

<p><b>UFSC</b> <b>CTC</b> <b>PPGEP</b></p>	<p>Universidade Federal de Santa Catarina Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção</p>
<p>Dissertação</p>	
<p>Marina de Fátima Sepúlveda Soares Carvalho</p>	<p><b>MARKETING CULTURAL COMO ESTRATÉGIA PARA O FORTALECIMENTO DA IMAGEM INSTITUCIONAL</b> - ESTUDO DE CASO: BANCO MERCANTIL DO BRASIL S.A. -</p> <p>Dissertação de Mestrado</p> <p>Marina de Fátima Sepúlveda Soares Carvalho</p> <p>Florianópolis 2003</p>
<p><b>2003</b></p>	

Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

MARKETING CULTURAL COMO ESTRATÉGIA PARA O  
FORTALECIMENTO DA IMAGEM INSTITUCIONAL  
- ESTUDO DE CASO: BANCO MERCANTIL DO BRASIL S.A.-

**Dissertação de Mestrado**

Marina de Fátima Sepúlveda Soares Carvalho

**Florianópolis**

**2003**

---

Marina de Fátima Sepúlveda Soares Carvalho

**MARKETING CULTURAL COMO ESTRATÉGIA PARA O  
FORTALECIMENTO DA IMAGEM INSTITUCIONAL - ESTUDO  
DE CASO: BANCO MERCANTIL DO BRASIL S.A.-**

Esta Dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da **Universidade Federal de Santa Catarina**

**Florianópolis, 23 de junho de 2003.**

*Edson Pacheco Paladini, Dr.*

Coordenador do Curso

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Carlos Eduardo Freitas da Cunha, Dr.

**Orientador**

---

Prof<sup>a</sup> . Jane Iara Pereira da Costa, Dra.

---

Prof<sup>a</sup> . Olga Regina Cardoso, Dra.

---

## DEDICATÓRIA

A Deus, a São Judas Tadeu e à Nossa Senhora, sempre presentes em minha vida.

À minha filhinha, Clara Sepúlveda Soares Carvalho, hoje, a principal razão da minha existência.

Ao meu marido “more” querido, Fabiano Rocha Carvalho.

Ao meu pai, Ildeu Lino Soares, produtor cultural, que, com seu exemplo em prol da cultura musical de Minas Gerais, me inspirou para a escolha deste tema.

Ao meu ex-chefe, Luiz da Paz, pelo incentivo e estímulo inicial para entrada neste curso.

Ao meu querido, muito querido, primo Luizinho que, neste momento, está nas mãos de Deus.

---

## AGRADECIMENTOS

Tenho muito que agradecer e a muitas pessoas, especialmente:

A Deus, a São Judas Tadeu e à Nossa Senhora por tudo, tudo, tudo.

A minha filhinha, Clara Sepúlveda Soares Carvalho, pela companhia, colaboração e paciência, dentro da minha barriga, durante sua gestação, na concepção deste trabalho.

Ao meu “more” querido, Fabiano Rocha Carvalho, pela tranquilidade emocional que sempre me proporcionou.

Ao Professor Carlos Eduardo Freitas da Cunha, meu orientador, sempre paciente, solidário, exigente e companheiro, respondendo com prontidão aos meus chamados.

Ao Professor Lucas, da Equipe Oriente, que, em todos os nossos contatos, tanto me ajudou com sua compreensão e orientação.

À Carolina Machado Saraiva, minha colega de curso, que me orientou na elaboração deste trabalho, com tamanha boa vontade, difícil de se ver nestes tempos em que ninguém tem tempo.

À minha irmã, Raquel Sepúlveda Soares, que cuidou da Clara com tanta dedicação e carinho enquanto eu ficava no computador escrevendo este relatório.

À Conceição Aparecida Pinto, Gerente de Marketing do Banco Mercantil do Brasil, por ter-me aberto as portas da Instituição para a realização deste trabalho.

À Elaine, Secretária da Pós-Graduação do Instituto Metodista Izabella Hendrix, pela colaboração, informações e ajuda em todo o meu curso.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b><i>INTRODUÇÃO</i></b> .....	<b>112</b>
1.1	<b>Tema e Problema de Pesquisa</b> .....	<b>113</b>
1.2	<b>Justificativa</b> .....	<b>16</b>
1.3	<b>Objetivos</b> .....	<b>18</b>
1.3.1	Objetivo Geral.....	18
1.3.2	Objetivos específicos .....	18
1.3	<b>Delimitação da Pesquisa</b> .....	<b>19</b>
<b>2</b>	<b><i>REVISÃO DA LITERATURA</i></b> .....	<b>20</b>
2.1	<b>Marketing Cultural</b> .....	<b>20</b>
2.1.1	Cultura.....	20
2.1.2	Marketing Cultural: conceitos .....	22
2.1.3	Marketing Cultural: histórico .....	26
2.1.4	O processo de seleção e escolha do projeto cultural a ser patrocinado pela empresa .....	28
2.1.5	Dimensões do projeto cultural.....	32
2.1.6	A comunicação cultural.....	35
2.1.6.1	Modalidades de utilização do Marketing Cultural através da Comunicação Empresarial.....	36
2.1.7	Mensuração do retorno sobre as ações de marketing cultural .....	41
2.2	<b>Imagem Empresarial / Imagem Institucional</b> .....	<b>42</b>
2.2.1	Imagem, Identidade: conceitos.....	42
2.2.2	Imagem Empresarial, Comunicação Integrada, Comunicação Empresarial, Relações Públicas e Propaganda Institucional .....	46
2.2.3	Anatomia da imagem institucional.....	49
2.3	<b>Imagem Empresarial e Marketing Cultural</b> .....	<b>49</b>
2.4	<b>Marketing Institucional x Marketing Empresarial/Marketing de Produtos</b> .....	<b>50</b>
2.4.1	Marketing Empresarial e Marketing Institucional: diferenças e dimensões.....	50
2.4.2	Composto Mercadológico Institucional – As Quatro Posições .....	51
2.4.3	Os Eventos como Ferramenta para as Novas Mídias .....	55
2.4.4	Comunicação Integrada de Marketing (CIM) .....	56
2.4.5	RP e Marketing Cultural .....	57
<b>3</b>	<b><i>METODOLOGIA</i></b> .....	<b>60</b>
3.1	<b>Natureza da Pesquisa</b> .....	<b>60</b>
3.1.1	Pesquisa Qualitativa.....	60
3.1.2	Pesquisa Exploratória.....	60
3.1.3	Pesquisa Conclusiva Descritiva.....	60
<b>4</b>	<b><i>RESULTADOS</i></b> .....	<b>68</b>
4.1	<b>Apresentação dos Resultados</b> .....	<b>68</b>
4.1.1	Histórico e Caracterização do Banco Mercantil do Brasil S.A. – MB .....	68
4.1.2	Desenvolvimento da Pesquisa.....	70
4.1.2.1	O BMB e o Marketing Cultural .....	70
4.1.2.2	Mercantil do Brasil Cultural .....	77
4.2	<b>Análise dos Dados</b> .....	<b>881</b>

---

<b>5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>89</b>
<b>5.1 Conclusão .....</b>	<b>89</b>
<b>5.2 Sugestão para Futuros Trabalhos.....</b>	<b>92</b>
<b>6 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>94</b>
<b>7 GLOSSÁRIO .....</b>	<b>98</b>
<b>8 APÊNDICE.....</b>	<b>99</b>

---

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - O PROCESSO DE MARKETING CULTURAL .....	300
FIGURA 2 - INTEGRAÇÃO ENTRE AS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO E MARKETING.....	311
FIGURA 3 - POSIÇÕES APROXIMADAS OCUPADAS POR DIVERSAS ÁREAS CULTURAIS NO MERCADO BRASILEIRO, DA INDÚSTRIA CULTURAL AO MECENATO E SITUAÇÕES MISTAS ENTRE AMBAS.....	333
FIGURA 4 – PARTICIPAÇÃO DOS AGENTES INSTITUCIONAIS DO PATROCÍNIO À CRIAÇÃO E DIVULGAÇÃO DA PRODUÇÃO CULTURAL .....	355
FIGURA 5 – RECURSOS E OBSTÁCULOS NA COMUNICAÇÃO.....	366
FIGURA 6 - IMAGEM INSTITUCIONAL COMO DECORRÊNCIA DA MISSÃO ESTRATÉGICA DA EMPRESA.....	46
FIGURA 7 - O AMBIENTE E O ESFORÇO DE MARKETING INSTITUCIONAL NO FLUXO DE COMUNICAÇÕES DO MERCADO SIMBÓLICO .....	54
FIGURA 8 - ORGANOGRAMA DA DIRETORIA EXECUTIVA DE MARKETING, PRODUTOS E CANAIS DO BMB.....	80

---

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1- CANAIS JURÍDICOS POR MEIO DOS QUAIS OS RECURSOS PARA OS PROJETOS CULTURAIS PODEM SER DIRECIONADOS.....	24
QUADRO 2 - TIPOS BÁSICOS DE RECURSOS ATRAVÉS DOS QUAIS A ORGANIZAÇÃO PODE COLABORAR COM UM PROJETO CULTURAL.....	25
QUADRO 3 - AÇÕES DE MARKETING SOCIAL E CULTURAL DESENVOLVIDAS PELO BANCO MERCANTIL DO BRASIL ENTRE 2000 E 2002.....	26

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - ATITUDES CORPORATIVAS VALORIZADAS PELOS CONSUMIDORES .....	28
---	----

## RESUMO

Em um mercado em processo crescente de concorrência, onde produtos e serviços tornam-se cada vez mais semelhantes em função, dentre outros fatores, do fácil acesso às tecnologias, a utilização das estratégias de marketing tradicionais já não produzem os resultados necessários. Além disso, os consumidores, gradativamente, tornam-se mais conscientes, cobrando das organizações, não só produtos e serviços de qualidade, mas o seu papel social. Tudo isso demonstra a necessidade de se trabalhar a imagem da organização em termos institucionais como um dos fatores para a competitividade. Neste cenário aponta o Marketing Cultural como uma estratégia de marketing diferenciada, que auxilia as organizações no desenvolvimento de sua imagem institucional junto a seus públicos, além de estar de acordo com o que os consumidores e comunidades esperam das empresas: engajamento social. Este trabalho enfoca o Marketing Cultural como estratégia para o fortalecimento da imagem institucional das organizações, analisando, através do estudo de caso do Banco Mercantil do Brasil S.A, o processo de escolha, implantação e desenvolvimento de ações de Marketing Cultural. Em relação à metodologia, a pesquisa de campo desta dissertação foi desenvolvida sob os critérios metodológicos da Pesquisa Qualitativa. Em uma primeira etapa, foi utilizada a Pesquisa Exploratória e, na segunda etapa, a Pesquisa Conclusiva Descritiva. Para atender o objetivo central deste estudo, fez-se necessário um levantamento de informações acerca do tema, sendo utilizado para este fim a Pesquisa Exploratória. O instrumento de coleta de dados utilizado foi o Roteiro de Entrevistas Semi-Estruturado e não disfarçado. A técnica de coleta de dados foi a entrevista pessoal com anotações feitas pelo entrevistador das respostas dos entrevistados, além de análise de pesquisas feitas pela Instituição e material impresso e eletrônico do evento estudado. O trabalho pode comprovar a hipótese de que persistência, estudo, conhecimento, dedicação, boa vontade e visão de longo prazo dos profissionais de marketing envolvidos no Marketing Cultural tornam o uso da estratégia uma importante ferramenta mercadológica de longo prazo. No que diz respeito à implantação pelas organizações do Marketing Cultural como estratégia mercadológica, ainda existe um grande caminho a ser percorrido. Grande parte dos estrategistas de marketing das empresas ainda desconhece o Marketing Cultural. Com o passar do tempo, com a implantação por parte de um maior número de empresas, com o entendimento maior por parte dos profissionais de marketing a respeito do assunto, com o amadurecimento e a profissionalização dos artistas e produtores culturais, o Marketing Cultural, sem sombra de dúvidas, será uma das importantes ferramentas mercadológicas para criar valor para uma determinada marca e para fortalecer a imagem empresarial.

**Palavras-chave:** Marketing Cultural, Marketing, Imagem Institucional.

## ABSTRACT

In a market in growing process of competition, where products and services become more and more similar in function, among other factors, of the easy access to the technologies, the use of the traditional marketing strategies no longer they produce the necessary results. Besides, the consumers, gradativamente, become more conscious, collecting of the organizations, not only products and quality services, but his/her social role. All this demonstrates the need to work the image of the organization in institutional terms as one of the factors for the competitiveness. In this scenery it points the Cultural Marketing as a marketing strategy differentiated, that it aids the organizations close to in the development of his/her institutional image their publics, besides being in agreement with the one that the consumers and communities wait of the companies: social engagement. This work focuses the Cultural Marketing as strategy for the invigoration of the institutional image of the organizations, analyzing, through the study of case of Brasil S.A'S Mercantile Bank, the choice process, implantation and development of actions of Cultural Marketing. In relation to the methodology, the research of field of this dissertation was developed under the methodological criteria of the Qualitative Research. In a first stage, the Exploratory Research was used and, in the second stage, the Descriptive Conclusive Research. To assist the central objective of this study, it was done necessary a rising of information concerning the theme, being used for this end the Exploratory Research. The instrument of collection of data used was the Itinerary of Interviews Semi-structured and no disguised. The technique of collection of data was the personal interview with annotations done by the interviewer of the interviewees' answers, besides analysis of researches done by the Institution and material printed paper and electronic of the studied event. The work can prove the hypothesis that persistence, study, knowledge, dedication, good will and vision of long period of the marketing professionals involved in the Cultural Marketing turn the use of the strategy an important tool mercadológica of long period. In what he/she concerns the implantation for the organizations of the Cultural Marketing as strategy mercadológica, still a great road exists to be traveled. The strategists' of marketing of the companies great part still ignores the Cultural Marketing. In the course of time, with the implantation on the part of a larger number of companies, with the larger understanding on the part of the marketing professionals regarding the subject, with the ripening and the artists' professionalization and cultural producers, the Cultural Marketing, without shadow of doubts, will be one of the important tools mercadológicas to create value for a certain mark and to strengthen the business image.

**Key-words:** Cultural Marketing, Marketing, Institutional Image

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Tema e Problema de Pesquisa

Competitividade, acirramento de oportunidades, tecnologia compartilhada, concorrência ... são tantos os fatores que interferem no desenvolvimento empresarial que é até difícil listá-los. E todos eles interferem no crescimento e na sustentação das empresas. Produtos e serviços de qualidade há muito tempo deixaram de ser fatores de diferencial competitivo e agora são condição para sobrevivência empresarial. Neste “campo minado” de forças não controláveis – aquelas do Ambiente de Marketing – as empresas precisam minimizar as ameaças e potencializar as oportunidades, conquistando novos clientes e fidelizando os já existentes. As tradicionais estratégias mercadológicas do Composto Promocional utilizadas para este fim surtem cada vez menos efeito. É neste cenário que floresce e fortalece o Marketing Cultural.

A utilização do Marketing Cultural não é só fruto da potencialização de uma estratégia de marketing que visa, por exemplo, o fortalecimento e a consolidação da imagem institucional de uma empresa. É antes de tudo consequência da nova ordem social que se estabelece, onde a palavra crescimento econômico vem cedendo, progressivamente, lugar aos conceitos de desenvolvimento integral da sociedade. Neste contexto, o modelo de comunicação a serviço do sistema empresarial deve, além de se preocupar com as vendas, procurar sedimentar o conceito de credibilidade das organizações, repensando o conceito de consumo a partir da dinâmica da vida social, das novas exigências e posturas de públicos consumidores, que estão querendo descobrir se, por trás de bons produtos, estão empresas confiáveis (REGO, 1986).

Uma empresa deve se preocupar com o seu papel social. Kunsch (1986, p.44) afirma que, atualmente, as organizações deixam de ser meras unidades econômicas voltadas à obtenção do lucro e se tornam, sobretudo, unidades sociais, dando relevância ao aspecto humano nos seus objetivos gerais e específicos. Para a autora, a responsabilidade social da organização fica expressa na função de produzir utilidades para os públicos e não apenas lucros para os acionistas.

A amplitude e a importância do papel social das organizações têm sido defendidas por empresas que vêm, criteriosamente, definindo posições e ganhando terreno na proposta de fazer com que as organizações se submetam às leis sociais da mesma forma que às leis fiscais.

---

O que se prega é uma relação mais autêntica e completa por parte da empresa para com funcionários, produtores e consumidores. Exames de dados de compras e pesquisas sobre comportamentos de consumidores indicam que o modelo de maximização do ganho monetário está obsoleto, onde se conclui que a tarefa dos mecanismos de persuasão não consiste primordialmente em converter, mas antes em reforçar e consolidar a confiança do consumidor na marca (REGO, 1986).

No caso específico do esforço empresarial junto ao seu público consumidor, torna-se cada vez mais oportuna e legítima a função social da empresa voltada para o meio exterior. Isto é, no sentido de reforçar a confiança do consumidor em seus serviços e produtos, a empresa deve se abrir para a sociedade, dizendo-se presente em atividades e programas que possam gerar-lhe simpatia e o escopo de seriedade. Nesse sentido, muitas empresas estão trabalhando com uma política de valorização do consumidor, investigando os seus anseios, ouvindo suas críticas e sugestões. Rego (1986, p. 171) recomenda esforços da empresa nas campanhas de defesa do meio ambiente, revigorando, assim, sua identidade como força útil e vital da sociedade e atenta para o patrocínio de eventos e atividades culturais: recuperação de cidades e monumentos históricos, apoio a pesquisas e institutos de reconhecido valor, campanhas de adoção de atletas, ajuda ao desenvolvimento das artes, enfim, promoções que consigam edificar uma indispensável aliança entre empresa e cultura. Esta forma tem sido utilizada no Brasil com inegáveis êxitos e denota, segundo o autor, a extensão do papel social das organizações. Para ele, será possível, assim, compor o perfil das responsabilidades socioculturais das organizações e torná-las os principais pontos de atenção de um amplo programa de comunicação de imagem.

Além deste novo universo de relações, o contexto de crise que cerca determinados setores da atividade econômica, inclusive no Brasil, com profundas repercussões sociais, indica a necessidade de reativar o marketing de produtos e o marketing social, promovendo racionalização e economia nos custos de comunicação empresarial. Ainda segundo Rego (1986, p.159), reunir produtores e compradores não apenas mais de bens e serviços, mas também de idéias, através de mecanismos que conciliem os interesses das áreas de Publicidade, Promoção de Vendas, Relações Públicas, informações jornalísticas e outros segmentos de comunicação, é aconselhável nestes momentos difíceis, em que a imagem de um bom produto jamais poderá estar dissociada da imagem de uma boa empresa.

