspectos relacionados com os quatro “Ps” do marketing : publicidade, produto, praça e preço. Antes que se partisse para o Plano propriamente dito, um trabalho de *benchmarking* foi realizado a fim de obter subsídios e possíveis alternativas

quanto a uma forma de atuação futura do Centro Cultural que, além de maximizar benefícios, pudesse proporcionar também a redução dos investimentos feitos pelo conglomerado Banco do Brasil. Para isso, optou-se pela pesquisa junto às instituições culturais americanas, tradicionalmente empenhadas na busca por alternativas de auto-sustentação.

3.2.1. As instituições culturais nos EUA

Uma pesquisa na cidade de Nova York permitiu saber como se sustentam as diversas entidades culturais ali localizadas. Há muito coisa em comum entre elas e muita coisa completamente diferente daquilo que acontece com entidades semelhantes no Brasil.

O que há de comum é que os mantenedores se constituem em representantes da iniciativa privada, como pessoas físicas, jurídicas ou fundações e do poder público, como prefeituras, fundos de municípios, estados e do governo federal.

As grandes diferenças em relação ao Brasil situam-se no fato de que as pessoas tem seu nome divulgado frequentemente, e elas aparentemente se orgulham disso, e evidentemente no volume dos recursos envolvidos. Há, ao que tudo indica, na cultura americana um forte sentimento de comunidade que motiva todos a custear iniciativas que visem a melhoria das condições de vida de uma forma geral. Segundo Yacoff Sarkovas (1994), “Nas últimas décadas, a percepção da conexão entre florescimento artístico e desenvolvimento econômico vem se alastrando entre as lideranças empresariais. Em 1966, David Rockefeller renunciou a era do neo-mecenato, transformando seu pronunciamento, para os

mais poderosos industriais norte-americanos, em um manifesto que conclamava os empresários a investir nas matérias do espírito..... De lá para cá, o patrocínio às artes nos Estados Unidos saltou de US\$ 22 milhões para mais de US\$ 1 bilhão ao ano. E os magos das tendências estão certos de que isto é só um indício. Ainda é incalculável a dimensão econômica que a relação Arte-Empresa irá atingir”.

A pesquisa se concentrou em instituições como o Lincoln Center for the Performing Arts, Carnegie Hall e Guggenheim Museum.

No Lincoln Center há um Fundo Corporativo que gera recursos a partir de diversas contribuições, discriminadas na tabela a seguir.

Contribuintes	Valores (em US\$)
121 empresas	menos de 3 mil
82 empresas	mais de 3 mil
47 empresas	mais de 5 mil
66 empresas	mais de 10 mil
35 empresas	mais de 15 mil
32 empresas	mais de 25 mil
12 empresas	mais de 50 mil
3 empresas	mais de 75 mil
7 empresas, entre elas o CITIBANK	mais de 100 mil
3 empresas ou fundações	mais de 150 mil
3 contribuintes, entre eles a The Chase Manhattan Corporation	mais de 200 mil

Considerando-se um valor médio de US\$ 1,5 mil para quem contribuiu com valor abaixo de US\$ 3 mil e o valor mínimo para as demais faixas, o Fundo

Corporativo do Lincoln Center havia arrecadado, de janeiro até novembro de 1996, mais de US\$ 5 milhões. Além do Fundo, há os Planos de “Membership”, ou Clube de Sócios ou Membros, que captam a contribuição individual de pessoas físicas em cada uma das unidades do Lincoln Center.

Além da contribuição voluntária do público e da iniciativa privada, há a contribuição dos Fundos, Departamentos ou Conselhos Culturais da Prefeitura e Estado de Nova York.

A renda das bilheterias é significativa. Os ingressos para uma única apresentação de ballet, ópera ou música erudita podem variar de US\$40 a US\$ 200. Em três apresentações, nas três áreas, foi possível perceber que a lotação foi completa.

Há lojas de produtos culturais, restaurantes, cafés e a comercialização de tudo que envolve o ambiente cultural do Lincoln Center. Há, por exemplo, a possibilidade de o público tirar fotografias junto com os artistas meia hora antes, no intervalo ou meia hora depois dos espetáculos. Cada foto custa US\$ 20.

O Carnegie Hall está desenvolvendo uma campanha para formação de um Fundo de U\$ 75 milhões, que se constituirá no “colchão de liquidez” que garantirá o funcionamento da instituição em seu segundo século. Na lista divulgada em dezembro de 1996, havia :

Contribuintes	Valores (em US\$)
48 contribuintes	menos de 100 mil
32 contribuintes, entre eles o The Chase Manhattan Bank	entre 100 mil e 249.999

37 contribuintes, entre eles o CITIBANK	entre 250 mil e 499.999
15 contribuintes	entre 500 mil e 999.999
15 contribuintes, entre casais, famílias, fundações, corporações e um anônimo	mais de 1 milhão

Considerando um valor médio de US\$ 50 mil na faixa até US\$ 100 mil e os valores mínimos em cada uma das outras, o Carnegie Hall já havia arrecadado mais de US\$ 37 milhões com a campanha.