---

O **marketing cultural** – desdobramento do institucional – ganha cada vez mais terreno entre as estratégias de comunicação. A empresa precisa construir sua imagem para a sociedade. A comunicação através da cultura é uma ferramenta cada vez mais usada. Por isso, entender um pouco mais sobre o mercado cultural e qual sua relação custo/benefício é uma boa saída.

As empresas, de uma maneira geral, desconhecem os benefícios do investimento em MKT Cultural em termos de imagem institucional. A grande maioria das (poucas) empresas que patrocinam ações culturais só pensam no benefício fiscal e não na consolidação da imagem institucional. Na visão de Machado Neto (2002), estabelecer políticas empresariais de apoio à cultura através da destinação de parte do orçamento de marketing das empresas, independente de incentivos fiscais, é a efetiva prática de marketing cultural. Desta forma, o autor institui o pensamento e a convicção de que há um melhor aproveitamento das potencialidades do marketing cultural quando adotado como política empresarial permanente, política esta que funciona como um meio de promoção institucional, independentemente da renúncia fiscal. Conseqüentemente, esta mesma política serve como forma de desenvolvimento do meio artístico-cultural, gerando mais empregos e o decorrente desenvolvimento econômico e social.

Machado Neto (2002) afirma que a estratégia de utilização do patrocínio à cultura pelas empresas como política de marketing (através de eventos, por exemplo), aliada a marcas de produtos ou aliada à imagem institucional, embora não resultem em vendas diretas ou consumo específico de produtos, são “elementos integrados a uma estratégia de marketing que possibilita o posicionamento de uma marca institucional ou de produto no imaginário de um ou mais segmentos do público”, o que gera o *goodwill* – uma carga emocional positiva agregada a esse posicionamento -, que é um dos principais objetivos de Relações Públicas.

Qual a diferença entre o marketing cultural e o tradicional? Como implementar e desenvolver uma ação de Marketing Cultural? Como fortalecer a marca de uma empresa patrocinando projetos culturais? Quais os resultados estimados para uma ação de marketing? Já que o Marketing Cultural é um conjunto de estratégias de comunicação de apoio a atividades culturais, assumidas pela empresa através do apoio a atividades culturais, procurando a construção de sua identidade e a transferência de uma ação cultural para a sua marca, é notória a utilização desta atividade por um número ainda pequeno (mas em expansão) de instituições. Este trabalho apresenta algumas estratégias desta atividade, fazendo um estudo de caso de uma instituição financeira que a tem utilizado – o Banco Mercantil do Brasil S.A.,

---

especificamente mostrando como o Banco a implementou e a desenvolve. A questão de pesquisa do estudo é apresentar e analisar o processo de escolha, implantação, desenvolvimento e avaliação de ações de Marketing Cultural no Banco Mercantil do Brasil S.A. como estratégia para o fortalecimento da sua imagem institucional.

## **1.2 Justificativa**

No novo milênio, as organizações, para sobreviverem, necessitam ir além do que já é feito tradicionalmente. Cada vez mais, as instituições precisam demonstrar o seu compromisso social para seus diversos públicos e a sociedade de uma forma geral, através de ações concretas, muitas delas desenvolvidas a partir de estratégias diferenciadas de Marketing, dentre elas, estratégias de Marketing Cultural.

O marketing tradicional engloba um conjunto de estratégias em torno de um produto ou serviço da empresa, desde sua concepção até o consumo. Ele foi visto, durante muito tempo, apenas como instrumento de venda. Atualmente, sua atuação é encarada como oposta a isso, pois sua principal função é definir o perfil do cliente, para em seguida encontrar e materializar formas de atendê-lo e satisfazê-lo. Em última análise, não é mais encarado como um instrumento apenas de venda, pretendendo ser um promotor do progresso e da satisfação social, já que o foco muda do produto para o cliente.

Atualmente, existem vários produtos similares no mercado (este, cada vez mais competitivo), o que leva os profissionais de marketing ao novo desafio de conquistar a fidelidade e a empatia do cliente para uma determinada marca. A atual diferença entre produtos não é tanto de ordem tecnológica ou qualitativa, mas sim de valores subjetivos que incidirão diretamente sobre eles e o posicionamento que os mesmos alcançarão no mercado. E é neste sentido que a utilização do Marketing Cultural torna-se mais relevante.

Além disso, é importante observar que existe uma certa saturação das tradicionais formas de comunicação. Por isso, a busca pelas formas alternativas de alcance do público, como o marketing cultural. As pessoas podem desconfiar da legitimidade de uma propaganda e mesmo de certas promoções. Mas o Marketing Cultural é uma estratégia que associa a marca a um fato que realmente existe e, assim, concretiza seus valores culturais.

---

Outro fator que contribui para a utilização do Marketing Cultural é a necessidade crescente das empresas em mostrar compromisso social. O consumidor está cada vez mais atento e exigente para este aspecto. Por isso, a cultura é utilizada cada vez mais como um caminho para atingir o cliente e valorizar parceiros.

Investir em cultura, segundo os autores pesquisados, é uma ferramenta que valoriza a empresa e o cidadão. Mas, antes disto, é um caminho inteligente para aprofundar o relacionamento da empresa com o seu público. Além disso, é um potencial desenvolvedor para a comunidade na qual a empresa está instalada. Dessa forma, as empresas, ao associarem seus nomes a projetos culturais, têm uma preciosa maneira de agregar valores positivos à sua marca. Através da cultura, também chamam a atenção do público, pois mexem com sua emoção e sensibilidade.

Sendo assim, o presente trabalho pode-se apresentar como uma contribuição ao estudo do Marketing Cultural e como uma fonte de informações sistematizadas para o Banco Mercantil do Brasil S.A., já que apresenta um estudo com relativo nível de aprofundamento nas ações que lá foram implementadas. Além disso, o estudo demonstra que a utilização de ações de Marketing Cultural por parte das empresas podem ser implementadas de maneira simples, mas quando sistematizadas e planejadas, têm tudo para alcançar o resultado desejado.

A competitividade do ambiente externo tem forçado as empresas a se tornarem cada vez mais eficientes e eficazes e a absorção dos princípios da Engenharia da Produção torna possível gerar resultados relacionados ao fácil e adequado fluxo de consumidores, quantidade suficiente de produtos e serviços para atendê-los, além da qualidade adequada para estes produtos e serviços (SARAIVA, 2002).

Sendo assim, em relação à Engenharia da Produção, este estudo pode contribuir para que as empresas organizem seus processos e tarefas relacionados ao Marketing Cultural, já que a referida ciência trabalha objetivos estratégicos como qualidade dos bens e serviços, velocidade da entrega dos serviços/produtos ao consumidor, confiabilidade, flexibilidade e custo.

---

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Analisar o processo de escolha, implantação, desenvolvimento e avaliação de ações de Marketing Cultural como estratégia para o fortalecimento da imagem institucional do Banco Mercantil do Brasil S.A.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) Destacar como a empresa define sua inserção/patrocínio em um projeto cultural, mostrando os caminhos por ela percorridos para se chegar ao melhor tipo de evento para patrocínio;
- b) Levantar as etapas percorridas na implantação e desenvolvimento das ações de Marketing Cultural;
- c) Investigar como o envolvimento efetivo e criativo do patrocinador na ação patrocinada potencializa a verba aplicada, evidenciando um maior retorno institucional;
- d) Investigar a utilização de um evento próprio na potencialização da imagem institucional;
- e) Expor a percepção dos estrategistas das ações de Marketing Cultural do Banco acerca do retorno quanto ao fortalecimento da imagem institucional do Banco Mercantil junto ao público-alvo destas ações.

#### **1.3 Delimitação da Pesquisa**

O presente estudo apresenta o cotidiano da empresa patrocinadora (o Banco Mercantil do Brasil S.A.) na definição, implantação, desenvolvimento e avaliação de estratégias de Marketing Cultural visando o fortalecimento de sua imagem institucional junto a seus clientes, *prospects* e comunidade das cidades selecionadas onde as agências estão implantadas. Não é objeto deste estudo a pesquisa junto ao público-alvo do Banco, para o qual as ações de Marketing Cultural são desenvolvidas.



---

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Marketing Cultural

#### 2.1.1 Cultura

De acordo com Mulyert (1995, p.17), há 24 séculos, Aristóteles definiu cultura como aquilo que não vem da natureza, isto é, que não decorre de leis físicas ou biológicas. Hoje, cultura poderia ser definida como o conjunto de conhecimentos que uma geração passa a outra, evitando que a humanidade tenha que recomeçar do zero a cada geração.

A cultura, na concepção dos cientistas sociais, refere-se ao modo de vida de um povo, em toda a sua extensão e complexidade, procurando designar uma estrutura social no campo das idéias, das crenças, costumes, artes, linguagem, moral, direito, leis etc., e que se traduz nas formas de agir, sentir e pensar de uma coletividade que aprende, inova e renova o seu próprio modo de criar e fazer as coisas, numa dinâmica de constantes transformações. A partir deste ponto de vista, a cultura pode ser entendida como manifestações espontâneas de um determinado grupo social que, uma vez incorporadas ao seu modo de vida, o caracteriza e o distingue dos demais. Atualmente, entretanto:

*a definição corrente para o termo cultura refere-se às atividades nos campos da arte, da literatura, da música, do teatro, da dança, ou qualquer outra que expresse uma forma de organização social, não só como manifestação original e de característica exclusiva de um determinado povo, mas também de outros, num intercâmbio permanente de experiências e realizações, isto é, o conceito primitivo de cultura, regional e caracterizante, passa a ter um sentido universal e pleno, pressuposto que leva a considerar um povo culturalmente avançado aquele que tem acesso ao conhecimento e à informação. (MUYLAERT, 1995, p.18)*

Inserindo a cultura no contexto do Marketing Social, Hue (2000) chama a atenção para o exercício da cultura no desenvolvimento das ações sociais, principalmente com a virada de Século XX para o Século XXI:

*Como que em um processo natural de conscientização do seu papel de cidadão, o olhar brasileiro volta-se para um novo aspecto da evolução social. Os desbravadores desse caminho começaram pelo básico e as primeiras campanhas sociais de que tivemos notícias pautavam-se pelas doações. Depois vieram as campanhas do 'ensinar a fazer' e, agora, partimos para um novo ciclo, o da cultura como recurso para aprender, compreender e conviver. Não que esses ciclos sejam estanques e que*

*um novo automaticamente elimine o anterior, como ocorre em algumas teorias organizacionais que, às expensas de neologismos, provocam lesões irreparáveis na dita 'empresa moderna'. [...] A consciência social tem se revelado cada vez mais consistente e abrangente, com as diversas formas de ação convivendo entre si, complementando-se, evoluindo para que esse trabalho frutifique de forma séria e se multiplique em nutrição, educação, saúde, profissão e cultura.*

Rego<sup>1</sup> *apud* Kunsch (1986, p. 110) definindo Marketing Social como “o esforço deliberado de uma organização no sentido de projetar externamente o seu ideário com vistas à promoção de cunho social.” A autora afirma ainda, que o marketing social “surge no bojo das transformações para emprestar uma nova dimensão às políticas de comunicação dentro das realidades mais competitivas com as necessidades sociais, governamentais e organizacionais.” Essa modalidade de marketing procura promover uma idéia que se encaixe consensualmente na escala de valores da sociedade em busca de uma atitude por parte do público.

Outros autores também apresentam suas definições para Marketing Social:

*Marketing social é o projeto e o controle de programas que procuram aumentar a aceitação de uma idéia ou prática social num grupo-alvo. Utiliza conceitos de segmentação de mercado, de pesquisa de consumidores, de configuração de idéias, de comunicações, de facilitação de incentivos e a teoria da troca, a fim de maximizar a reação do grupo-alvo. (KUNSCH, 1986, p.110)*

*Marketing Social é a modalidade de ação mercadológica institucional que tem por objetivo atenuar ou eliminar problemas sociais, carências da sociedade relacionadas principalmente com questões de higiene e saúde pública, trabalho, educação, habitação, transporte e nutrição. (VAZ, 1995, p.281)*

Já Pringle e Thompson (2000, p.3) afirmam que “o Marketing para Causas Sociais (MCS) pode ser definido como uma ferramenta estratégica de marketing e de posicionamento que associa uma empresa ou marca a uma questão ou causa social relevante, em benefício mútuo.”

### **2.1.2 Marketing Cultural: conceitos**

Mulayert (1995, p.17) define Marketing Cultural como “o conjunto de recursos de marketing que permite projetar a imagem de uma empresa ou entidade, através de ações culturais.”

O Marketing Cultural se enquadra no contexto da definição de Marketing da *American Marketing Association*, que estabelece Marketing como “o processo de planejamento e execução da concepção, da definição de preço, da promoção e da distribuição de idéias,

---

<sup>1</sup> REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. *Comunicação empresarial, comunicação institucional*. São Paulo: Summus, 1996.

produtos e serviços, organizações e eventos para criar trocas que irão satisfazer os objetivos das pessoas e das empresas.” (REIS, 2003)

*O Marketing Cultural usa a cultura como base e instrumento para transmitir determinada mensagem (e, a longo prazo, desenvolver um relacionamento) a um público específico, sem que a cultura seja a atividade-fim da empresa. Assim, não se confunde com os programas e ações desenvolvidos por organizações culturais (museus, teatros, centros culturais), intermediários culturais (promotores de artistas, curadores, produtores culturais) ou criadores culturais, que têm na cultura seu campo de ação. (REIS, 2003, p.4)*

Outras definições sobre Marketing Cultural merecem destaque:

*Marketing Cultural é o conjunto das ações de marketing no desenvolvimento de um projeto cultural, aplicadas tanto em relação aos objetivos e critérios que orientam a concessão de fundos como quanto aos procedimentos para arrecadação de recursos. (VAZ,1995, p.217)*

*Marketing Cultural é a atividade deliberada de viabilização físico-financeira de produtos e serviços culturais, comercializados ou franqueados, que venham atender às demandas de fruição e enriquecimento da cultura na sociedade. (NETO, 2002, p.15)*

*Marketing Cultural é um conjunto de estratégias de comunicação assumidas pela empresa através do apoio a atividades culturais, procurando como resultado a construção de sua identidade e a transferência de valores de uma ação cultural para a sua marca. (INVESTTEATRO<sup>2</sup>)*

A expressão Marketing Cultural não se restringe apenas à ação do patrocinador da atividade artística e intelectual, mas diz respeito, também, às iniciativas desenvolvidas pelos produtores culturais e os intermediários (agentes culturais) com o objetivo de obter recursos e patrocínios para seus projetos. O Marketing Cultural refere-se, ainda, às atividades desenvolvidas pelas empresas de agenciamento de patrocínios, que viabilizam o encontro de interesse entre produtores culturais e patrocinadores. Entra em cena, aqui, a figura do promotor cultural.

*Tradicionalmente, o agente cultural funciona como intermediário entre o projeto de um produtor cultural e a instituição patrocinadora, ou exerce a função de catalisador de interesses entre ambas as partes. Historicamente, o agente cultural assume a figura de uma instituição que congrega os interesses honoríficos de pessoas e empresas. As fundações de fomento e incentivo à produção cultural são a manifestação mais usual de aglutinação desses interesses no agenciamento da produção cultural. São formadas por organizações que têm a preocupação cultural como um fator inerente à sua política de comunicação social. [...] Mas o agente cultural atua também como idealizador de projetos, submetendo aos patrocinadores idéias próprias de eventos e realizações culturais, ou desenvolvendo sugestões das próprias empresas. (VAZ, 1995, p.219)*

O desenvolvimento do Marketing Cultural é conseqüência das interações dos diversos agentes

---

<sup>2</sup> <http://facom.ufba.br/pexsites/investeatro>

---

que desenvolvem atividades que atendem a três tipos de interesse: o interesse do Patrono (fonte dos recursos), o interesse do Patrocinado (destinatário dos recursos) e o interesse do Agente (canalizador dos recursos do Patrono para o Patrocinado). Tais interesses são articulados dentro de quatro modalidades principais de apoio: o Custeio, a Doação, o Patrocínio e o Investimento<sup>3</sup>. (Quadro 1) Dessa forma, é o conjunto desses interesses que vai resultar o maior ou menor envolvimento do Patrono, bem como do Agente, para com o projeto cultural. “O nível de vinculação entre o projeto e o Patrono pode ser medido não apenas pela dimensão material ou financeira do apoio, mas também pela responsabilidade assumida em relação ao projeto” (VAZ, 1995, p.222). Vale ressaltar que a organização pode colaborar com um projeto cultural por meio de três tipos básicos de recursos: financeiros, materiais, administrativos/humanos. (Quadro 2)

---

<sup>3</sup> Reis (2003, p.13) apresenta as diferenças entre patrocínio e mecenato: o mecenato não explora seu incentivo através de publicidade paga. Já o patrocínio contempla a realização de projetos culturais com finalidade promocional e institucional de publicidade. O patrocínio está ligado à estratégia de comunicação da empresa, pressupondo um retorno de investimento, como qualquer outra forma de comunicação; o mecenato, por não ser explorado publicamente, não comunica a associação e, portanto, não se integra a essa estratégia.

**Quadro 1- Canais jurídicos por meio dos quais os recursos para os projetos culturais podem ser direcionados**

Tipo de alocação de recurso (modalidade de apoio)	Discriminação
Custeio	O patrono assume integralmente a direção administrativa e os custos do projeto cultural, embora muitas vezes possa haver repasse para terceiros. Nesses casos, geralmente, o projeto inclui em sua denominação a marca do Patrono
Doação	O Patrono transfere definitivamente recursos para o Patrocinado, sem proveito pecuniário e sem qualquer retorno institucional ostensivo obrigatório. Em tais circunstâncias, o que geralmente ocorre é o reconhecimento público por meio de depoimentos do artista, em entrevistas e outras exposições nos meios de comunicação.
Patrocínio	Ocorre uma destinação de recursos para a produção e promoção cultural, também sem proveito pecuniário ou patrimonial direto para o Patrono. O apoio normalmente está vinculado à exibição da marca do Patrono como créditos em cartazes, folhetos, programas, faixas e outros veículos de divulgação.
Investimento	A aplicação de bens ou numerário é feita com interesses comerciais, havendo a perspectiva de proveito pecuniário ou patrimonial. O investidor pode assumir integralmente os ônus do negócio ou associar-se a outros investidores.

FONTE: Adaptado de VAZ, 1995. p.223

É importante ressaltar aqui que a maior parte dos autores pesquisados utiliza o termo Patrocinador para aquela organização que custeia, doa, patrocina e/ou investe na ação cultural e utiliza o termo patrocínio para qualquer forma de modalidade de apoio.

**Quadro 2 - Tipos básicos de recursos através dos quais a organização pode colaborar com um projeto cultural**

Tipo de Recurso	Descriminação
Financeiro	A dotação é feita através de transferência monetária, que o produtor utilizará para os fins que entender adequados ou, conforme as condições de apoio, para os fins previamente estipulados.
Materiais	O apoio é concretizado através da facilitação ao acesso de equipamentos necessários à concretização do projeto: cenários e vestuários para montagens teatrais, aparelhagem de áudio e vídeo para exibições musicais e cinematográficas, cessão de locais para hospedagem etc..
Administrativos e Humanos	A instituição coloca sua máquina administrativa para facilitar parte do trabalho da produção cultural: venda e distribuição de ingressos em cadeias de lojas ou escritórios, utilização dos recursos de telefonia e informatização para agilizar a organização do projeto. Pode, ainda, destacar funcionários para desenvolver tarefas que colaborem para o melhor andamento do projeto.

FONTE: Adaptado de VAZ, 1995. p.222

A característica fundamental do Marketing Cultural, sob o ponto de vista empresarial, “é constituir uma alternativa de divulgação das empresas, uma comunicação dirigida para públicos específicos, com maior eficiência do que os anúncios publicitários.” (VAZ,1995, p.216). Segundo o autor, ao invés de considerar o Patrocinado como simples beneficiário de um ato de doação cultural, o Patrocinador utiliza-o como parte de sua estratégia de divulgação para públicos de interesse da empresa, capaz de proporcionar retorno institucional competitivo em relação a outros canais de divulgação.

O Marketing Cultural está ganhando cada vez mais espaço como marketing institucional, e tem sido mais utilizado por grandes empresas, estas estimuladas por leis federais e estaduais (municipais, também) que oferecem incentivos fiscais. Para Sant’anna (1998, p.19) esta estratégia ainda não é largamente utilizada por muitas empresas de médio e até grande porte, por desatualização quanto aos benefícios a médio e longo prazos da presença institucional em eventos desta natureza e, também, pela má compreensão do que sejam estas formas de marketing. “O grande patrimônio de uma empresa é a sua marca, cuja personalidade ganha força com o passar do tempo, pela atuação, filosofia e política de negócios”

(SANT'ANNA,1998, p.19-20). O autor afirma que, porém, no Brasil, as metas dos programas mercadológicos quase sempre são de curto prazo. Para ele, são muitas as variáveis que fazem o sucesso de uma empresa e de seus produtos, mas considera o principal a imagem da empresa como o melhor ponto de apoio. Neste sentido, o autor afirma que o Marketing Cultural não pode continuar a ser considerado por muitos como uma técnica adicional de vendas ou como forma de economizar anúncios na mídia.

### **2.1.3 Marketing Cultural: histórico**

Na literatura disponível sobre o assunto, a trajetória histórica do Marketing costuma ser dividida em fases ou eras que mostram bem a paridade entre a evolução econômica e social com a evolução do Marketing. Esta evolução pode ser dividida em três eras:1) Era da Produção: anterior a 1920, onde as idéias dos empresários e a disponibilidade de recursos são os fatores determinantes na comercialização. Aqui, a demanda era maior do que a oferta e a máxima era a de que um bom produto vende-se sozinho; 2) Era das Vendas: entre 1920 e 1950, onde começam a surgir os primeiros sinais de excesso de oferta, que supera a demanda, fazendo acumular os estoques. Isso ocorre em função do desenvolvimento das fábricas e da produção em série. Aqui, acreditava-se que propaganda e venda criativas venceriam a resistência do consumidor e os convenceriam a comprar; 3) Era do Marketing: iniciando-se a partir de 1950, nesta era os empresários começam a perceber que o mais importante é a conquista e a manutenção de negócios a longo prazo, mantendo relacionamento constante com a clientela. O consumidor passa a dominar o cenário da comercialização como um dos caminhos para a obtenção dos melhores resultados. Aqui a atitude predominante é “O consumidor é o rei! Busque uma necessidade e satisfaça-a.” (BOONE & KURTZ, 1998, p.7; LAS CASAS, 1997, p.21) Neste contexto é que germina a semente do Marketing Cultural, já que a busca do maior relacionamento com o consumidor se faz, por parte das empresas, através do desenvolvimento de inúmeras estratégias de relacionamento, dentre elas, as de Marketing Cultural.

Reis (2003, p.21) afirma que o que tem impulsionado as atividades de Marketing Cultural em todo o mundo, em países com desenvolvimento sócio-econômico tão diferentes, são as novas ordens sociais e econômicas mundiais, dentre elas: 1) a maior disponibilidade de tempo das pessoas para as atividades de lazer, já que, por exemplo, a redução das horas de trabalho é

---

assunto cada vez mais discutido e implementado por diversos países (como medida de contenção do nível de desemprego, entre outros fatores); 2) a padronização de produtos e serviços, em decorrência do desenvolvimento tecnológico e do fácil acesso às novas tecnologias por parte dos mais diversos fabricantes de produtos e fornecedores de serviços. Quanto mais semelhantes tornam-se os produtos e serviços, mais se faz necessário o desenvolvimento de benefícios emocionais dos mesmos (percebidos e relevantes para o consumidor) e estratégias de relacionamento com o consumidor. 3) a formação de uma sociedade mais ativa e crítica, onde os consumidores passaram a exigir das empresas respeito a seus direitos e a adoção por parte das mesmas de novas atitudes corporativas valorizadas pelos consumidores – atitudes sociais (TAB. 1); 4) as limitações da propaganda, percebidas, principalmente, em alguns setores da indústria (como cigarros<sup>4</sup> e bebidas alcólicas, por exemplo) que vêm sofrendo restrições de comunicação no mundo todo, em função dos possíveis danos causados à saúde de seus consumidores. Estes setores passaram a buscar formas alternativas de comunicação para transmitir suas mensagens publicitárias, dentre estas formas, o reforço no investimento em estratégias de Marketing Cultural, como, por exemplo, o patrocínio de eventos culturais.

A partir dessa análise do ambiente contemporâneo, é possível afirmar que o Marketing Cultural começa a desenvolver-se na Era de Marketing, onde as ferramentas de relacionamento com os consumidores tornam-se fatores fundamentais para a sobrevivência empresarial, já que os produtos e serviços estão cada vez mais semelhantes, as pessoas passam a ter mais tempo para o lazer, a sociedade está, a cada dia, mais ativa e crítica. Todos esses fatores contribuíram e estão contribuindo para o desenvolvimento das estratégias de Marketing Cultural por parte de um número crescente de organizações.

---

<sup>4</sup> No caso da indústria tabagista, a estratégia de se utilizar de Marketing Cultural, através de ações de patrocínios culturais, para fazer frente às limitações impostas pelos órgãos governamentais quanto à propaganda de seus produtos, passou a ser proibida a partir de 01/01/2003.

**Tabela 1 - Atitudes corporativas valorizadas pelos consumidores**

<b>Qual das seguintes atitudes de uma empresa estimularia você a comprar mais e recomendá-la aos seus amigos?</b>	<b>Resultado %</b>
Contratar portadores de deficiências físicas	46%
Colaborar com escolas, postos de saúde e entidades sociais	43%
Manter programas de alfabetização para funcionários e familiares	32%
Adotar práticas efetivas de combate à poluição	27%
Manter um excelente serviço de atendimento ao consumidor	24%
Cuidar para que sua propaganda não coloque em situações constrangedoras crianças, mulheres, idosos ou grupos minoritários	23%
Apoiar ações para erradicação do trabalho infantil	22%
Manter programas de aprendizagem para jovens na faixa de 14 a 16 anos	20%
Realizar campanhas educacionais na comunidade	16%
Contratar ex-detentos	15%
Participar de projetos de conservação ambiental e de áreas públicas	9%
Liberar seus funcionários no expediente comercial para ajudar em ações sociais	8%
Promover eventos culturais	6%

FONTE: INSTITUTO ETHOS. Responsabilidade Social das Empresas: percepção e tendências do consumidor brasileiro. In: REIS, 2003, p.29

#### **2.1.4 O processo de seleção e escolha do projeto cultural a ser patrocinado pela empresa e dimensões do projeto cultural**

Atualmente, as grandes empresas são “bombardeadas” com dezenas de projetos solicitando patrocínios. A seleção dos projetos para análise de patrocínio por parte da empresa, segundo Neves (1998, p.243), deve passar por três peneiras: (1) *financeira*: verificar a verba disponível para patrocínios culturais (caso esta verba não tenha sido definida, é preciso, então, defini-la); (2) *preliminar técnica*: verificar quais das propostas realmente possuem consistência em termos de conteúdo cultural; (3) adequação à estratégia de imagem: verificar se o projeto tem a ver com o que foi definido quanto a imagem empresarial a ser projetada perante seus públicos, ou seja, se aquela proposta tem o mesmo público-alvo, tem o calendário e as praças de exibição adequadas aos objetivos da empresa patrocinadora etc. Neves (1998, p.243) afirma que “embora trabalhoso, esse processo seria fácil não fosse o fato de que cada rejeição

é um problema na própria imagem.“ De acordo com o autor, “rejeitar uma obra de uma pessoa é rejeitar a pessoa e ponto final.” Ele justifica a afirmação no fato dos latinos serem assim: passionais e emotivos. Uma questão é levantada, aqui, pelo autor, quanto à decisão do projeto a ser patrocinado: quem decide se o patrocínio está sendo dado a algo de real valor cultural? O produtor cultural? Os estafes, as pessoas de notório saber cultural da empresa? E o que vale mais: a recomendação de um acionista de peso, de um cliente importantíssimo ou de um político “amigo da casa, a que a empresa deve favores”?

A dificuldade em se lidar com estas questões não significa que o Marketing Cultural deve ser evitado. Pelo contrário. Ele é um excelente veículo.

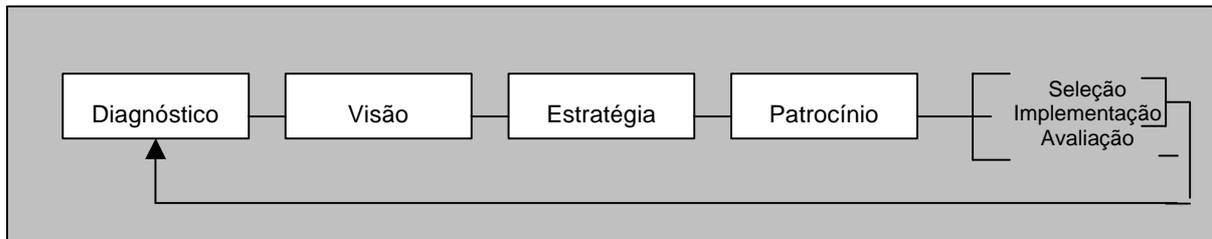
*Quando bem usado, potencializa a imagem, fortalece os atributos, abate dos impostos, compra a boa vontade de importantes opinion-makers, agrada a comunidade, gera empregos, (...) ajuda a vender produtos e serviços, motiva o público interno. Retorno garantido. Quando mal usado, perde a empresa, perde o contribuinte – quem afinal está pagando a conta – perde o produtor cultural. (NEVES, 1998, p.244)*

As empresas, de uma maneira geral, se valem de uma dentre quatro formas para traçar e operacionalizar suas atividades de Marketing Cultural: 1) atuando de forma direta, através dos departamentos de marketing e/ou comunicação; 2) contratando um produtor cultural; 3) contratando uma consultoria cultural; 4) criando uma fundação ou centro cultural.

Sant’anna (1998, p.20) afirma que:

*(...) na estruturação do plano de marketing deve haver um estudo profundo dos objetivos, das metas pretendidas e dos resultados que devem ser alcançados, para que a participação (da empresa) seja verdadeiramente um investimento e não um favor que se presta e que se transforma em desperdício.*

Segundo Reis (2003, p.67), o processo de seleção de projetos culturais deriva da estratégia de marketing da empresa. Esta contempla fatores internos e externos à empresa, detectando as oportunidades e ameaças oferecidas à marca. (FIG. 1)

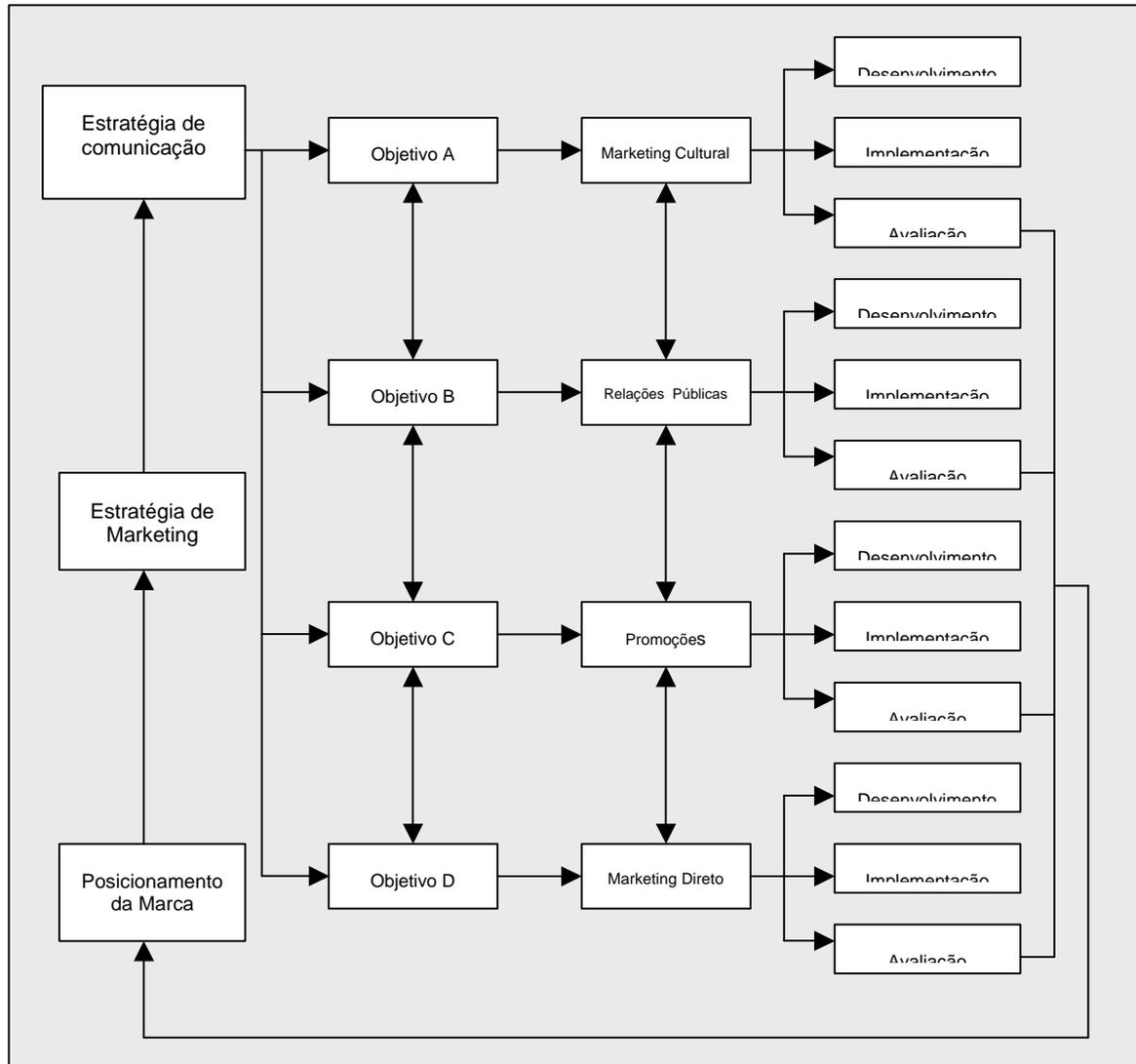
**FIGURA 1 - O processo de Marketing Cultural**

FONTE: REIS, 2003. p.13

A partir da estratégia de marketing, a empresa define sua estratégia de comunicação, levando em conta cada ferramenta de comunicação, como Relações Públicas, Propaganda, Promoção, entre outras, além de formas alternativas para esse fim, como, por exemplo, o Marketing Cultural (FIG. 2). Com base na estratégia de comunicação da marca, a empresa discute os aspectos específicos que espera de cada atividade do Composto de Comunicação<sup>5</sup>, como: objetivos, mensagem a transmitir, público-alvo, orçamento disponível, duração do projeto ou campanha, abrangência geográfica, ineditismo etc..

<sup>5</sup> Churchil, Jr. & Peter (2000, p.52) definem Composto de Comunicação como “ a combinação de anúncio, venda pessoal, promoção de vendas e publicidade que compõe uma estratégia de comunicação.”

**FIGURA 2 - Integração entre as estratégias de comunicação e marketing**



FONTE: REIS, 2003, p.69

Para Neves (1998, p.242) a decisão sobre a participação em ações de marketing cultural deve passar por análise minuciosa, verificando a sintonia da ação patrocinada com a empresa e seu público-alvo e a definição de uma linha de atuação nestes patrocínios para não haver o desperdício da onipresença (ou seja, atuar em todas as modalidades culturais) e a essência da ação a ser patrocinada (já que a mensagem passada pela peça teatral, música etc., na cabeça do público-alvo da empresa, se confunde com o que pensa e como age a instituição patrocinadora).