Dentre o grupo de Fundos destinados a receber doações para o Carnegie Hall está o que abriga as contribuições para a Andrew Carnegie Society. O quadro de contribuintes em dezembro de 1996 era o seguinte:

Contribuintes	Valores (em US\$)
115 contribuintes, entre eles Frank Sinatra	entre 100 mil e 149.999
30 contribuintes, entre eles o casal David Rockefeller e o Chase Manhattan Bank	entre 150 mil e 249.999
62 contribuintes, entre eles o CITIBANK	entre 250 mil e 499.999
27 contribuintes	entre 500 mil e 999.999
26 contribuintes, entre fundações, a Prefeitura de Nova York, espólios, casais, famílias e um Fundo Nacional de Apoio às Artes (National Endowment for the Arts)	1 milhão ou mais

O Fundo Anual é outro instrumento de captação do Carnegie Hall. Durante o ano de 1996 o Fundo recebeu mais de 13.000 doações de indivíduos, fundações

e agências governamentais. O Fundo é dividido de acordo com as categorias do Clube de Amigos do Carnegie Hall (Friends of Carnegie Hall). O quadro de contribuições em cada categoria é o seguinte:

Categorias	Contribuintes	Valores (em US\$)
SUSTAINERS	220	entre 1 mil e 1.999
CARNEGIE CLUB	464	entre 2 mil e 2.999
CARNEGIE CIRCLE	120	entre 3 mil e 4.999
CHAIRMAN'S CIRCLE	96	entre 5 mil e 9.999
PRESIDENT'S CIRCLE	37	entre 10 mil e 14.999
SILVER CIRCLE	14	entre 15 mil e 24.999
GOLDEN CIRCLE	29, entre eles o New York State Council on the Arts (fundo estadual) e o National Endowment for the Arts (fundo federal)	entre 25 mil e 99.999
GOLDEN CIRCLE	10, entre eles fundos filantrópicos, a Prefeitura de Nova York, fundações casais e indivíduos	mais de 100 mil

Os demais contribuintes, classificados como "Friends" ou amigos do Carnegie Hall, contribuíram com valores entre US\$ 1 e US\$ 1.000.

O outro fundo destinado à manutenção das atividades do Carnegie Hall é o Corporate Fund, destinado a empresas. As categorias e o quadro de contribuintes era a seguinte em dezembro de 1996 :

Categorias	Contribuintes	Valores (em US\$)
SUSTAINERS	45 empresas	abaixo de 1.499
PATRONS	39 empresas	entre 1.500 e 2.999
BENEFACTORS	51 empresas	entre 3.000 e 5.999
GUARANTORS	31 empresas, entre elas o CITIBANK	entre 6.000 e 12.499
PACESETTERS	17 empresas	entre 12.500 e 29.999
GUARDIANS	23 empresas	acima de 30 mil

A partir da análise das listas de colaboradores pode-se perceber que todos os setores da sociedade colaboram. Há indivíduos, casais, artistas, famílias, restaurantes, grandes corporações, fundações fundos privados, município, estado e governo federal. Desde que o milionário Andrew Carnegie construiu o famoso “Music Hall on 57th Street”, em 1891, a comunidade novaiorquina tem apoiado suas atividades, o que garantiu a sobrevivência neste primeiro século. E a vitalidade da instituição é impressionante. Somente durante o mês de dezembro de 1996, estavam programadas 30 sessões de concertos, praticamente uma por dia, com astros de primeira grandeza no cenário musical internacional como os pianistas Emanuel Ax e Marta Argerich, os regentes Seiji Ozawa, Lorin Maazel e James Levine, o tenor Luciano Pavarotti e orquestras como a Bavarian Radio Symphony Orchestra e a Boston Symphony.

No Guggenheim Museum há um Corporate Membership Program (Programa de Sócios Corporativos) que visa captar recursos junto às empresas.

Ao argumentar que tais recursos são fundamentais para a manutenção de vários programas e dos objetivos artísticos e educacionais, o museu oferece como contrapartida benefícios como :

- acesso aos espaços públicos do museu para atividades de entretenimento;
- programas educacionais;
- entrada gratuita de todos os funcionários em todas as unidades do museu;
- reconhecimento público;
- serviços do museu;
- rede de oportunidades corporativas, dependendo da categoria do associado.