### 2.1.5 Dimensões do projeto cultural

O amadorismo das partes envolvidas na transação – empresas, produtores culturais e artistas, a febre de usar incentivos culturais de qualquer maneira, os processos inadequados e incompletos que não evitam as decisões erradas são pontos extremamente importantes a serem combatidos e desenvolvidos profissionalmente nas ações de Marketing Cultural. Ter o nome da empresa associado, por exemplo, a um espetáculo assistido por milhares de pessoas não significa o sucesso da ação patrocinada pela ótica do patrocinador. O sucesso advém do *feedback* obtido com o público, *feedback* este medido através da boa vontade do público-alvo em aceitar os produtos, serviços, idéias da empresa, ou tendo em suas mentes uma imagem favorável quanto àquela instituição.<sup>6</sup>

Vaz (1995, p.224) afirma que o interesse que um projeto cultural suscita junto a um Patrono tem dois pontos principais de referência: a Área Cultural e a Fase do Projeto Cultural, a seguir descritas:

#### A) Área Cultural

Cada domínio cultural tem suas características específicas de produção e de relacionamento entre autores e públicos. Além disso, em função de experiências acumuladas, cada área cultural já possui o seu modo próprio de conviver com o mercado, procurando a posição mais conveniente no espectro de relações mercadológicas que vai da indústria cultural (na qual o retorno é medido em termos econômicos) até o mecenato no seu estado mais essencial (em que o retorno é medido em termos institucionais). (FIG.3)

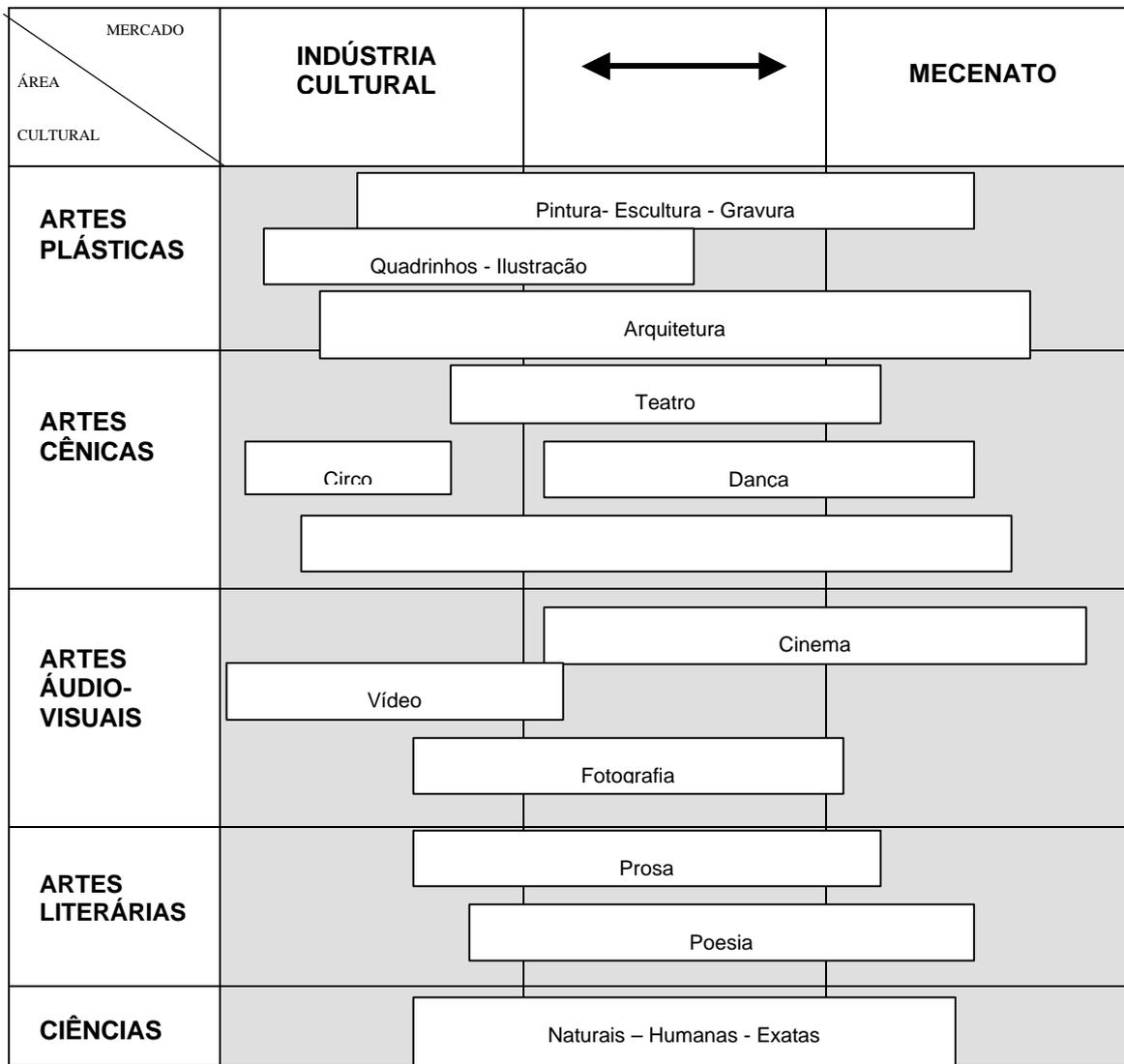
Algumas modalidades das áreas culturais despertam amplo interesse, atingindo largas faixas da população, enquanto outras são apreciadas apenas por parcelas reduzidas do mercado. Se há projetos que necessitam de pesados investimentos para serem viabilizados, existem aqueles que podem ser concretizados com pequenas quantias. Muitas manifestações culturais, apesar

---

<sup>6</sup> Segundo Paoliello (<http://www.portal-rp.com.br>), Gerente de Comunicação Social da Fiat Automóveis, a empresa fez um levantamento cuidadoso do ambiente brasileiro para traçar o seu plano de ação e constatou que a década de 70 foi a do amadurecimento do consumidor brasileiro e que, a partir da década de 80, começa a surgir o amadurecimento do cidadão brasileiro. Sendo assim, a empresa traçou sua política institucional com base nessa nova realidade, ou seja, procurando atender a este novo cidadão.

de gozarem de grande popularidade, não detêm a respeitabilidade e o prestígio social dedicados a manifestações de menor repercussão. Assim, ao apoiar alguma atividade em determinada área cultural é conveniente conhecer como funciona essa área.

**FIGURA 3 - Posições aproximadas ocupadas por diversas áreas culturais no mercado brasileiro, da Indústria Cultural ao Mecenas e situações mistas entre ambas**



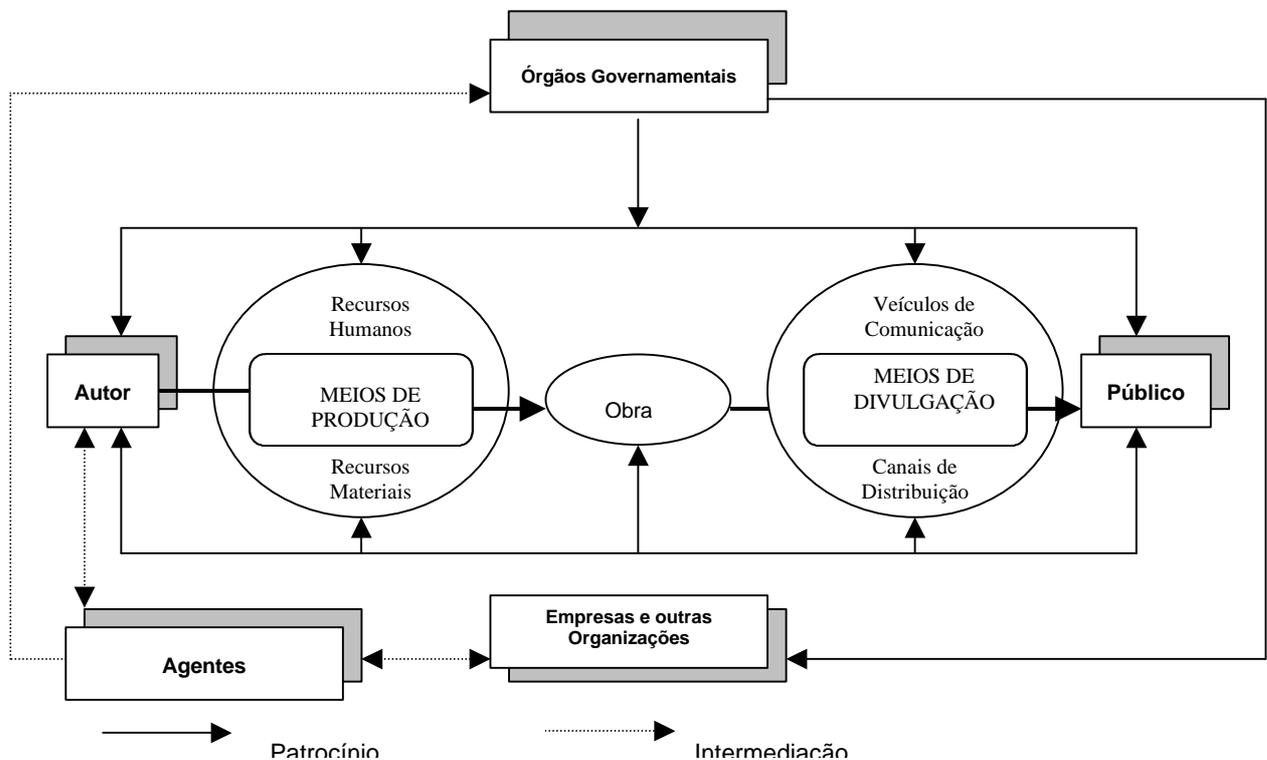
FONTE: VAZ, 1995. p.225.

## B) Fase do Processo Cultural

Uma produção cultural passa, necessariamente, por diversas fases para a sua concretização, onde artista, pensador do produto cultural depende de determinados meios de produção (recursos materiais e humanos) para realizar a sua produção e dos veículos de comunicação para divulgar o evento ao público-alvo da iniciativa.

Nestas fases (que vão da criação à efetivação da ação cultural, passando pelo patrocínio e divulgação), cada participante de uma ação cultural direciona melhor seus interesses. As empresas, ao deliberarem sobre eventual patrocínio aos meios de produção e divulgação, procuram direcionar o apoio para as fases do processo cultural que mais favorecem os seus objetivos e interesses. O Governo tem por objetivo principal estimular a produção nas áreas culturais que encontram dificuldades em garantir sua continuidade através dos mecanismos do mercado. Pode, para isso, estabelecer sistemas de incentivo ao apoio empresarial ou, em determinadas modalidades culturais, subvencionar diretamente a produção artística ou científica. Finalmente, os agentes procuram facilitar o encontro de interesses entre Empresas e Produtores Culturais, aproveitando para isso os incentivos governamentais concedidos. (FIG.4)

**FIGURA 4 – Participação dos Agentes Institucionais do Patrocínio à Criação e Divulgação da Produção Cultural**



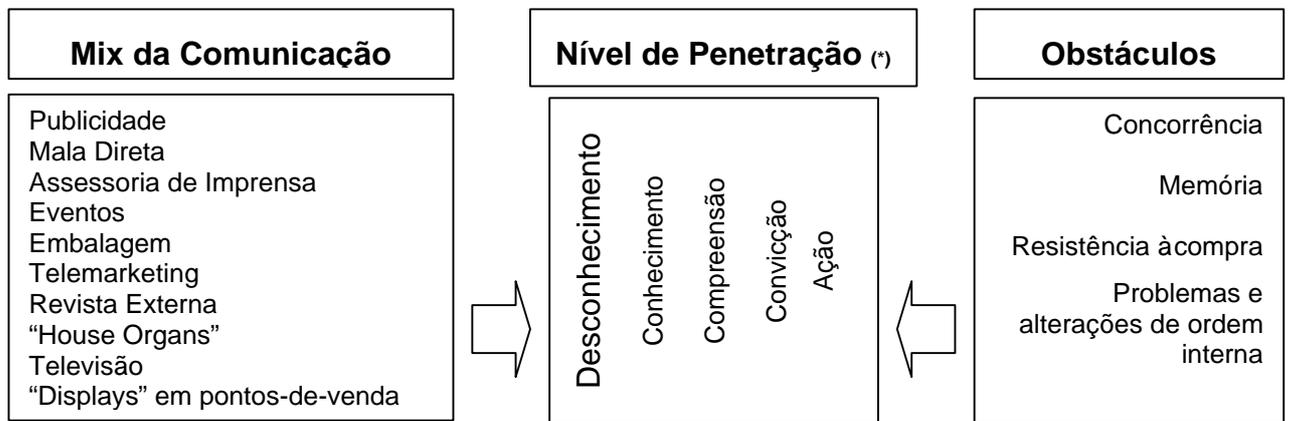
FONTE: VAZ, 1995. p.232

### 2.1.6 A comunicação cultural

Muylaert (1995, p.23) afirma que “no caso da comunicação cultural, todas as armas do denominado ‘mix da comunicação’ devem ser levadas em conta para a escolha da ação a tomar”, sendo necessário adequar estas “armas”, levando-se em consideração seu nível de penetração<sup>7</sup> e os obstáculos que podem surgir na comunicação. (FIG. 5)

<sup>7</sup> Muylaert (1995, p.23) apresenta e detalha os Níveis de Penetração: a) Desconhecimento: é o nível de penetração em que estão as pessoas que nunca ouviram falar da entidade, marca, do nome; b) Conhecimento: é o nível em que o receptor identifica o nome mas desconhece do que se trata; c) Compreensão: onde o receptor conhece e sabe do que se trata; d) Convicção: é o nível em que o receptor endossa noções que possui sobre o produto; e) Ação: nível em que o receptor se revela disposto a tomar alguma atitude concreta sobre a sua participação no assunto levantado pela comunicação.

**FIGURA 5 – Recursos e Obstáculos na Comunicação**



FONTE: MUYLAERT, 1995. p.23

Vaz (1995, p.222) afirma que “o nível de participação e envolvimento de uma empresa na atividade cultural pode ser avaliado pela configuração gráfica de um anúncio, em que o espaço gráfico tomado pelo crédito normalmente mantém proporcionalidade com a importância do apoio.” Alguns aspectos, de acordo com o autor, devem ser analisados nesse sentido: 1) **destaque visual**: a área do anúncio ocupada pelo logotipo da empresa; 2) **destaque nominal**: ligação do nome da empresa com o evento, variando da simples inserção da logomarca, sem qualquer referência quanto à natureza do apoio, até à incorporação do nome da empresa ao título do evento; 3) **referência nominal**: identifica a natureza do apoio. Várias denominações são utilizadas sem que se possa formar uma idéia precisa e inequívoca do que cada uma delas significa: promoção, patrocínio, apoio cultural, produção, apresentação etc..

#### ***2.1.6.1 Modalidades de utilização do Marketing Cultural através da Comunicação Empresarial***

Levando-se em consideração o *marketing mix* instituído por McCarthy (4 P's – Produto, Preço, Praça, Promoção), Machado Neto afirma que as atividades de patrocínio caracterizam-se como atividades de Promoção e, em sua maioria, de promoção institucional. Para ele,

*o papel promocional da atividade de marketing cultural (que constitui o componente “comunicação” – traduzido do inglês promotion – do composto de marketing) seria obter retorno de imagem à marca patrocinadora (seja de produto,*

---

*serviço ou institucional) em termos de simpatia e de aprovação da opinião pública à adoção de tais práticas (o que em Relações Públicas se caracteriza como obtenção da boa vontade ou goodwill). (MACHADO NETO, 2002, p.16)*

Para Hue (2000) a cultura, como elemento de comunicação, é inesgotável. No âmbito da comunicação empresarial, inúmeras possibilidades se descortinam e talvez esta seja a hora de empresas-cidadãs, preocupadas com o seu papel social, direcionarem o seu olhar para as idéias, os projetos que, pela mão da cultura, levam à educação. Segundo o autor, muitas organizações já trilham esse caminho e obtêm excelentes efeitos.

As empresas que buscam comunicar seus produtos e sua marca através de sua associação a um produto cultural devem, primeiramente, analisar as possibilidades oferecidas pelas diversas modalidades de ação de marketing cultural. Adequar a modalidade ao perfil do público-alvo definido e ao seu objetivo de comunicação possibilitará uma comunicação direta com esse segmento, obtendo o retorno desejado.

Tem-se como modalidades de utilização do marketing cultural, as seguintes formas de comunicação, segundo Schirmer et al. (1997, p. 15-19):

- **Comunicação de Massa:** são ações de marketing cultural voltadas para um grande público, através de produtos culturais massificados e grandes eventos – megashows, espetáculos gratuitos em espaços abertos etc. Esses eventos se adequam principalmente às empresas que produzem bens de consumo de massa, ou seja, de grande produção e consumo. Utilizam como meio de divulgação mídias de grande abrangência, principalmente a publicidade.
- **Comunicação Dirigida:** são ações de marketing cultural onde há maior segmentação, através de determinado produto cultural para público específico, e são utilizadas freqüentemente pelas empresas que desejam alcançar maior visibilidade em determinado segmento. Ações para esse público geram maior identificação do indivíduo com a obra e a empresa. Como exemplos, pode-se citar mostras de cinema, de teatro contemporâneo, espetáculos de música erudita, entre outros.
- **Marketing de Relacionamento:** são ações de marketing cultural direcionadas a públicos de interesse como fornecedores, clientes especiais, consumidores e intermediários. Essas ações podem objetivar estreitamento das relações, premiar clientes fiéis, entre outros. Os

clientes ou fornecedores sentem-se especiais com o tratamento personalizado. Exemplos dessas ações são os espetáculos fechados, distribuição de convites para um público selecionado, descontos e brindes culturais específicos para o público consumidor.

- **Tráfego em Ponto-de-Venda:** consiste na venda de ingressos em local selecionado e de interesse, gerando um deslocamento de determinado público até o ponto-de-venda. Essa ação incentiva, de forma indireta, o consumo no ponto-de-venda, sendo para o patrocinador uma forma de contato do seu público com a empresa e, para o produtor, mais uma possibilidade de ausência de custos com infra-estrutura para vendas.
- **Promoção de Vendas:** a característica básica dessa ação é o estímulo às vendas em curto prazo. Através de ações de marketing cultural, como o ganho de um brinde cultural (de produção exclusiva) na compra de determinado produto, pretende-se ampliar o mercado. Outra possibilidade é a distribuição de amostras grátis em eventos culturais, sem a necessidade de ser patrocinador, mas pagando taxa específica para essa distribuição a um público previamente selecionado. A distribuição de amostras, degustação ou demonstração em espaços ou eventos culturais é interessante para lançamento de produtos.
- **Relações Públicas:** são as ações de marketing cultural voltadas para o público formador de opinião, governo, imprensa ou demais setores que têm relação ou influência com a empresa. Os objetivos são basicamente um reforço da imagem institucional da empresa e valorização da marca nesses segmentos. Como exemplo estão os espetáculos fechados, pré-estréias, distribuição de cortesias para esses públicos, entre outros.
- **Merchandising:** é a presença da marca da empresa patrocinadora em evento ou produto cultural. A cautela é ponto essencial para a utilização dessa ferramenta, a fim de que não se cometa excessos ou se torne inconveniente. Em muitos casos, a marca excessivamente presente em produtos culturais incomoda e pode agredir o público e até mesmo o produto. Como exemplo dessas ações pode-se citar a presença do produto ou da marca em filmes cinematográficos, displays nas entradas dos teatros ou em *fouyers*, propaganda em telão de teatros antes dos espetáculos, entre outros.