As pessoas físicas também podem se associar e fazer contribuições ao Guggenheim. Especialmente para quem gosta de frequentar museus de arte, são tantos os benefícios que a possibilidade de tornar-se sócio apresenta-se bastante vantajosa. O Plano de “Membership” é dividido da seguinte forma:

Categorias/Valor	Benefícios
Individual US\$ 60 - totalmente dedutíveis no imposto	<ul style="list-style-type: none"> • Cartão personalizado • Entradas gratuitas ilimitadas em todas as sedes do museu, em Nova York, Uptown e Soho, Veneza, na Itália, e Bilbao, na Espanha • Convites para duas pessoas em uma estréia • Visita exclusiva a novas exposições com direito a guia especializado em história da arte • 10 % de desconto em todas as lojas e restaurantes do museu • Assinatura dos boletins e da Revista Guggenheim

	<p>Magazine</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taxas especiais nos programas educacionais • Desconto em entradas para as séries de música, dança, ópera e teatro • Taxas reduzidas nas assinaturas de uma série de revistas de arte, arquitetura, design e cultura contemporânea • Oportunidade de poder participar da excursão organizada pelo museu, a cada 2 anos, a Veneza e Bilbao • Descontos em estacionamentos próximos ao Museu
<p>Familiar/Dual US\$ 90 - totalmente dedutíveis no imposto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • todos os benefícios da categoria anterior • Cartão adicional para esposa ou amigo • Entrada gratuita para filhos com menos de 18 anos acompanhados dos pais • Oportunidade de participar de excursões familiares e workshops <p>Convite para a comemoração anual familiar</p>
<p>Contribuinte US\$ 150 - US\$ 138 dedutíveis no imposto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • todos os benefícios das categorias anteriores • Entradas extras para mais dois convidados • Benefícios recíprocos em outros 17 museus de arte nos Estados Unidos e Canadá, tais como The Brooklyn Museum, Walker Art Center and Los Angeles Museum of Contemporary Art • Benefícios recíprocos em outros espaços projetados por Frank Lloyd Wright no país, tais como Fallingwater, Taliesin e Frank Lloyd Wright Home

	<p>and Studio</p> <p>Calendário de parede</p>
<p>Membro Associado</p> <p>US\$ 250 - US\$ 198</p> <p>dedutíveis no imposto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • todos os benefícios das categorias anteriores • Entrada gratuita para todos os convidados acompanhantes • Convites para vernissages especiais • Catálogo de uma das exposições
<p>Mantenedor Associado</p> <p>US\$ 500 - US 384</p> <p>dedutíveis no imposto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Catálogos de todas as exposições • Oportunidade de participar da “Salon Series”- discussões com artistas de renome, historiadores de arte e críticos, realizadas em residências de colecionadores • Convites para eventos especiais

Para atender a todas as faixas de renda o Guggenheim criou ainda o “Internacional Circle”, cujos membros podem usufruir de atividades artísticas e sociais exclusivas, discussões e palestras com especialistas mundiais em arte e de um famoso e enriquecedor programa de viagem. Só possível associar-se neste segmento a partir de um convite da instituição. As categorias, valores de contribuição e benefícios são os seguintes:

Categorias/Valor	Benefícios
<p>Associado Internacional</p> <p>US\$ 1.000 - US\$ 860</p> <p>dedutíveis no imposto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entradas gratuitas ilimitadas em todas as sedes do museu • Convites para todas as aberturas de gala das exposições e recepções • Séries mensais educacionais exclusivas

	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade de participar de um programa único, exclusivo, de viagens internacionais • Ingressos extras para concertos, teatro, ópera e dança • Cópias extras dos catálogos de todas as exposições • Privilégios recíprocos em vários museus internacionais selecionados
Patrono Internacional US\$ 2.500 - US\$ 2.360 dedutíveis no imposto	<ul style="list-style-type: none"> • todos os benefícios da categoria anterior • Entradas extras para todas as “Salon Series” • “Tour” individual na Peggy Guggenheim Collection (com aviso prévio) em Veneza • Dois cartões extras de associados para amigos
Benfeitor Internacional US\$ 5.000 - US\$ 4.860 dedutíveis no imposto	<ul style="list-style-type: none"> • todos os benefícios das categorias anteriores • Prioridade na reserva dos programas de arte e viagens • Cópias extras, com capa dura, de todos os catálogos das exposições e, sempre que possível, autografados <p>Quatro cartões extras de associados para amigos</p>

Com essas categorias de sócios o museu pode captar recursos do público de praticamente todas as faixas de renda. Para quem tem imposto a pagar os benefícios oferecidos, em todas as faixas, custam praticamente zero.

De uma forma geral, as instituições nos EUA são sustentadas por :

- Receita direta com venda de bilhetes e entradas;

- Receita auferida com aluguel de instalações. Aí incluem-se espaços fixos, como lojas de produtos culturais, lanchonetes e restaurantes e os espaços cedidos para a realização atividades eventuais;
- Contribuição de pessoas físicas, jurídicas e poder público nos clubes de sócios respectivos;
- Receita referente lucro na comercialização de produtos culturais com a marca da entidade.

Todas atuam dentro da linha do que hoje é definido como “Museu Shopping Center”.

A partir da análise da forma de atuação das instituições americanas e pensando em gerar, da melhor forma possível, os “Onze Benefícios”, foi elaborado o Plano de Marketing.

3.2.2. O Plano de Marketing do Centro Cultural

No desenvolvimento de seu Plano de Marketing, o Centro Cultural pode confirmar que a opção pelo marketing cultural em detrimento do mecenato pode trazer a melhoria da relação custo/benefício para o instituidor, facilitar a conquista de novos parceiros e investidores e ampliar o seu campo de atuação. Mas isso se dará se dois desafios forem vencidos.

O primeiro desafio é fazer com que o próprio conglomerado instituidor o entenda corretamente e passe a gerenciar e usufruir de todo o seu potencial e avaliar seu desempenho de forma coerente. O Banco do Brasil já investiu muito no Centro Cultural e criou uma marca filha tão poderosa que, no campo cultural e

especialmente na cidade do Rio de Janeiro, desfruta de conceito superior, em alguns atributos, ao da marca mãe. Tal investimento não pode e nem deve ser desperdiçado, principalmente por que deu certo. O que o instituidor espera do Centro Cultural ? A julgar pelos constantes pedidos de corte de custos, deixar de ser mecenas.

O segundo desafio será atuar como instrumento de marketing cultural e fazer com o que o Banco do Brasil o coordene como tal, caso opte por isso. Para quem vinha sendo mecenas, avaliando sob o ponto de vista artístico a possibilidade ou não de realizar eventos, caberá agora incluir uma outra variável: o atendimento das necessidades institucionais, mercadológicas, negociais e outras, de ordem estratégica, dos possíveis parceiros e patrocinadores e do próprio Banco do Brasil

Para que se chegasse à conclusão de que tais desafios existem, e já com o intuito de superá-los, vários aspectos do Centro Cultural foram analisados no Plano de Marketing. O resultado de tais análises é apresentado a seguir.

3.2.3. A atuação geográfica

A amplitude da atuação geográfica do Centro Cultural aparece na análise de quase todos os benefícios que podem ser obtidos.

A atuação é muito concentrada na cidade do Rio de Janeiro. Se a presença do CCBB é justificável no Rio, também deve ser em São Paulo, por exemplo. Em São Paulo está o mercado de maior capacidade de consumo de produtos culturais do país. E grande parte dos consumidores de produtos culturais são clientes

potenciais de vários produtos oferecidos pelo conglomerado Banco do Brasil. Uma estratégia de atuação do CCBB em São Paulo voltada para enriquecimento do relacionamento com determinados clientes e para a abordagem qualificada de novos clientes pode ser bastante útil para o alcance dos objetivos negociais em São Paulo. Há, inclusive, o interesse de potenciais parceiros do CCBB em realizar eventos e veicular sua marca na cidade de São Paulo, como já foi verificado. E certamente há potenciais parceiros do Centro Cultural naquele mercado.

3.2.4. As itinerâncias dos eventos

Os eventos realizados pelo CCBB são muito bem avaliados pelo público em geral e pela crítica. Em muitos casos, como o das peças de teatro, o Centro colabora com todo o processo de produção. Os ensaios são realizados nas dependências do CCBB destinadas para esse fim. Normalmente, a receita com a bilheteria não cobre os custos de produção. Se os eventos realizados no CCBB no Rio pudessem itinerar mais, haveria uma alternativa de ganho de “escala”.

3.2.5. O portfólio de negócios

Na análise inicial do Portfólio de Negócios do CCBB foram detectados cinco grupos: produtos de captação, produtos culturais/educacionais de aplicação, instalações, prestação de serviços e serviços agregados. Eles foram o ponto de partida da elaboração do Plano de Marketing. E, daí, foi possível perceber porque o Centro Cultural é considerado pela população como “lugar mais civilizado do Rio” ou “coisa de primeiro mundo”. À exceção da carência de produtos de

captação, especialmente de um clube de sócios, em função do apoio incondicional do instituidor, o Centro Cultural oferece tudo que uma entidade cultural internacional oferece.

Dentro dos produtos de captação, foi sugerida a criação de dois novos produtos : um fundo de investimento, nos moldes dos Ficart, regulamentados pela lei 8.313, e um Clube de Sócios, de pessoas físicas e jurídicas. Eles podem vir a se constituir na fonte de recursos alternativa no caso de redução dos investimentos do Banco do Brasil.

Os produtos culturais ou educacionais de aplicação são praticamente os mesmos que vêm garantindo o bom conceito do Centro Cultural junto ao público de frequentadores. A grande necessidade é fazer com que os eventos possam, ao sair de cartaz no Centro, fazer itinerâncias e permitir o acesso de outros públicos, inclusive em outras cidades.

As instalações do Centro Cultural são um patrimônio valioso. Existem possibilidades de utilização que gerem receitas . A cessão para empresas que venham a se tornar parceiras na produção de eventos é uma delas.

A prestação de serviços vêm se cristalizando a partir da experiência adquirida e do reconhecimento que vem sendo alcançado pelo Centro Cultural. Já houve demanda por esse tipo de serviço e o Centro agiu como consultor na criação de um Centro Cultural nas dependências do Palácio Rio Negro, em Manaus(AM).