Nos rodapés de anúncios de espetáculos artísticos, sejam eles peças de teatro, balé, orquestras e até filmes, podem ser observados várias logomarcas de empresas. Estes, normalmente, são

os co-patrocinadores do evento. Para Neves (1998, p.241), há duas razões para esta participação coletiva: (1) o co-patrocinador não tem dinheiro ou intenção de bancar o patrocínio sozinho; (2) o co-patrocinador quer estar presente em todas as oportunidades de patrocínios culturais e, para ele, tanto faz aparecer sozinho ou acompanhado.

As considerações do autor a respeito do assunto levam ao reconhecimento da fundamental importância da empresa patrocinadora definir com cuidado sua política de patrocínios. Para ele, associar o nome e a logomarca da empresa a outros diversos co-patrocinadores pode gerar total falta de visibilidade ou, pior, associações com empresas que não possuem foco, públicos, objetivos comuns. Ou seja, os atributos da marca que estão no inconsciente do consumidor começam a se confundir com os atributos de outras marcas, que, muitas vezes, nem de longe tem a ver com a da organização.

*No Marketing Cultural, os objetivos visam à conquista, consolidação e aumento da simpatia pela empresa. Mas, na maioria das vezes, este esforço é perdido pela eterna idéia de economizar na mídia, não fazendo uma valorização da marca com o valor do evento. Passam a ser mais uma parafernália de muitas marcas que avalizam o espetáculo. E, como resultado, ninguém memoriza qual o verdadeiro patrocinador. A eficiência de um anúncio saturado de logomarcas é praticamente nula. [...] Lembrando Ogilvy, 'cada anúncio (cada evento) é parte do investimento a longo prazo na personalidade da marca (SANT'ANNA,1998, p.20).*

Para Botelho<sup>8</sup>, Gerente de Comunicação do Grupo Basf, é fundamental estabelecer a diferença entre Apoio Cultural e Merchandising Cultural: este é um espaço para a visualização da marca, empresa ou produto, com um público específico e que chega a ser uma mídia; enquanto que o verdadeiro Apoio Cultural é aquele que a empresa possibilita, fora do circuito comercial, a realização de uma atividade que sem o seu subsídio não seria possível.

- **Programa de Incentivo:** ações de marketing cultural destinadas ao público interno da empresa. Essas ações podem trazer melhorias no relacionamento entre funcionário e empresa, e também o aumento de seu comprometimento. Como exemplos, tem-se espetáculos para funcionários e familiares, bônus artístico<sup>9</sup>, distribuição de cortesias para funcionários, entre outros.

---

<sup>8</sup> <http://www.portal-rp.com.br>, acessado em abril/2001.

<sup>9</sup> (\*) Bônus artísticos: termo utilizado na área cultural para designar vantagem (desconto, credencial, entre outros) que concede a portadores de determinados títulos.

- 
- **Divulgação da Marca:** é a presença da logomarca em peças gráficas (como *tickets* de entrada, cartazes, camisetas) e peças publicitárias (mídia impressa e eletrônica). A logomarca pode aparecer em função de permutas – apoio ou promoção – e de cotas de participação – patrocínio ou colaboração. Essa ação é mais um suporte para a memorização da marca e sua identificação com o evento/produto cultural.
  
  - **Adoção de Espaço Cultural:** com o objetivo de estabelecer uma política cultural através de uma ação de marketing cultural mais constante e mais regular, muitas empresas adotam espaços culturais ou abrem os seus próprios espaços ou institutos. Espaços culturais como o Centro Cultural Banco do Brasil, Centro Cultural Itaú e Usina Unibanco de Cinema são exemplos desse tipo de estratégia.

O crescimento da utilização do marketing cultural é um notório reflexo de que suas ações, quando utilizada em consonância com o público-alvo e objetivos de comunicação, podem gerar efetivos resultados de comunicação – qualificação e consolidação da marca, por exemplo. Esses resultados são maximizados quando o marketing cultural é utilizado juntamente a outras ferramentas de comunicação, como publicidade e promoção de vendas. Assim, o marketing cultural se afirma enquanto uma importante ferramenta de comunicação para o mercado atual.

### **2.1.7 Mensuração do retorno sobre as ações de marketing cultural**

Para Schirmer et al. (1997, p.15-16), mensurar o retorno obtido pela empresa que patrocina atividades culturais é complexo em função dos efeitos de comunicação gerados tornarem-se mais perceptíveis a longo prazo. Assim, o empresário não dispõe, de forma imediata, de um resultado factível sobre a ação.

Como avaliação de retornos a curto prazo, as empresas costumam utilizar o *clipping* eletrônico e impresso obtido na mídia em determinado período. Esse acompanhamento da divulgação – em minutagem/centrimetagem – é usado, geralmente, para avaliação do custo x benefício do investimento. O volume de espaço alcançado como ‘mídia espontânea’ é bastante representativo, mas uma cuidadosa análise qualitativa do conteúdo dessas matérias pode acrescentar muito à avaliação do retorno.

Entretanto, à medida que o marketing cultural estabelece um processo de valorização da marca junto ao segmento desejado, são consistentes os ganhos de comunicação da empresa. A avaliação desse retorno a longo prazo pode ser realizada através de pesquisas, principalmente qualitativas, por constatação do retorno institucional, do reforço de imagem da empresa e da valorização da marca. Fatores como a constância e regularidade da utilização do marketing cultural são aspectos relevantes para uma avaliação completa.

Sendo assim, a maior garantia do retorno é a adequação prévia das modalidades de ações às estratégias de comunicação da empresa.

## **2.2 Imagem Empresarial / Imagem Institucional**

### **2.2.1 Imagem, Identidade: conceitos**

Segundo La Tajada (2001, p.47-74), toda organização empresarial necessita de uma personalidade própria que permita identificá-la e diferenciá-la das demais. Tal personalidade constitui sua *identidade* específica, seu próprio ser. Este, segundo o autor, se concretiza em dois tipos de ações específicas: (a) ações físicas, que incorporam os elementos visuais e

icônicos como sinal de identidade, válidos para a identificação da empresa de seu ambiente externo; e (b) ações culturais, que incorporam as crenças e valores da empresa, que se concretizam nas ações do tipo conceitual e comportamental da organização.

Portanto, para o autor, a *identidade da empresa* concretiza-se em dois aspectos complementares: o visual ou icônico, associado à forma física de identidade empresarial, e o conceitual, que se refere ao conteúdo próprio da identidade.

A *identidade da empresa* deve estender-se como o conjunto das características ou atributos que configuram a sua personalidade e que permite diferenciá-la de outras organizações, independentemente de como são percebidas em seu ambiente exterior.

*O controle do processo de formação da imagem exige um mecanismo capaz de intervir adequadamente em tal processo; e esse mecanismo é constituído, essencialmente, por um conjunto de ações de comunicação, de cujo controle (em seu desenho e aplicação) por parte da empresa depende o resultado em termos de imagem. A imagem não é a identidade da empresa, porque a primeira configura-se (ou deve configurar-se) tendo como base a segunda. A imagem é gerada nos públicos como resultado de suas percepções a respeito da personalidade/ identidade da empresa, de maneira que, quando tais percepções de identidade estão erradas, a imagem desvia-se de tal realidade e produz um disfunção da identidade/imagem, geralmente, negativa. (LA TAJADA, 2001, p. 49)*

“Imagem vem do latim imagine, e segundo Aurélio Buarque de Holanda, numa das acepções, é ‘aquilo que evoca uma determinada coisa, por ter ele semelhança ou relação simbólica’. Enfim, imagem não é necessariamente a realidade” (NEVES, 1998, p.63). Imagem é como as pessoas percebem as coisas; “imagem de uma entidade (empresa, pessoa, objeto, país, cidade, associação, grupo, produto etc.) é o resultado do balanço entre as percepções positivas e negativas que esta organização passa para um determinado público.” Neves (1998, p.63) afirma que, em negócios, não basta a imagem empresarial ser boa; ela deve ser competitiva e imagem competitiva, para ele, é aquela que: 1. Gera negócios: conquista clientes, acionistas, parceiros, fornecedores etc.; 2. Atrai, mantém e motiva os melhores profissionais; 3. Consegue boa vontade de certos públicos: abre portas, dá credibilidade à entidade etc.. O autor completa com o conceito de percepção, que é a captação de atributos, existentes ou não, reais ou imaginários, obtidos na entidade. Ela é tão forte para o observador que acaba virando, para ele, realidade.

Inúmeros são os enfoques para a expressão “Imagem Corporativa”. Por isto, muitas vezes, algumas definições resultam em uma concepção equivocada sobre o conteúdo da imagem da

empresa. *A imagem corporativa*

*refere-se à imagem de uma empresa, organização ou instituição. É resultado da síntese de todas as ações de comunicação dirigidas a seus diferentes públicos. Cada pessoa possui uma imagem subjetiva própria da empresa. Essa imagem individual passa sempre por certas deformações alheias às qualidades positivas ou negativas da empresa e, em múltiplas ocasiões, não correspondem a sua realidade. (LA TAJADA, 2001, p. 49)*

O autor considera a *imagem* como o conjunto de representações mentais criado pelo público em relação a uma empresa ou instituição; são representações, tanto afetivas quanto racionais, que um indivíduo ou grupo de indivíduos associam a uma empresa como resultado de suas experiências, crenças, atitudes, sentimentos e informações. A imagem pode ser espontânea (natural) ou controlada (gerida) pela empresa. Segundo ele, *imagem natural* é aquela que surgiu historicamente, isenta de qualquer processo de controle e sujeita apenas às ações espontâneas.

*O oposto da imagem natural é a imagem controlada pela organização, que surge por sua vontade de assumir o controle de seu efeito. Sem dúvida, a questão de controle admite diferentes graduações: de um controle aleatório, que provém de uma intervenção não programada, até o verdadeiro controle que nasce do desenho e da execução de um plano estratégico da imagem da empresa por meio de adequada comunicação com seus públicos. (LA TAJADA, 2001, p. 49)*

No caso da imagem controlada pela empresa, La Tajada (2001, p.49) afirma que apenas pelo planejamento estratégico de sua imagem, a empresa pode esperar, com uma probabilidade não desprezível, ser percebida por seus diferentes públicos, porque seu interesse é decidir de acordo com sua própria identidade. Para ele, o controle do processo de formação da imagem exige um mecanismo capaz de intervir adequadamente em tal processo e esse mecanismo é constituído, essencialmente, por um conjunto de ações de comunicação, de cujo controle (em seu desenho e aplicação) por parte da empresa depende o resultado em termos de imagem.

*A imagem não é a identidade da empresa, porque a primeira configura-se (ou deve configurar-se) tendo como base a segunda. A imagem é gerada nos públicos como resultado de suas percepções a respeito da personalidade/identidade da empresa, de maneira que, quanto tais percepções de identidade estão erradas, a imagem desvia-se de tal realidade e produz uma disfunção da identidade/imagem, geralmente, negativa.[...] Uma imagem divorciada da identidade dificilmente será positiva para a empresa e de modo nenhum poderá assegurar a eficácia das ações de comunicação realizadas. Portanto, deve existir uma relação estreita entre a identidade e a imagem da empresa, relação de causa-efeito em que a causa é a identidade existente que precisa ser projetada, e o efeito são as percepções de tal identidade que ocorrem na imagem institucional da empresa. Obviamente, a relação de união entre ambas é a comunicação, que exerce um papel transcendental a serviço da eficácia do processo de transformação da identidade em imagem (LA TAJADA, 2001, p. 63).*

Rego<sup>10</sup> *apud* Pinho (1990) quanto à sua distinção entre as palavras *imagem* e *identidade*:

*Por identidade [...] deve-se entender a soma das maneiras que uma organização escolhe para identificar-se perante a seus públicos. Imagem, por outro lado, é a percepção da organização por aqueles públicos. [...] A minha identidade é o que eu mesmo sou. A imagem é aquela em que imagino que pareço* (PINHO, 1990, p.41).

Os *atributos* positivos e negativos na contabilidade da comunicação, são também conhecidos como *ativos* e *passivos* da imagem respectivamente. Sendo assim, a estratégia da imagem consiste em: 1) apurar os atributos positivos e negativos: isto pode ser conseguido através de pesquisas, *feedback*, observações, grupos focais etc.; 2) Entendê-los em profundidade: analisar as percepções segundo os públicos que as produziram, comparar com a realidade, descobrir os *gaps*; 3) Estabelecer os programas para fechar os *gaps* (NEVES, 1998, p.66-68).

Neves (1998) afirma que quando o *gap* de imagem é negativo, isto é, a entidade em si parece ser inferior à imagem que projeta, o trabalho que precisa ser feito é, basicamente, na construção da imagem. O problema está na imagem da coisa em não na coisa em si. Neste caso, para ele, duas ações são requeridas: colocar foco nos atributos negativos no sentido de resolvê-los, isto é, mudar a percepção do público sobre aqueles aspectos interpretados como insatisfatórios (os passivos de imagem); valorizar os atributos captados como positivos (os ativos de imagem), confirmando-os.

Ainda de acordo com os *gaps* de imagem, Neves (1998) afirma que, quando o *gap* de imagem é positivo, isto é, a imagem projetada é superior ao que a entidade realmente é, acontece do fenômeno da *ilusão*. Embora o *gap* seja positivo, paradoxalmente, o trabalho para fechá-lo é mais difícil. Para ele, a existência do *gap* de imagem positivo é um imenso risco na administração da imagem porque a decepção está pronta e acabada e ronda o ambiente e, além disso, é por este caminho que entram os concorrentes.

*Para fechar esse gap é preciso ter ações simultâneas sobre a coisa e sobre a imagem da coisa. Ambas as ações são complicadas. Ação sobre a coisa significa melhorar o produto, tirar o defeito, corrigir processo, mudar a empresa, refazer o projeto. Ação sobre a imagem da coisa significa fazer ajustes, sintonizar a imagem, baixando as expectativas e percepções ao nível do real ou próximo dele* (NEVES, 1998, p.68).

La Tajada (2000, p.68-69) conclui dizendo que a empresa deve projetar sua própria personalidade (identidade) para conseguir uma imagem controlada, sem desvios, em relação a

---

<sup>10</sup> REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. *Comunicação empresarial, comunicação institucional*. São Paulo: Summus, 1996.p.97

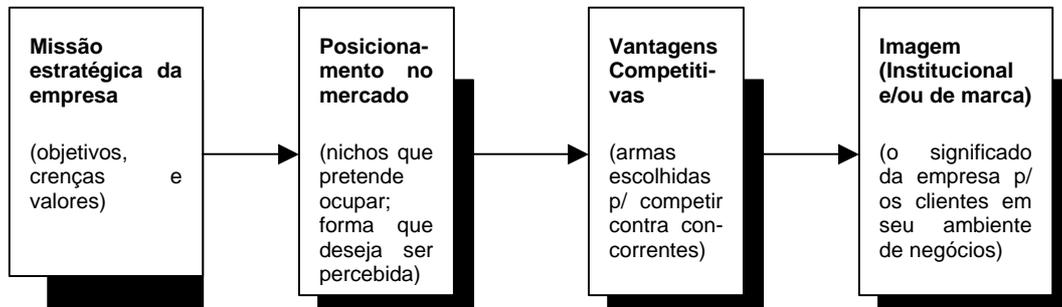
---

sua identidade, uma vez que a imagem divorciada da identidade dificilmente será positiva, e de modo nenhum poderá assegurar o resultado das ações de comunicação realizadas. Para ele, deve existir uma relação de causa-efeito estreita entre a identidade e a imagem da empresa, em que a causa é a identidade existente que deve ser projetada e o efeito são as percepções de tal identidade que ocorrem na imagem institucional da empresa. O vínculo entre ambas é a comunicação, que exerce papel fundamental para a eficiência do processo de transformação da identidade em imagem. Essa imagem não deve ser formada de maneira espontânea ou involuntária, fragmentada e descontínua. A empresa ou organização deve possuir uma identidade bem estruturada para comunicar a seus (diversos e diferentes) públicos. Essa identidade deve ter características típicas denominadas atributos de identidade da empresa. A comunicação intervém a partir dessa identidade, mediante a aplicação de um mecanismo transmissor que atua como elemento transformador ou codificador da mensagem e que influi na criação das condições necessárias e suficientes para sua distribuição aos vários públicos.

Para Gracioso (1995) torna-se evidente o fato de que é perceptível que uma boa imagem (institucional ou de marca) não se impõe – conquista-se. Segundo ele, geralmente ela é o reflexo natural de uma administração orientada para o mercado e os anseios da sociedade. “Não por mera coincidência, as empresas com melhor imagem pública são também as que possuem objetivos estratégicos bem definidos e consciência clara de que a perenidade da empresa está acima das considerações ou vantagens circunstanciais” (GRACIOSO,1995, p.28).

O autor afirma que a imagem institucional deriva diretamente da missão estratégica da empresa (FIG.6), sendo o reflexo do posicionamento escolhido. Sendo assim, quando as campanhas da empresa visam projetar uma imagem condizente com o seu posicionamento estratégico, transformam-se em um fator importante para a consolidação desse posicionamento.

**FIGURA 6 - Imagem Institucional como decorrência da missão estratégica da empresa**



FONTE: GRACIOSO, 1995. p.29

### **2.2.2 Imagem Empresarial, Comunicação Integrada, Comunicação Empresarial, Relações Públicas e Propaganda Institucional**

A estratégia da imagem depende do desenvolvimento e da aplicação da credibilidade empresarial. Esse elemento tanto pode ser usado como arma para conquistar espaços – mercados, investidores, profissionais, corações e mentes – quanto também para funcionar como escudo nas investidas contra a imagem da empresa – conflitos com o poder público e nas crises com a opinião pública. Para se construir uma imagem empresarial competitiva e ter credibilidade é preciso desenvolver, fortalecer e proteger os atributos positivos da imagem da empresa e neutralizar os atributos negativos, o que não é fácil porque aqui são trabalhadas as percepções dos públicos, das pessoas, que são diferentes e possuem, portanto, percepções diferentes. (NEVES, 2000, p.23-24)

O resultado da análise de várias pesquisas de opinião e de estudos de crises empresariais demonstram que as empresas precisam desenvolver os seguintes atributos para se criar a “imagem competitiva”: 1) ter bons produtos e serviços; 2) ser bem administrada; 3) ser um bom lugar para se trabalhar; 4) ter valor agregado para a sociedade - ir além dos interesses dos próprios negócios. Ser paradigma, modelo. Ter e agregar valores. Ser uma “boa cidadã corporativa”. Alguns exemplos: ser ética; respeitar as leis, a concorrência, pagar impostos; não discriminar minorias. De preferência, ir mais longe: apoiá-las; ter responsabilidade social:

respeitar o meio ambiente, contribuir para o desenvolvimento social e cultural; ser criativa e inovadora; ser transparente; relacionar-se bem com todos os públicos; ser respeitadora de compromissos. (NEVES, 2000, p.23-25)

Num contexto de grande competitividade entre as empresas e de uma cobrança cada vez maior por parte dos consumidores e da sociedade, Nassar e Figueiredo (1995, p.20-29) afirmam que a comunicação com os diversos públicos torna-se indispensável para o sucesso organizacional. Os autores comparam a comunicação empresarial a “uma verdadeira guerra com muitas frentes de batalha”, na luta para a conquista do consumidor. E nessa “guerra de comunicação”, as empresas vão construindo as suas imagens institucionais, ou seja, aquela imagem que é a soma de todas as outras imagens da empresa. Uma boa comunicação empresarial é condição primária para uma boa imagem institucional.

Para os autores, as empresas precisam manter uma comunicação competente em todas as suas “frentes de batalha” para a construção de sua imagem institucional.

*De nada adianta uma excelente propaganda, realizada pelos mais brilhantes gurus do mercado publicitário, se o lado cidadão, ético da empresa vai muito mal [...] (ou) se os produtos estão mal das pernas e os consumidores insatisfeitos (por exemplo) com o atendimento, com a assistência técnica (NASSAR e FIGUEIREDO, 1995, p.23).*

Neves (2000, p.23-25) afirma se a empresa já dispõe de todos atributos para criar uma imagem competitiva, é preciso, então, divulgá-los, “*parecer ser* como complemento do *ser*”, ou seja, transformar esses atributos em correspondentes percepções na cabeça das pessoas.

*A imagem empresarial pode ser desenvolvida e protegida através de um sistema de comunicação integrada. Independentemente do tamanho da empresa e da natureza de sua atividade, esse sistema tem sempre os mesmos componentes e requerimentos, variando apenas no nível necessário de sofisticação. (NEVES, 2000, p.25)*

A imagem empresarial é criada ou influenciada por diversos fatores. De acordo com Gracioso (1995, p.27), a imagem de uma empresa depende da maneira de como esta é percebida pelo mercado e pelo ambiente onde opera. Já esta percepção depende do conteúdo e da forma de como a comunicação interna e externa desta empresa é feita. Em geral, a comunicação de uma empresa ou de uma marca se faz através dos seguintes canais: 1) Produtos e serviços oferecidos ao mercado – qualidade, honestidade, grau de inovação, relação custo/benefício etc.; 2) Relacionamento com fornecedores, revendedores e funcionários, procurando atingir a relação de parceria; 3) Nível de integração e participação na vida da comunidade, ou seja, a

---

empresa vista como boa cidadã; 4) Consciência política e social – sentido ético e moral das ações empresariais.

Sendo assim, Gracioso (1995, p.27) conclui que a propaganda e outras formas de comunicação institucional atuam como fatores de reforço ou correção da imagem, apressando a consecução dos objetivos pretendidos. A empresa pode e deve fazer uso da Comunicação Empresarial, um elenco de medidas que compreende, entre outras, as seguintes atividades: Propaganda Institucional, Relações Públicas, Relações com a Imprensa, Comunicação com Líderes de Opinião, Comunicação com o Público Interno, *Reverse Marketing* (comunicação e integração com fornecedores), Relações Governamentais, etc. Para Kunsch (1986, p.113), a Comunicação Integrada “constitui uma somatória dos serviços de comunicação feitos, sinergicamente, por uma ou por várias organizações, tendo em vista, sobretudo, os públicos a serem atingidos e a consecução dos objetivos propostos.”

Vale ressaltar aqui que a imagem de uma organização, atualmente, é um fator de competitividade empresarial. “A imagem pode passar por cima das evidências materiais, ser mais forte que os fatos, que a lei e mudar o curso da história. Boa imagem é um seguro de amplo espectro. Cobre incidentes inesperados, calúnia, difamação, flagrantes etc.” (NEVES, 1998, p.62) Portanto, uma boa imagem empresarial atua como um forte fator de competitividade.

### **2.2.3 Anatomia da imagem institucional**

Gracioso (1995) não aceita totalmente a distinção entre imagem institucional e imagem de marca. Para ele, ambas as imagens, ao longo do tempo, tendem a confundir-se numa só. O autor afirma que a imagem de uma empresa é uma, no sentido de que resulta numa percepção unificada por parte do consumidor, já que ao definir a sua preferência por uma marca ou produto qualquer, o consumidor leva em consideração os inúmeros atributos apresentados pelos mesmos (marca e produto), sendo que este processo de escolha acontece, na maioria dos casos, sem que o consumidor tenha perfeita consciência dos atributos que a levaram a tomar tal decisão – esta escolha, na verdade, é processada no cérebro humano, que funciona como um supercomputador, com uma lógica impressionante.

*Embora seja percebida de maneira unificada, ou global, a imagem é o resultado de diversos atributos que somam, às vezes, com um efeito sinérgico. Esses atributos variam de caso para caso e até mesmo de pessoa para pessoa. (...) O mecanismo que leva à percepção destes atributos é basicamente emocional. As pessoas entram em sintonia com aquilo que tem relevância para elas, desprezando ou simplesmente não notando o restante (GRACIOSO, 1995, p.33).*

Esta constatação é importante pois permite aos estudiosos e profissionais definir com mais clareza os problemas e objetivos empresariais no momento de reforçar ou corrigir uma imagem.

### **2.3 Imagem Empresarial e Marketing Cultural**

Ao se fazer uma análise sintética sobre os mecanismos de apoio à cultura no Brasil, é possível verificar perfis distintos de companhias que aplicam recursos na atividade. Em um grupo estão as empresas que, na tentativa de agregar valor à sua imagem, tem em sua estratégia a atuação constante nesse setor. De outro lado, surgem investidores que buscam, principalmente, o benefício fiscal. Para Sérgio Reis, Diretor de Marketing do Grupo Positivo, quem faz cultura pelo incentivo fiscal não percebeu sua importância na formação da imagem empresarial. Este incentivo deveria ser apenas um detalhe, e não a razão para se investir em cultura, como acaba acontecendo. Jacqueline Sanchotene, captadora de recursos para projetos culturais no Rio Grande do Sul, acredita não ser correto oferecer apenas isenção fiscal, já que,

com foco apenas na isenção fiscal, a empresa demora muito para ter retorno. Para ela, é preciso um foco para a economia de mercado, ou seja, foco na construção de uma imagem – o Marketing Cultural de fato, não o redirecionamento de impostos. (MELO, 2001, p.24)

É de fundamental importância a atenção das empresas para a necessidade de haver uma estratégia fundamentada em Marketing Cultural. “As leis de incentivo são muito positivas; o problema é a visão de curto prazo de algumas empresas que se aproveitam das leis para investir em certos trabalhos e não têm um projeto para a cultura, tendo um foco muito financeiro”, segundo Raul Vianna, Gerente de Imprensa da Volkswagen. (MELO, 2001, p.24) Com relação ao possível retorno obtido com os investimentos em marketing cultural, Sérgio Bandeira de Mello, Gerente de Patrocínios da Petrobrás, afirma que principalmente as empresas que atuam na parte de *commodities* necessitam de agregar algum valor à marca e o apoio à cultura, através de ações de marketing cultural, cumpre muito bem esse papel. (MELO, 2001, p.24)

## **2.4 Marketing Institucional x Marketing Empresarial/Marketing de Produtos**

### **2.4.1 Marketing Empresarial e Marketing Institucional: diferenças e dimensões**

De acordo com Vaz (1995, p.11-18), o mercado é dividido em dois tipos, definidos pela natureza dos produtos (bens e idéias), sendo denominados Mercado Simbólico (idéias) e Mercado de Material (bens). O mercado simbólico é caracterizado pelas mercadorias “idéias” e o mercado material pelas mercadorias “bens”. Para o autor, as mercadorias “idéias” englobam as mercadorias “bens”, porque estes são, na realidade, materializações de idéias. No Mercado Simbólico ocorrem as trocas de bens intelectuais e no Mercado Material ocorrem as trocas econômicas.

*Cada um dos dois mercados desenvolve um tipo de marketing apropriado para aproximar as suas respectivas instâncias da produção e consumo. (Sendo assim, pode-se) denominar de Marketing Empresarial às ações de marketing praticadas no mercado material, no qual a atividade econômica predomina, através das trocas de bens por moeda. Na base das transações aí realizadas está a manutenção, sobrevivência e crescimento dos negócios. Marketing Institucional aplica-se, por outro lado, ao conjunto de trocas características do mercado simbólico. A essência do Marketing Institucional é, igualmente, a manutenção, sobrevivência e crescimento das instituições que o praticam, ainda que sem fins lucrativos. [...] Com a consciência mercadológica totalmente assimilada tanto pelas Organizações com Fins Lucrativos como pelas Organizações Sem Fins Lucrativos, as técnicas de Marketing Empresarial e de Marketing Institucional fundem-se de tal forma que os*

---

*mercados Material e Simbólico funcionam como realidades complementares, apresentam-se de tal modo inter-relacionados que às vezes torna-se difícil dissociá-los (VAZ,1995, p.12).*

#### **2.4.2 Composto Mercadológico Institucional – As Quatro Posições**

Tendo em vista o nível em que são estabelecidos os contatos políticos da organização, envolvendo questões de credibilidade, confiança e peso político, os aspectos que dizem respeito à imagem da organização passaram a ser objeto de forte preocupação, sendo incorporadas ações de reforço institucional. No entanto, as Relações Públicas assumiram um papel bem mais abrangente neste contexto, deixando de ser mero reforço institucional, escapando ao âmbito do microambiente, em que desempenhava uma função de retaguarda, passando a uma função de vanguarda, como política de relacionamento da organização, desbravando e abrindo mercados, desobstruindo bloqueios e resistências nos diversos públicos de interesse. (VAZ,1995, p.85)

Em paralelo a esse aspecto, foi criado um conhecimento cada vez mais específico acerca do Marketing Institucional, com as ações de cunho institucional ganhando características distintas, com o desenvolvimento de um esforço de marketing próprio – o Esforço de Marketing Institucional.

*É uma espécie de reprodução orgânica do Composto Mercadológico, adaptado da área econômica para as demais áreas institucionais. Entretanto, em decorrência da natureza específica do produto e do valor no mercado simbólico, o Esforço de Marketing Institucional apresenta características diferenciadas. (VAZ,1995, p.86)*

O Composto Mercadológico Institucional apresenta, então, um modelo próprio – um ciclo chamado de Quatro Posições, que constituem os esforços desenvolvidos pelas organizações para interagir com o mercado de idéias e imagens.

O Esforço de Marketing Institucional segue os mesmos princípios e a estrutura de forças do Composto Mercadológico tradicional. O modelo conserva o Composto Mercadológico tradicional como referência, do qual é uma espécie de adaptação concentrada, já que, por exemplo, no mercado institucional, a divulgação (Promoção) é a própria distribuição, uma vez que o produto é a Informação. Para Vaz (1995, p.87) cada fase dessas posições resulta, no fundo, da combinação de dois ‘pês’ do outro modelo, dentro de uma realidade mercadológica que exige uma percepção diferente dos valores em jogo e um tratamento mais versátil dos

---

fatores de marketing. Da Posição inicial, parte-se para a ComPosição, depois para a ProPosição e, finalmente, para a ExPosição.

A) Posição:

É o esforço de marketing que define os objetivos institucionais: o que dizer ou fazer, a quem atingir e os resultados que se espera obter. Engloba o projeto e o preparo do Composto Mercadológico. Corresponde ao esforço que a organização desenvolve para estabelecer seu horizonte de atuação e para se munir de recursos compatíveis com os objetivos fixados. Envolve a definição de um planejamento em que são fixadas as metas a atingir e outros parâmetros de desempenho, bem como os correspondentes programas de ação para alcançar os objetivos.

B) Composição:

É o esforço de marketing que busca parcerias com as forças do mercado. O objetivo é transpor os obstáculos do ambiente institucional, cujas dificuldades podem estar no Micro Ambiente, no relacionamento com fornecedores e intermediários, ou nas estratégias competitivas com os concorrentes. Podem estar também no Macro Ambiente, onde imperam fatores externos tanto à organização isoladamente quanto aos demais agentes institucionais, decorrentes de imposições legais ou circunstâncias políticas, econômicas ou sociais. Envolve o exercício de habilidades políticas e a capacidade da instituição e de seus congêneres em exercer autoridade e força, influenciando por meio de atividades de *Lobby* e *Relações Públicas* na conquista de posições estratégicas. A Composição abrange alianças e articulações nos dois ambientes de mercado (interno e externo), incluindo negociações com organizações do mesmo nível (intermediários, fornecedores e concorrentes).

C) Proposição:

É a elaboração e caracterização final da idéia, para pronta e inequívoca identificação. No marketing tradicional cabe ao Design adequar os aspectos estéticos e funcionais do produto e compatibilizar as limitações e condicionamentos técnicos com as necessidades e preferências do mercado. A Proposição, no Marketing Institucional, resulta de um trabalho de Design da linguagem, e envolve ainda as condições e os termos do pacto que se estabelece entre a organização e o público. É basicamente o pê de “Produto” do Composto Mercadológico.

Entretanto, tendo por essência a imaterialidade da ‘idéia’, o conceito de Proposição está ligado à caracterização da mensagem que a organização quer propagar. Marca é o principal componente. Também integram a Proposição o *Design* e a Embalagem, este último dentro de uma característica simbólica. O fator “Preço” tem conotação diferente no sentido convencional de quantificação monetária do Produto. Aqui o Preço refere-se a condições de pacto firmado entre a organização e o público que aceita a mensagem.

Na Proposição, por sua característica de ser o pacto e as condições estabelecidas pela empresa com seus públicos, a estratégia de Relações Públicas assume papel relevante. Vaz (1995, p.142-143) afirma que existe um grande perigo da organização cair no descrédito popular fazendo propaganda institucional apenas com o objetivo de manter uma boa imagem junto ao público, exclusivamente por meio de mensagens comerciais. É preciso um real envolvimento da empresa com a causa “anunciada”.

*David Finn, fundador da Arts & Communications Counselors e considerado o “pai do Marketing Cultural”, declarou não ser simpatizante de trabalhos exclusivamente com a imagem, que sugere algo artificial, afirmando que “a empresa deve desenvolver um ideal como instituição. Se não tiver isso, melhor desistir do Marketing Cultural, porque jamais passará do nível superficial.” Basta substituir Marketing Cultural por Marketing Ecológico ou outro qualquer para perceber como é indesejável e até contraproducente a propaganda institucional sem uma retaguarda de realizações (VAZ,1995, p.142).*

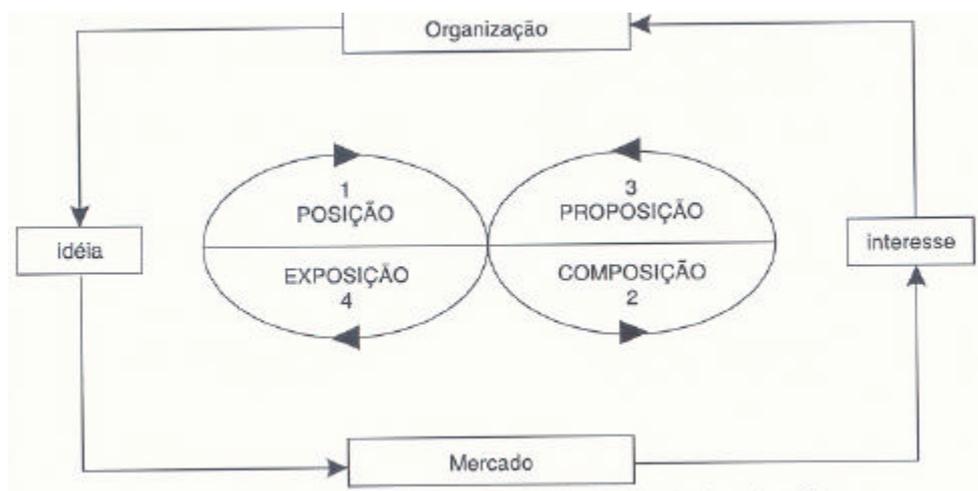
#### D) Exposição:

Compreende, principalmente, a “Promoção” do Composto Mercadológico. O produto “idéia” é distribuído através dos meios de comunicação. Logo, a divulgação já constitui em si a própria “Distribuição”. O conceito de “Praça”, apesar disso, não é desconsiderado no item Exposição. Em várias situações, como no Marketing Político e no Marketing Social, existe uma necessidade real de distribuição física como, por exemplo, entrega de brindes eleitorais, no primeiro caso, e fornecimento de roupas e alimentos, no segundo. São duas situações possíveis e requerem locais estratégicos de repasse de materiais que fazem parte da mensagem institucional.

Segundo Vaz (1995, p.89), o Esforço de Marketing Institucional caracteriza-se como um processo cíclico de quatro fases (FIG.7), que se inicia no Ambiente Interno da organização pela Posição (1) estratégica de todas as suas forças para estabelecer e atingir os objetivos da instituição. A seguir, já no Ambiente Externo, a organização procura uma Composição (2) de

forças com outras instituições do mercado, tendo em vista garantir posições importantes para a consecução dos objetivos. Voltando ao Ambiente Interno após as devidas alianças e articulações, o Esforço de Marketing deve concentrar-se em formular uma Proposição (3) que conjugue os elementos básicos da proposta que a organização faz à sociedade com as condições negociadas na fase anterior. Finalmente, o esforço passa mais uma vez ao Ambiente Externo da organização para a Exposição (4) da proposta.