Os serviços agregados foram todos mantidos. São indispensáveis e se igualam aos oferecidos por entidades semelhantes, no Brasil e nos Estados Unidos.

O Portfólio completo de negócios do Centro Cultural Banco do Brasil é apresentado no Anexo 2.

3.2.6. O Clube de Sócios : as possibilidades e limites

O constituição de um “Clube de Sócios” é pode ser viável para o CCBB. Assim como Andrew Carnegie e Salomon Guggenheim, o Banco do Brasil foi e continua sendo um grande mecenas, sua iniciativa e o volume de investimentos fizeram do Centro Cultural uma instituição modelo. É lícito portanto que, como o Carnegie Hall e o Guggenheim Museum, o CCBB, que beneficia um grande número de pessoas, passe a solicitar delas uma espécie de parceria na manutenção e melhoria de muitos de seus projetos. É o que aconteceu com as instituições analisadas nos Estados Unidos. Apesar de terem sido criadas por bilionários, foram adotadas pela sociedade que reconheceu seus papéis e contribuições fundamentais para o desenvolvimento e divulgação da cultura naquele país.

Mas, há algumas questões paradoxais que devem ser analisadas pelo conglomerado Banco do Brasil. Haverá no Brasil uma consciência parecida com a americana que faz que pessoas contribuam, em dinheiro, com a maior instituição financeira do país ? Os brasileiros e, em especial os cariocas, entendem que o Banco do Brasil já cumpriu seu papel criando e mantendo o Centro Cultural integralmente até aqui ?

3.3. Como Avaliar o Centro Cultural

O Centro Cultural pode ser o canal de realização de um mecenas ou servir aos propósitos do marketing cultural, no Rio de Janeiro ou em outros lugares. Cabe ao Banco do Brasil, baseado em suas necessidades mercadológicas e institucionais em seus mercados de atuação, decidir o que quer dele.

Não restam dúvidas de que é uma iniciativa que teve e tem boa repercussão e, por isso, acaba se constituindo num diferencial que agrega valor à marca e aos produtos do Banco do Brasil. Há indícios claros disso, como se pôde perceber neste capítulo. Especialmente no que se refere à marca e a reputação empresarial.

Caso venha a ser administrado ou coordenado buscando os benefícios de uma ação de marketing cultural, muitos outros aspectos deverão ser acompanhados e medidos. E as medições poderão estar diretamente vinculadas ao que gera vantagem competitiva a partir da perspectiva dos clientes. E o que representa valor para o cliente? Segundo Robert S. Kaplan (1997) valor para o cliente é o somatório de atributos do produto ou serviço, imagem e relacionamento. Deverá, portanto, o Banco do Brasil acompanhar o desempenho do Centro Cultural a partir de sua contribuição nesses três aspectos. Que grau de exclusividade e valor os serviços prestados pelo Centro Cultural agregam aos serviços financeiros prestados pelo Banco do Brasil? Qual é a contribuição para a imagem ou reputação da empresa? Em que o Centro Cultural contribui para um relacionamento que garanta a retenção, satisfação e obtenção de clientes?

A contribuição do Centro Cultural nos três aspectos poderá ser auferida a partir do acompanhamento do grau de geração ou não de cada um dos “Onze Benefícios” identificados. Mas, para que isso aconteça, não só os aspectos vinculados ao cliente deverão ser analisados. Para contemplar todos os benefícios mais três aspectos deverão ser acrescentados : Mercado, Finanças e Recursos Humanos. Além disso, os aspectos vinculados ao produto ou serviço deverão ser analisados a partir de benefícios gerados para os atributos ou desempenho dos produtos.

Aspectos	Benefícios Vinculados
Atributos ou Desempenho de produto/serviço	<ul style="list-style-type: none"> • Agregar valor aos serviços já prestados • Desenvolver Parceria com clientes • Gerar novas oportunidades de negócios • Estimular a preferência
Imagem	<ul style="list-style-type: none"> • Construir ou consolidar a imagem corporativa • Promover e apoiar o desenvolvimento econômico
Relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> • Humanizar o contato do cliente com o banco • Abordar clientes potenciais • Desenvolver parceria com clientes • Apoiar o serviço de atendimento aos clientes
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Promover e apoiar o desenvolvimento econômico
Finanças	<ul style="list-style-type: none"> • Substituir despesas inevitáveis por

	investimento planejado
Recursos Humanos	• Contribuir para o aprimoramento

Note-se que há benefícios que tem componentes que estão vinculados a mais de um aspecto. Promover a apoiar o desenvolvimento econômico pode influir na imagem e ao mesmo tempo na ampliação do mercado.

Desenvolver parcerias com clientes pode influir tanto no relacionamento como no desempenho de produtos ou serviços.

É bastante provável que, ao iniciar-se um processo de medição ou acompanhamento assim estruturado, muitas novas inter-relações e influências apareçam. Caberá ao administrador ou coordenador da área de marketing experimentar e verificar qual configuração ou combinação de benefícios em cada um dos aspectos que proporcionará será o “retrato” mais fiel e claro dos resultados obtidos.

CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

As análises desenvolvidas ao longo deste trabalho permitiram evidenciar que as ações de marketing cultural têm boa capacidade de apoio à estratégia empresarial dos bancos, constituindo-se, especialmente no diz respeito à comunicação e relacionamento com a clientela, em diferencial sustentável que garante vantagem competitiva e é difícil de ser copiado. A questão é planejá-las para que aconteçam no lugar e hora certos. Nas grandes cidades, como Rio de Janeiro e São Paulo, elas tendem a ser obrigatórias. Em outras cidades, menores, há que se avaliar sua eficácia e grau de importância relativa dentro do conjunto de estratégias voltadas para a conquista ou atendimento das necessidades do mercado e consequente inclusão no “mix” de marketing.

O momento empresarial adequado para que se façam investimentos em marketing cultural, parece ser a partir da conquista da eficiência operacional ou excelência. Pôde-se perceber que tais ações influenciam positivamente as forças do mercado desde que a qualidade e o preço não comprometam. Eles são os pré-requisitos indispensáveis. Como afirma Kotler(1997) “ sem qualidade elevada e bom serviço, a empresa está fadada ao fracasso. Com qualidade elevada e bom serviço, não terá necessariamente sucesso”. O sucesso, dependendo do mercado de atuação e do porte da empresa, pode surgir, em parte, com a adoção do marketing cultural.

O porte da empresa não é, necessariamente, um fator fundamental. Guardadas as devidas proporções, os “Onze Benefícios” aqui defendidos podem ser alcançados por empresas maiores ou menores. Desde que haja recursos disponíveis não comprometidos com a melhoria ou conquista da eficácia

operacional, o investimento se justifica. Não é recomendável utilizar o marketing cultural para esconder qualquer tipo de ineficiência.

Ao analisar-se a sobrevivência com lucratividade e a sua relação com a adoção de ações de marketing cultural, não foi possível distinguir claramente o que vem primeiro. As informações aqui divulgadas, especialmente no caso dos bancos brasileiros, indicou uma tendência de que a lucratividade veio em primeiro lugar. Não houve indícios claros de que se tentou conquistar o mercado com tais ações e depois obter a lucratividade. Houve, ao que parece, um desempenho econômico que conquistou o mercado e, depois, para retribuí-lo, houve o investimento em marketing cultural. Agora, em função das modificações e das novas necessidades do mercado, o investimento pode vir primeiro. Por vários motivos.

As ações de marketing e cultural transcenderam a questão puramente de marketing ou de comunicação para tornarem-se questões vitais no planejamento de estratégias competitivas que visem a sobrevivência com lucratividade dos bancos. Isso porque podem influenciar aspectos vitais como desempenho e atributos de produtos, relacionamento com a clientela, imagem institucional, mercados, finanças e recursos humanos. E devem envolver todos os setores e funcionários para que se obtenha delas o melhor resultado possível. Para os bancos, que vendem, de forma ampla, um relacionamento financeiro de longo prazo, do tipo “ dê-me seu dinheiro para que eu cuide dele e possamos usufruir dos lucros que eu posso obter”, a imagem é, antes de qualquer produto, o que está a venda. “Comprada” a imagem, o cliente passará a preocupar-se com a qualidade do serviço.

A visão de marketing para os investimentos dos bancos em cultura deve ser aplicada sempre que possível. Basicamente porque ela traz contribuições fundamentais para o processo de planejamento, aumentando as probabilidades de sucesso e continuidade. Um projeto planejado a partir da coordenação da área de marketing do banco patrocinador, baseado num estudo do mercado, da atuação dos concorrentes e nas expectativas da clientela em geral, terá muito mais chance de continuar existindo no caso de venda, alteração do acionista majoritário ou controlador. O mecenato e a filantropia dependiam quase que exclusivamente da vontade pessoal ou necessidade de realização de um determinado empresário. Uma ação de marketing cultural ou social depende das necessidades de uma instituição ou empresa, que por sua vez depende do mercado. Cada vez mais exigente e informado.

O marketing cultural pode ampliar as fronteiras da qualidade e constituir-se num novo componente que deve ser estudado por ela. Se, como pôde ser verificado, ele tem o poder de influir na decisão sobre o consumo de determinado produto ou utilização de um serviço no competitivo mercado financeiro brasileiro, nenhuma estratégia de qualidade, baseada na abordagem mais ampla do termo, centrada no usuário, poderá prescindir de uma análise de viabilidade ou oportunidade de utilizá-lo, seja como parte integrante ou complementar.