**FIGURA 7 - O ambiente e o esforço de marketing institucional no fluxo de comunicações do mercado simbólico**



FONTE: VAZ, 1995. p.89

VAZ (1995, p.89) conclui que a essência do Esforço de Marketing Institucional é a mesma do Composto Mercadológico tradicional: distribuir os recursos disponíveis a maneira mais eficiente possível para reforçar as posições consideradas prioritárias pela organização. Essa alocação varia de acordo com a área de atuação da organização, com a posição que ocupa no mercado, com a relação de forças internas e externas da organização, além de vários outros fatores.

### **2.4.3 Os Eventos como Ferramenta para as Novas Mídias**

No contexto das ações que precisam ser promovidas pelas instituições para o fortalecimento de sua imagem institucional é fundamental que as mesmas pensem acerca de novas formas e ferramentas de contato com o consumidor, que possam estabelecer uma comunicação eficaz.

Britto (2000, p.82) aponta quatro macro fatores principais que levaram à criação de novas ferramentas de contato (mídias), que são: 1) O surgimento de uma grande gama de novos produtos e serviços dirigidos a públicos novos e específicos; 2) O surgimento de novos públicos com características específicas; 3) O surgimento de novas tecnologias que permitiram o desenvolvimento de novas formas de contato e administração de dados; 4) A necessidade de uma melhor relação custo/benefício e a possibilidade de uma mensuração mais efetiva de resultados.

No Brasil, principalmente nos últimos dez anos, as empresas, de forma geral, produtoras ou prestadoras de serviços, conseguiram enxergar a evolução dos mercados consumidores, demonstrando isso por meio da evolução de suas linhas de produtos e serviços. Com essa evolução, uma grande gama de produtos e serviços já não se prestava mais à aplicação pura e simples das mídias tradicionais. Britto (2000, p.82) afirma que “também fruto natural da evolução dos mercados, públicos mais específicos acabaram-se consolidando”, tanto pelas classificações sócio-econômicas regulares, quanto pela atratividade a um assunto específico.

Sendo assim, utilizar somente as mídias tradicionais não seria suficiente, ou mesmo rentável, para atingir certos públicos. As novas mídias (e, dentre elas, as mídias dirigidas) passam, então, mais do que nunca, a cumprir esse importante papel. Britto (2000, p.88) elege como

novas mídias, algumas ferramentas que permitem atingir nichos específicos e gerar dados para o abastecimento de um banco. São elas: as mais utilizadas pelas ações de marketing direto, como listas e telemarketing; a Internet e seus milhões de sites; as possibilidades de tevês por assinatura; os eventos em geral, enquanto instrumentos de comunicação.

Especificamente sobre os eventos como ferramenta para as novas mídias, Britto (2000, p. 93 ) destaca que os eventos atingem, na verdade, pessoas agrupadas por interesse e, principalmente, focadas naquele assunto, naquele momento.

Inúmeros podem ser os tipos de eventos, dentre eles os eventos culturais. As empresas, segundo o autor, utilizam os eventos culturais, seja na forma de apoio, patrocínio ou mesmo organização, pela necessidade da construção forte de marca, através da demonstração do compromisso da instituição com a sociedade e porque estar presente no evento é interessante, já que é uma forma pura de mídia.

Enfim, os eventos têm-se mostrado uma forte mídia dirigida, capaz de gerar atenção para com a empresa, produto ou serviço e ainda possibilitar contatos pessoais, sendo uma excelente ferramenta de mídia para certos públicos.

#### **2.4.4 Comunicação Integrada de Marketing (CIM)**

No marketing moderno, a comunicação assume uma importância fundamental, passando a ser vista mais como um composto, envolvendo propaganda, promoção de vendas, feiras e exposições, demonstração do produto, venda pessoal, merchandising etc. Este *mix* também é conhecido como “Comunicação Integrada de Marketing”, terminologia apresentada por Schultz, Tannenbaum e Lauterborn. (KUNSCH,1997, p.124)

Shimp (2002, p.39) afirma que tem havido uma tendência bem definida nos últimos anos em direção a uma prática que é chamada “Comunicação Integrada de Marketing (CIM).

*CIM é o processo de desenvolvimento de implantação de várias formas de programas de comunicação persuasivos com clientes existentes e potenciais no decorrer do tempo. O objetivo do CIM é influenciar ou afetar o comportamento do público-alvo das comunicações. A CIM considera todas as fontes de marca ou contato da empresa que um cliente ou prospecto tem com o produto ou serviço como um canal potencial para a divulgação de mensagens futuras. Além disso, a CIM faz uso de todas as formas de comunicação que são relevantes para os clientes atuais e*

---

*potenciais, e às quais eles devem ser receptivos. Em resumo, o processo de CIM começa com o cliente ou prospecto e então retorna para determinar e definir as formas e métodos através dos quais os programas de comunicação persuasivos podem ser desenvolvidos. (SHIMP, 2002, p.40)*

Apesar de parecer óbvia, a integração dos vários elementos da comunicação surgiu com efetividade nos anos 90. Até então (e ainda hoje em muitas organizações), as organizações têm tratado propaganda, promoção de vendas, Relações Públicas e outras ferramentas da comunicação como práticas separadas. A relutância em perceber e adotar o CIM por parte das empresas e agências de publicidade, por exemplo, acontece pelo medo da mudança, que pode resultar em perda de poder. No entanto, cada vez mais empresas adotam a CIM em função dos resultados que ela pode alcançar.

*O grande valor de uma organização e seu produto ou serviço é a diferença e a credibilidade gravada na mente do consumidor. Em um mercado de paridades, a única característica diferenciadora que uma empresa pode oferecer aos consumidores é o que esses consumidores acreditam a propósito da empresa, do produto ou serviço e o relacionamento deles, consumidores, com a marca. O único lugar onde existe o valor real do produto ou da marca é dentro da mente dos clientes ativos e potenciais. Todas as outras variáveis de marketing, tais como projeto do produto, formação de preços, distribuição e disponibilidade podem ser copiadas, duplicadas ou superadas pelos concorrentes. O valor do marketing reside de fato na rede mental do consumidor. Isto é o que o povo acredita, não o que é verdadeiro. Isto é o que o povo quer, não o que está disponível; aquilo que o povo sonha, não o que ele sabe que realmente diferencia um produto de outro em um mercado de paridade. Eis por que, disso damos fé, as comunicações de marketing estão se transformando rapidamente na principal força do marketing de hoje e com certeza do amanhã (GIAGRANDE & AGOSTINHO, 1994, p. 28, apud KUNSCH, 1997, p.125)..*

#### **2.4.5 RP e Marketing Cultural**

Um dos instrumentos importantes utilizados pelas Relações Públicas para transmitir a personalidade de uma organização ao público em geral ou a públicos escolhidos especificamente pela organização é a promoção de atividades de interesse público. Kunsch (1986, p.43) afirma que, como um desses instrumentos, a promoção da cultura é um excelente meio para as Relações Públicas se valerem das estratégias de marketing cultural e se posicionarem bem, politicamente.

Pinho (1990, p.73) destaca a promoção de eventos como um instrumento de Relações Públicas. Para o autor, os eventos são utilizados em RP como acontecimentos que são aproveitados para atrair a atenção do público e da imprensa sobre a empresa.

*De acordo com Canfield, a eficácia de tais acontecimentos está em “que possuem características que servem para atrair a atenção, despertar interesse e produzir impressão duradoura nas pessoas.” [...] O profissional de Relações Públicas torna-se, cada vez mais, um promotor de acontecimentos, dispondo de um número considerável de eventos para serem desenvolvidos em benefício da empresa. [...] Além de sua presença em eventos da comunidade, a empresa pode participar com mais efetividade através do patrocínio direto, com a destinação de verbas para realização do acontecimento ou a impressão de material promocional que leve a sua assinatura. Muitas empresas, por sua vez, reservam em seus orçamentos anuais verbas para o patrocínio de grupos teatrais, musicais e artísticos, que apresentam um número determinado de espetáculos visando públicos de interesse da empresa. (PINHO,1990, p.73)*

Para Pinho (1990, p.76), iniciativas assim mereceram um novo impulso com a aprovação da Lei nº. 7.505, de 2 de julho de 1986, que possibilita a empresas e pessoas físicas abaterem da renda bruta do Imposto de Renda, ou deduzirem como despesa operacional, o valor das doações, patrocínios e investimentos, realizada por intermédio ou a favor de pessoa jurídica de natureza cultural. O autor (1990, p.76) afirma que “as atividades culturais promovidas pela empresa sem proveito pecuniário ou patrimonial são consideradas pela Lei como patrocínio. Abrangem festas folclóricas, exposições de artes, espetáculos teatrais, de dança, de música, de ópera, de circo, edição de livros, produção de discos e filmes de caráter cultural.”

As Leis de Incentivo à Cultura (federal, estaduais, municipais) abriram uma vasta opção de ações culturais que redundam em benefícios para a empresa no seu relacionamento com a comunidade ou com os públicos para os quais esses eventos serão dirigidos. A área de RP, através de seus profissionais, cumpre aqui o importante papel de determinar junto a alta administração e de acordo com os objetivos empresariais as ações culturais a serem patrocinadas a fim de fortalecer a imagem empresarial através do uso do marketing cultural.

Walter Nori, Gerente de Comunicação Social da Rhodia, considera que o investimento em cultura, como forma de Relações Públicas, é muito importante e significativo para que uma empresa se torne conhecida, porque a cultura norteia a sociedade. Sendo assim, investir em cultura é bom por toda essa proximidade que ela permite dentro da comunidade em que está envolvida. Ao mesmo tempo, tudo que diz respeito à cultura, segundo Nori, é aceito sob o

---

prisma simpático que tem embutida uma mensagem sempre profunda e duradoura. Lindolfo Paoliello, Gerente de Comunicação Social da Fiat Automóveis, também acredita que a cultura é um bom investimento em RP. Para ele, “assim como qualquer produto é bem feito na medida em que atende a uma real necessidade do consumidor, um investimento na área institucional tende a ter um bom retorno ao preencher uma real necessidade do cidadão.” O Diretor de Comunicação do Grupo Machline, Ênio de Sá Machado, afirma que o retorno e o conceito da empresa e de seus produtos supera, em muito, o investimento, representando, portanto, uma aplicação adequada de recursos, paralelamente à contribuição que a empresa está realizando junto à sociedade (<http://portal-rp.com.br>).

## 3 METODOLOGIA

### 3.1 Natureza da Pesquisa

O presente trabalho estudou a implantação e o desenvolvimento do Marketing Cultural como estratégia para o fortalecimento da imagem institucional do Banco Mercantil do Brasil S.A.

Para tanto, a pesquisa de campo desta dissertação foi desenvolvida sob os critérios metodológicos da Pesquisa Qualitativa. Em uma primeira etapa, foi utilizada a Pesquisa Exploratória e, na segunda etapa, a Pesquisa Conclusiva Descritiva.

Este trabalho faz uso da Pesquisa Qualitativa porque esta é concebida como Pesquisa Conclusiva Descritiva, na abordagem de Mattar<sup>11</sup> (1999) *apud* Saraiva, (2002, p.70) “a pesquisa qualitativa surgiu da necessidade de melhor compreensão da realidade social,” já que as técnicas quantitativas não conseguem absorver a multiplicidade da realidade, pois trabalham com parâmetros fixos e pré-determinados, como “sim e não”, “certo e errado”, entre outros. O conceito básico de pesquisa qualitativa, segundo Honório<sup>12</sup> (1997) *apud* CAMPOS *et al* (2000, p.04), é que ela é um estudo que envolve a obtenção de dados sobre pessoas, lugares e processos interativos, pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada. Este tipo de pesquisa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental. Seu principal objetivo é compreender os fenômenos de investigação segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo e do significado que eles dão às coisas. Para tanto, utiliza-se do Estudo de Caso. Neste trabalho, o Estudo de Caso apresenta-se no Modo Explanatório, aquele em que é possível traduzir precisamente os fatos do caso, considerar explicações alternativas desses fatos e concluir com base em explicações congruentes com os fatos investigados.

A Pesquisa Qualitativa utiliza técnicas de discussão em grupos (focus group) e entrevistas individuais, para explorar a fundo conceitos, atitudes e atributos do público pesquisado. (CAMPOS *et al*, 2000) Sua preocupação básica é o estudo e a análise do mundo empírico em

---

<sup>11</sup> MATTAR, Fauze Nagib. *Pesquisa de marketing: metodologia/planejamento*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

<sup>12</sup> HONÓRIO, Luiz Carlos. **A Pesquisa Qualitativa**: disciplina métodos e pesquisa em administração. Belo Horizonte: UFMG, [s.d.].

---

seu ambiente natural. Nessa abordagem valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada. São utilizados os mais diversos equipamentos ( máquinas fotográficas, gravadores, dados do trabalho de campo, etc.).

Na pesquisa qualitativa, parte-se do pressuposto de que qualquer fenômeno pode ser melhor compreendido e observado quando acontece no próprio contexto em que ocorre e do qual faz parte. Neste caso, ganha ênfase o pesquisador que passa a ser o instrumento mais confiável na observação, seleção, análise e interpretação dos dados coletados. Contudo, um processo de validação da percepção do pesquisador é fundamental para dar credibilidade às suas observações, ele pode ser feito junto aos informantes ou comparando com as observações de outros pesquisadores. Os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados ou produto. O interesse é verificar como um determinado fenômeno se manifesta nas atividades, procedimentos e interações diárias. Só é possível compreender o comportamento humano a partir do seu quadro referencial (estrutura) dentro do qual os indivíduos interpretam seus pensamentos, sentimentos e ações. A grande maestria que se requer do pesquisador é a sua capacidade de compreender os fenômenos que estão sendo estudados a partir da perspectiva dos participantes. O significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida são a preocupação essencial do investigador (CAMPOS *et al*, 2000).

Inicia-se a pesquisa por questões ou focos de interesses amplos que se definem à medida que o estudo se desenvolve, ela não parte de hipóteses estabelecidas a priori. Segundo Godoy (1995), as abstrações são construídas a partir dos dados, num processo de baixo para cima. Quando um pesquisador de orientação qualitativa planeja desenvolver algum tipo de teoria sobre o que está estudando, constrói o quadro teórico aos poucos, à medida que coleta os dados e os examina.

O uso da palavra escrita faz com que a pesquisa qualitativa tenha um caráter descritivo, uma vez que tanto na obtenção de dados, quanto na disseminação de resultados, se faz uso da palavra escrita. Os dados coletados aparecem das mais diversas formas: transcrição de entrevistas, anotações de campo, videoteipes, desenhos e vários tipos de documentos. (GODOY, 1995)

---

A pesquisa qualitativa visa, também, a compreensão ampla do fenômeno que está sendo estudado e a consideração de que todos os dados da realidade são importantes e devem ser examinados. A visão deve ser sistêmica e holística, onde todos os aspectos devem ser considerados, pessoas e ambiente, mas não como variáveis isoladas e sim como um todo. (CAMPOS *et al*, 2000)

Este tipo de pesquisa visa esclarecer ou trazer à luz as inter-relações internas das situações, freqüentemente invisíveis para os observadores externos. Staw *apud* GODOY (1995) argumenta, por exemplo, que em organizações pequenas, ou pequenas unidades gerenciais, não há possibilidade de fazer inferências causais válidas. Amostra pequena e alto grau de interação entre os indivíduos envolvidos produzem pouca validade interna para o experimento. Então, podem-se imaginar situações em que se realizam mudanças de pequeno porte, como num estudo piloto, usando primariamente técnicas de análise qualitativa. Quando, também, o problema é pouco conhecido e a pesquisa é de caráter exploratório, quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, ou ainda, quando a nossa preocupação for com a compreensão da teia de relações sociais e culturais que se estabelecem no interior das organizações, o trabalho qualitativo pode oferecer interessantes e relevantes dados.

Hoje em dia, a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes.

O estudo qualitativo pode ser conduzido através de diferentes caminhos. Vários autores consideram dois métodos como os mais utilizados: o estudo de caso e a pesquisa ação. No caso específico deste trabalho, o estudo de caso é o método mais adequado, como pode ser observado na definição de suas características.

Para Godoy (1997), o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa o exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular. Seu propósito fundamental é analisar intensivamente uma dada unidade social. Honório (1997) *apud* Campos *et al.* (2000, p. 07) diz que o estudo de caso consiste, tanto em amplitude (cobrir tantos aspectos do fenômeno quanto possível) quanto em profundidade (Conhecer as circunstâncias essenciais do fenômeno e reconstruir todo o processo), de uma realidade de estudo, empregando todas as técnicas disponíveis para compreender o fenômeno social na sua totalidade e apresentar como produto final uma descrição compreensiva, integrada e interpretativa do caso como um todo.

Acredita-se que é mais apropriado classificar o estudo de caso como uma abordagem qualitativa, justamente porque com frequência os estudos de caso iniciam com um esquema conceitual fraco. As suas possibilidades de uso são: no Modo Exploratório, levantar, por meio de dados qualitativos, questões para futuros estudos; no Modo Descritivo, buscar associações entre variáveis, normalmente com evidência de caráter quantitativo, para a posteriori analisá-las e interpretá-las; no Modo Explanatório, traduzir precisamente os fatos do caso, considerar explicações alternativas dos fatos e concluir com base em explicações congruentes com os fatos investigados.

Diante disso, seriam vantagens do estudo de caso a compreensão profunda do fenômeno estudado como um todo e ser valioso como método exploratório (compreensão inicial sobre um fenômeno com o qual o pesquisador não esteja familiarizado). Como desvantagens, o estudo de caso depende da capacidade de síntese e integração da massa de dados pelo pesquisador, não permite comprovar resultados tornando difícil a transferência do conhecimento, tende para a elaboração de textos descritivos longos e não proporciona bases suficientes para fazer generalizações.

Para atender o objetivo central deste estudo – analisar o processo de escolha, implantação, desenvolvimento e avaliação de ações de Marketing Cultural como estratégia para o

fortalecimento da imagem institucional do Banco Mercantil do Brasil S.A. – fez-se necessário um levantamento de informações acerca do tema, sendo utilizado para este fim a Pesquisa Exploratória.

Para Mattar (1999, p.82), “uma das formas mais rápidas e econômicas de amadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa é através do conhecimento dos trabalhos já feitos por outros, via levantamentos bibliográficos” e documentais. A Pesquisa Exploratória, neste sentido, torna-se extremamente adequada já que serve justamente para este fim. A primeira etapa do trabalho consistiu em uma pesquisa exploratória com levantamento em fontes secundárias, através de levantamentos bibliográficos em livros, dissertações, teses, jornais e revistas especializados, objetivando um melhor conhecimento do Marketing Cultural e das experiências já implementadas por diversas instituições.