ANEXOS

Anexo 1

Questionário

1. Quando foi criada, como surgiu e de quem ou de que setor foi iniciativa na realização de ações de marketing cultural?
2. Conhecem ou leram o discurso feito por David Rockefeller, em 1966, intitulado "Culture and the Corporation" ?
3. Que tipo de relacionamento existe entre o setor ou entidade que cuida do marketing cultural e os demais setores da empresa ?
4. As ações de marketing cultural trazem vantagem competitiva ? Ajudam a conquistar novos ou manter os clientes atuais ?
5. Que setor ou pessoa avalia os resultados de seu trabalho ?
6. Utilizam os incentivos fiscais ?
7. Se há autonomia, como e quando foi conquistada ?
8. Quais as perspectivas ? Haverá novos investimentos ?
9. Quem decide em que, quando e como investir ?
10. Há interferência no conteúdo dos eventos promovidos, realizados ou patrocinados ?
11. Tem controle da relação frequência dos eventos/clientela ?
12. Há relações com outras entidades culturais ou de cunho social ? De que tipo?

Anexo 2

Produtos Culturais/Educacionais - Aplicação
1. Eventos - Institucionais
2. Eventos - Exposições
3. Eventos - Cinema
4. Eventos - Vídeo
5. Eventos - Teatro
6. Eventos - Dança
7. Eventos - Música
8. Eventos - Cursos/Seminários/Palestras
9. Biblioteca - Consulta local
10. Biblioteca - Empréstimo
11. Acervo - Exposição Permanente Numismática
12. Acervo - Exposições Itinerantes
13. Acervo - Consultas Numismáticas e Bibl. Espec.
14. Grife - Loja CCBB
15. Grife - Quiosques
16. Arquivo Histórico - Acervo Documental
17. Arquivo Histórico - Registros em Áudio e Vídeo
18. Cabines de Vídeo
19. Revista Veredas - Venda Avulsa
20. Restauração
21. Terminal de Programação Cultural
22. Programa Educativo
23. Visitas Guiadas
24. Itinerâncias de Eventos
25. Escritórios Virtuais
Produtos de Captação
26. Clube de Sócios (a desdobrar)
27. Revista Veredas - Assinatura

28. Revista Veredas - Publicidade
29. Fundo de Investimento
30. Bilheteria/Assinaturas/Sold out/Sub-produtos
31. Parceria/Cotas de Patrocínio
32. Projetos Culturais
Prestação de Serviços
33. Tecnologia Gerencial - Eventos
34. Tecnologia Gerencial - Biblioteca/Restauração/ Atendimento de Consultas
35. Consultoria em Administração Cultural
36. Divulgação do BB - Marketing Inst. e Corporativo
Instalações
37. Aluguel/Empréstimo
Serviços Agregados
38. Casa de Chá
39. Restaurante
40. Bombonière
41. Loja
42. Estacionamento
43. Guarda-volumes
44. Telefone Público
45. Terminal de Saque Automático

SUMMARY

Cultural marketing actions have long been a strategic option of large corporations. Among these, banks may be specifically cited due to the nature of the services which they offer and the particularities of the market of they are part. The objective of this research is to identify which of these cultural marketing actions are of benefit to banks and to analyse the possibilities of obtaining these same benefits within a case study of an institution wich is active in the market.

The basic proposition, the driving force behind this study is that investment in cultural marketing, given its potential of exclusivity, may contribute towards creating and maintaining competitive advantages within the financial market. In an effort to confirm this hypothesis, a methodology was used wich included a review of the relevant bibliographical literature, research into de role of selected banks in the Brazilian market today, and research on the role of cultural institutions in the United States of America.

The need to carry out the analyses presented in this study arose from the perception that investments in the area of cultural marketing have increased owing to, specifically, government tax incentives, the heating up of competition, the possible synergy resulting from the relationship between culture, society and banking services and the sophisticated levels of consumerism.

This sudy is divided in five parts: introduction, the first, second and third chapters and conclusions and final considerations. In the first chapter an analysis is made of the concepts of quality and marketing and what these comments have in common as yardsticks of competitive strategies in terms of the satisfaction of

consumer needs. This is followed by a brief historical summary of the involvement of companies in cultural affairs.

The role of banks in Brazil is analysed in the second chapter. Seven banks were chosen, which invest in cultural marketing in the most significant way and/or give major strategic importance to this area. Four are run by Brazilian private capital, two by international private investment and one is a Brazilian state enterprise. This choice was made in order to confirm whether the option for cultural marketing sprang from the needs of the banks faced with their markets, independent of the origin of the capital of their major shareholders.

A case study is presented in the third chapter of an institution with active potential as an instrument of cultural marketing. Thus various aspects of investment planning in the field, as well as ways of exploiting investment possibilities, are analysed. At the end of this chapter, the establishment of a methodology is suggested, which is capable of evaluating or measuring the return gained from investments in culture.

Finally, conclusions are presented regarding the topics in question, as well as final considerations.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS

- *Boletim GAREF* - Banco do Brasil - 12.08.97
- CARLZON, Jan. *A Hora da Verdade*. Rio de Janeiro. Editora Cop, 1991
- *Estudo da Relação Custo/Benefício* - junho - 1993 - ADMAR - Coordenadoria Adjunta de Marketing
- *Estudo Qualitativo Sobre Conceito de Comunicação para o Banco do Brasil* - Vera Aldrighi Clínica de Comunicação e Marketing - 1997
- FALCONI, Vicente - Palestras Banco do Brasil - 1992
- FERREIRA, Reinaldo Benjamim. *Centro Cultural Banco do Brasil - Uma experiência que deu certo* . Memórias. Rio de Janeiro. Color Set Ind. Gráfica, 1997
- FUELNER, Edwin J. - Giving by objective - *Chief Executive* , n.75, pag. 16-7, Apr. 1992
- *Fundação Banco do Brasil* - Folder de Divulgação - 1997
- HEGEL, George Wilhelm Friedrich. *O Belo na Arte*. Edição Póstuma. Editora Martins Fontes, 1997
- KAPLAN, Dr. Robert S. - “Medindo a Performance Corporativa : Implementando o *Balanced Scorecard*” - Ciclo de Palestras Internacionais 97 - Banco do Brasil - UFRH - Brasília DF
- KOTLER, Philip and Armstrong, Gary. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro. Editora Prentice-Hall do Brasil, 1993
- MUYLAERT, Roberto. *Marketing Cultural e Comunicação Dirigida*. São Paulo. Editora Globo, 1993
- PALADINI, Edson Pacheco. *Controle de Qualidade : uma abordagem abrangente*. São Paulo. Editora Atlas, 1989.
- *Pesquisa de Imagem do Centro Cultural Banco do Brasil* - Instituto GERP - Rio de Janeiro RJ - 1995

- *Pesquisa de Perfil do Público* - Eventos: “Minha Terra tem Braguinha”, “Shubertiadas”, “Coleção do Imperador” e “Louise Bourgeois” - ENCE - 1997
- *Pesquisa Sobre as Práticas e Aspirações Culturais dos Paulistanos* - SESC - Fundação Escola de Sociologia Política de São Paulo - maio 1997
- PORTER, Michael E. . *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1989, 4ª. edição.
- PORTER, Michael E. . “O que é Estratégia”. *Harvard Business Review*, novembro/dezembro 1996
- POUSA, Carlos. “Ações de Marketing Cultural”. In: Almeida, Cândido José Mendes de . *Marketing Cultural ao vivo : depoimentos*. Rio de Janeiro. Editora Francisco Alves, 1992, pag. 164/165
- REIS, Ana Carla Fonseca. “Patrocínio e Mecenato : Ferramentas de Enorme Potencial para as Empresas”. *Revista de Administração de Empresas*. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, v. 36, n.2, p.21, Abr/Mai/Jun - 1996
- *Relatório Anual* - 1995 - Centro Cultural Banco do Brasil - Redação/Edição de Textos: Ronaldo Werneck
- *Relatório Anual* - 1996 - Centro Cultural Banco do Brasil - Selulloid AG Comunicação - Redação/Edição de Textos - Ronaldo Werneck
- ROCKEFELLER, David . “Culture and the Corporation”. *Vital Speeches of the Day*. Delivered at National Industrial Conference Board. New York City, 20 de setembro de 1966.
- SARKOVAS, Yacoff. “Arte Empresa Parceria Multiplicadora” . in: *Relatório Sintético dos Resultados da Primeira Pesquisa Qualitativa sobre o Mercado Brasileiro de Patrocínio Cultural* . São Paulo. 1994.
- SEMLER, Ricardo - *Virando a Própria Mesa* - São Paulo. Editora Best Seller, 1988
- SZNIFER, M. . “Estratégia Sim, Planejamento Não” in :*Carta Capital* de 26.06.96, por Ana Maria Brescancini, pag. 26

- VARGAS LLOSA, Mário. “Diabo Pregador” . in: *O Estado de São Paulo*, de 02.02.97

JORNAIS E REVISTAS

- *Carta Capital* - 30.10.96 - “O Negócio da Cultura” - Beth Deiró
- *Cine Academia* - junho 1997 - Editorial - Marcos Savini
- *Correio Popular* - 28.09.96 - Caderno C - por Dalen Jacomino
- *Exame* - 30.07.97 - “A Ética do Dinheiro” - Clayton Netz
- *Folha de S. Paulo* - 20.04.97 - “Pecados do Capital”
- *Folha Management* - número 1 - 14.08.95
- *Gazeta Mercantil* - 18.06.97 - “A Empresa Cidadã”
- *Gazeta Mercantil* - 08.07.97 - Caderno de Finanças e Mercados
- *HSM Management* - Mar/Abr de 1997 - pag. 26
- *Time Magazine*, 05.05.97 . “The New World of Giving”, por Daniel Kadlec
- *Trevisan*, dezembro/96 - “O Desafio da Organização Cidadã ” - João Meirelles Filho - pag. 10
- *Veja*, de 07.05.97 . “Além do Dinheiro”, pag. 7
- *Veja*, de 18.06.97 . “Cultura de Massa”
- *Viva a Música* , de maio 1997. “Acordes Londrinos”, pag. 44