Mattar (1999) afirma que a pesquisa exploratória tem como objetivo prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou o problema de pesquisa em perspectiva, sendo apropriada para os primeiros estágios de investigação, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes, sendo este tipo de pesquisa indicado quando se tem noção muito vaga do problema de pesquisa. Ele afirma que

*Será preciso conhecer de maneira mais profunda o assunto para se estabelecer melhor o problema de pesquisa através da elaboração de questões de pesquisa e do desenvolvimento ou criação de hipóteses explicativas para os fatos e fenômenos a serem estudados. Nos primeiros estágios da pesquisa, o pesquisador não tem conhecimento suficiente para formular questões e(ou) hipóteses específicas (uma hipótese é uma afirmação que especifica como duas variáveis devem estar relacionadas). Mesmo quando já existam conhecimentos do pesquisador sobre o assunto, a pesquisa exploratória também se faz útil, pois normalmente para um mesmo fato em marketing poderá haver inúmeras explicações alternativas, e a sua utilização permitirá ao pesquisador tomar conhecimento, senão de todas, da maioria delas. (MATTAR, 1999, p.80)*

Mattar (1999) resume que a Pesquisa Exploratória deve ser utilizada para objetivos como: familiarizar e elevar o conhecimento e a compreensão da pesquisa em perspectiva; acumular informações disponíveis relacionadas a um problema de pesquisa conclusiva a ser feita ou que já esteja em andamento; clarificar conceitos; estabelecer prioridades para futuras pesquisas;

ajudar no desenvolvimento ou criação de hipóteses explicativas de fatos a serem verificados numa pesquisa causal; auxiliar a desenvolver a formulação mais precisa do problema de pesquisa; ajudar no desenvolvimento ou criação de questões de pesquisa relevantes para o objetivo pretendido; auxiliar na determinação de variáveis relevantes a serem consideradas num problema de pesquisa; ajudar no delineamento do projeto final da pesquisa; verificar se pesquisas semelhantes já foram realizadas, quais os métodos utilizados e quais os resultados obtidos.

Este mesmo autor (1999) explica que as pesquisas exploratórias utilizam métodos de coleta de dados amplos e versáteis, dentre eles os **estudos de casos selecionados**. Este método é adequado para estimular a compreensão e sugerir hipóteses e questões para pesquisa, podendo envolver exame de registros existentes, observação da ocorrência do fato, entrevistas estruturadas, semi-estruturadas ou não estruturadas, entre outros. O objeto de estudo pode ser um indivíduo, um grupo de indivíduos, uma organização, um grupo de organizações ou uma situação. “Como o estudo de caso é um método de pesquisa exploratória, convém novamente lembrar que o seu objetivo é o de gerar hipóteses e não verificá-las, além de possibilitar a ampliação dos conhecimentos sobre o problema em estudo.” (MATTAR, 1999, p.84) Esse método possui três características básicas: a) os dados podem ser obtidos a um nível de profundidade que permitem caracterizar e explicar detalhadamente os aspectos específicos do caso em estudo, bem como apontar semelhanças e diferenças quando comparado com outros casos estudados; b) atitude receptiva do pesquisador que deve ser caracterizada pela busca de informações e gerações de hipóteses e não por conclusões e verificações; c) capacidade de integração do pesquisador de reunir, numa interpretação unificada, inúmeros aspectos do objeto pesquisado. (MATTAR, 1999)

Após levantados e analisados estes dados (dados secundários), que proporcionaram um entendimento mais efetivo acerca do tema tratado – Marketing Cultural, deu-se início à segunda etapa da pesquisa, quando foram pesquisados e relatados as ações de Marketing Cultural desenvolvidas pelo Banco Mercantil do Brasil, para obter respostas às questões da pesquisa como quem, o que, quanto, quando e onde, utilizando procedimentos formais para esta análise, através de, por exemplo, roteiro de entrevistas. As pesquisas conclusivas possuem como características o fato de terem objetivos bem definidos (afim de obter respostas para as questões ou hipóteses da pesquisa), procedimentos formais, sendo bem

---

estruturadas em termos de procedimentos e têm como objetivo responder justamente às questões como as levantadas acima: quem, o que, quanto e onde. (Mattar,1999, p. 85) Para este mesmo autor (1999), as pesquisas descritivas compreendem um grande número de métodos de coleta de dados, entre eles as entrevistas pessoais.

Existem dois tipos básicos de pesquisas descritivas, na visão de Mattar (1999): levantamentos de campo (grande amplitude e pouca profundidade) e estudos de campo (média profundidade e média amplitude). Os estudos de campo devem ser utilizados quando houver mais interesse em “conhecer o inter-relacionamento entre as diversas variáveis que ocasionam um fenômeno e, principalmente, quando for difícil entender o fenômeno sem entender esse inter-relacionamento.” (Mattar, 1999, p.88). No caso específico deste trabalho, foi utilizado o estudo de campo, que está menos preocupado com a geração de grandes amostras representativas de uma dada população, concentrando-se no estudo medianamente profundo de algumas situações típicas. Os estudos de campo constituem-se em grande fonte geradora de hipóteses, servindo, principalmente, aos propósitos de pesquisa exploratória (MATTAR, 1999).

Pelo apresentado acima, torna-se evidente a utilização da Pesquisa Descritiva Conclusiva, baseada em dados primários, através de levantamento de experiências e informações, realizadas na forma de entrevistas individuais com as pessoas diretamente envolvidas nas ações de Marketing Cultural do Banco Mercantil do Brasil. O processo de coleta de dados desta pesquisa ocorreu junto às pessoas-chave do Banco relacionadas ao Marketing e ao desenvolvimento do Marketing Cultural. Além destas pessoas, foram buscadas informações junto aos prestadores de serviço/parceiros do Banco nesta empreitada de Marketing: a agência de propaganda que atende a conta do Banco – Lápis Raro e a produtora de projetos culturais Art BHZ. Resumindo, em uma primeira etapa, foi utilizada a Pesquisa Exploratória e, na segunda etapa, a Pesquisa Conclusiva Descritiva.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o Roteiro de Entrevistas Semi-Estruturado e não disfarçado. A técnica de coleta de dados foi a entrevista pessoal com anotações feitas pelo entrevistador das respostas dos entrevistados, além de análise de pesquisas feitas pela Instituição e material impresso e eletrônico do evento estudado.

## **4 RESULTADOS**

A pesquisa desenvolvida reúne dados importantes sobre o processo de escolha, implantação, desenvolvimento, acompanhamento e análise de ações de Marketing Cultural, bem como sobre as dificuldades e facilidades em se promover estes tipos de ações.

### **4.1 Apresentação dos Resultados**

Com o objetivo de analisar o processo de escolha, implantação, desenvolvimento e avaliação de ações de Marketing Cultural como estratégia para o fortalecimento da imagem institucional do Banco Mercantil do Brasil, foram realizadas entrevistas com as pessoas do BMB e parceiros diretamente envolvidos nestas ações, entrevistas estas realizadas entre os meses de outubro/2002 e fevereiro/2003. O levantamento de informações foi feito através de um roteiro de entrevistas semi-estruturado, em reuniões pessoais entre o entrevistador e os entrevistados em seus respectivos locais de trabalho. Além disso, todo o material impresso e eletrônico, promocionais e informativos, a respeito das ações de Marketing Cultural do Banco foram analisados.

Antes da apresentação do desenvolvimento da pesquisa, torna-se importante apresentar o histórico e as características/perfil do Banco, o que contribui para o entendimento de como o Mercantil do Brasil toma algumas de suas decisões e segue a sua trajetória. Em seguida, serão detalhadas as principais ações de Marketing Cultural implantadas e desenvolvidas pelo Banco até 2002.

#### **4.1.1 Histórico e Caracterização do Banco Mercantil do Brasil S.A. – MB**

As origens do Banco remontam aos anos 40, à cidade de Curvelo, centro-norte do estado de Minas Gerais. Fundado por empresários locais, foi adquirido nos anos 50, ainda com o nome de Banco Mercantil de Minas Gerais, pelos Srs. Oswaldo de Araújo e Vicente de Araújo. Posteriormente, juntaram-se a eles integrantes das famílias Paiva Abreu, Loureiro e Noronha Guarany e, também, o atual Presidente do Conselho de Administração e do Comitê Diretivo, Sr. Milton de Araújo. Estava formado, desde então, o grupo controlador da Instituição.

No ano de 1955, mediante a implementação de uma filosofia de crescimento sustentado, a

---

sede foi transferida para Belo Horizonte. Assim, a Instituição começou a conquistar a sua tradição de segurança e solidez. Na década de 60, com a incorporação do Banco Industrial de Minas e, logo depois, a aquisição dos bancos Santa Cruz e Metrópole, ambos do Rio de Janeiro, o número de agências saltou de 4 para 52. Acompanhando o acelerado desenvolvimento do país, no início dos anos 70, mais dois bancos foram incorporados: o Industrial de Campina Grande e o Mercantil do Brasil, cujo nome passou a ser utilizado pela Instituição. As mudanças proporcionaram ao Banco iniciar a década de 80 com aproximadamente 100 agências.

Atualmente, a estrutura organizacional do MB é formada pelo Comitê Diretivo (composto por sete membros, representantes dos sócios controladores, que representam mais de 90% do capital votante da Instituição, sendo este comitê o responsável pela definição das políticas estratégicas da Organização) e pelo Comitê Executivo (composto por cinco membros, profissionais de mercado, responsáveis pela execução das políticas estratégicas da Organização).

O Mercantil do Brasil, maior instituição financeira de Minas Gerais, conta, hoje, com mais de 200 pontos de atendimento distribuídos pelos principais centros geo-econômicos do Brasil, com nítida concentração na Região Sudeste, especialmente em Minas Gerais, Rio de Janeiro e Espírito Santo - focos geográficos de atuação do Banco. Tem como públicos-alvo, no segmento empresarial, as chamadas *middle market* (grandes empresas) e no segmento de varejo, pessoas acima de 25 anos de idade, das classes socioeconômicas B e C, com renda mínima mensal de, por exemplo, R\$1.000,00, em Belo Horizonte. Atua nos principais segmentos da atividade bancária e funções complementares, seja através de produtos próprios ou em parceria com outras Instituições (Minas Brasil – seguros e previdência privada; ICATU – títulos de capitalização; Visa – cartão múltiplo).

O Banco Mercantil do Brasil tem como filosofia de trabalho manter o seu ideário original e permanecer fiel aos princípios que construíram sua tradição história, baseada na solidez, segurança e confiança. Em termos de imagem institucional, o MB desenvolve suas ações no sentido de trabalhar e fixar na mente das pessoas alguns atributos, como aliar a facilidade e comodidade da tecnologia de ponta, sem esquecer do contato pessoal, cordial e amigável, por acreditar que esta relação de proximidade merece ser preservada e funciona como um

diferencial competitivo.

#### **4.1.2 Desenvolvimento da Pesquisa**

Conforme descrito anteriormente, a pesquisa deste trabalho refere-se ao estudo de caso do Banco Mercantil do Brasil S.A. no que diz respeito à implantação e desenvolvimento de estratégias de Marketing Cultural como forma de fortalecer sua imagem institucional junto a seu público-alvo. É importante ressaltar que, para um maior aprofundamento investigativo, a pesquisa deste trabalho concentrou-se no estudo de uma das ações consideradas pelo MB a mais importante por ele realizada no campo do Marketing Cultural: o projeto “Mercantil do Brasil Cultural”.

##### **4.1.2.1 O MB e o Marketing Cultural**

O assunto “Marketing Cultural” começou a fazer parte do universo de Marketing do Banco entre os anos de 1994 e 1995, quando empresas especializadas em comercializar projetos culturais procuraram a Instituição. Esta procura se deu muito em função da Lei Rouanet de Incentivo à Cultura, aprovada pelo Ministério da Cultura. No encalço das grandes empresas, os pequenos produtores culturais e artistas, incentivados pelas diversas leis municipais, principalmente pela Lei Municipal de Belo Horizonte de Incentivo à Cultura (no caso específico dos anos de 94 e 95, e em função da sede do Banco estar em BH), e Estadual de Incentivo à Cultura (especificamente de Minas Gerais), começaram a enviar projetos para serem analisados pelo Banco na tentativa de aprovação de patrocínios. Vale ressaltar que, já a algum tempo, várias agências do MB de todo o Brasil haviam começado a enviar os pedidos de seus clientes de patrocínio de eventos culturais por eles desenvolvidos.

Uma avalanche de projetos a serem analisados, pouca estrutura de pessoal, pouca informação sobre Marketing Cultural e suas implicações, potencialidades e dificuldades, muitas ações mais urgentes de Marketing a serem implementadas e pouca disposição da Diretoria do Banco, naquele momento, para a abordagem do assunto pelo Departamento de Marketing, entre outros aspectos. Tudo permeado por uma filosofia de trabalho da Instituição tradicional e pouco afeita a novidades.

Em 1996, o MB contratou a Booz Allen & Hamilton, uma conceituada consultoria de

negócios com atuação mundial, para diagnosticar sua estrutura e atuação e sugerir mudanças profundas. Neste momento, diversas áreas passaram a ter papel fundamental no auxílio ao desenvolvimento do trabalho da Booz Allen, dentre elas, a Gerência de Marketing, que pôde ter mais oportunidade de discutir suas idéias, projetos, dificuldades e mostrar quais ações poderiam ser potencializadas para cumprir os novos objetivos estratégicos do Banco.

Dentre inúmeras ações estratégicas implementadas pelo Banco, com o auxílio da Consultoria, e de acordo com a nova filosofia de atuação, o MB passou a concentrar seus esforços na região sudeste, principalmente em Minas Gerais, Rio de Janeiro e Espírito Santo. Sendo assim, todas as ações de Marketing, pautadas agora pelo planejamento estratégico do Banco, passaram a permear os novos objetivos estratégicos da Instituição, que buscam a conquista de novos mercados e o crescimento de suas atividades. Para isso, institucionalmente ficou evidente a necessidade do Banco se aproximar da comunidade. O Marketing Cultural surgiu, dentre outras ações, como uma boa opção para o fortalecimento de sua imagem institucional (baseada nos atributos de segurança, dedicação, compromisso e credibilidade) junto a seus diversos públicos e para fazer com que os clientes potenciais e atuais reconhecessem visualmente a marca do MB (em praças/cidades onde o Banco estava abrindo agências).

Um dos fatores que ressaltou a adequação da utilização de Marketing Cultural foi a análise de um estudo da imagem dos bancos junto aos seus públicos, onde ficou evidenciado o fato dos bancos terem imagem negativa no mercado, sendo esta imagem pautada no banqueiro como um “usurpador, explorador” e nos clientes como os “explorados”. Segundo a área de Marketing do Banco, *“o Mercantil do Brasil quer ser um incentivador dos agentes de transformação social e o direcionamento de suas ações que motivam o público infanto-juvenil vêm em forma de investimentos nas áreas de educação e cultura. São apoios e patrocínios que o Mercantil do Brasil promove no intuito de direcionar a ação dos jovens para o esporte, cultura e educação. Mais do que fazer o seu papel enquanto empresa no sentido das obrigações sociais com a comunidade, o Banco investe nesta área por acreditar que nela está o futuro da nação e, em jogo, um mundo melhor.”* Este discurso permeia a linha de atuação do Marketing, no sentido de promover e fortalecer a imagem institucional da organização. Ainda segundo do Banco, *“existe a preocupação por parte da empresa em poder contribuir para a formação de cidadãos, capazes de se relacionarem com outros indivíduos no gozo dos seus direitos e deveres. Cordialidade, serviço, simplicidade e honradez são a base da atuação*

---

*do Mercantil do Brasil e reafirmam sua convicção de se desenvolver em consonância com o crescimento da sociedade.*” O trabalho social desenvolvido pela instituição caminha no sentido de cativar a comunidade, agregar simpatia, conquistar o cliente e reforçar sua imagem perante os funcionários.

Sendo assim, o Banco, até 2002, trabalhou, principalmente, ações de Marketing Cultural e Social baseadas no apoio, patrocínio e desenvolvimento de eventos e atividades sócio-culturais. A partir dos objetivos das ações de Marketing Cultural do Banco institucionais (queriam trabalhar com educação e cultura), foi definido o público-alvo desta estratégia – público infanto-juvenil (segundo o Banco, “*público ideal para se plantar a semente da cidadania.*”) A partir daí, a modalidade artística a ser patrocinada foi definida de acordo com a adequação a este público e aos objetivos da iniciativa. Direcionadas ao público infanto-juvenil (foco social do Mercantil do Brasil), foram incentivados pelo Banco, através de apoio ou patrocínio, o Festival Mundial de Circo do Brasil, o Intercolegial Mercantil do Brasil de Futebol *Society* (evento próprio), os projetos De Olho no Futuro, Resgatando e Contando Nossas Estórias Folclóricas. Na condição de projeto cultural próprio, e direcionado às comunidades estrategicamente escolhidas de acordo com os objetivos do Banco, foi concebido, implantado e desenvolvido o projeto “Mercantil do Brasil Cultural”. (Quadro 3)

Além destes projetos, o MB ainda analisa e procura patrocinar projetos solicitados por seus clientes ou comunidade, através do contato com a agência ou envio direto à Gerência de Marketing. A análise da solicitação é feita pela Gerência de Marketing que leva em consideração, além das características do projeto e da sua consonância com os objetivos institucionais do Banco, a análise da reciprocidade deste cliente (equação matemática que leva em consideração os investimentos financeiros do cliente no Banco e o lucro para o Banco oriundo destes investimentos) ou a análise da reciprocidade de seu *prospect*, de acordo com a sua capacidade financeira, sendo este *prospect* uma pessoa física, jurídica ou a própria comunidade.

Os projetos patrocinados pelo Banco podem ser divididos em: projetos próprios – o Banco concebe o Projeto e este leva em seu nome o nome do MB; projetos parceiros: projetos que não foram concebidos especificamente para o Banco, mas que se adequam perfeitamente à condição de projetos próprios; demais projetos – aqueles que potencialmente estão ligados aos objetivos institucionais do Banco e atendem aos públicos-alvo que a Instituição deseja atingir.

Em média, chegam à Gerência de Marketing do Banco cerca de 50 solicitações de patrocínio, sendo 10% de agências. Destas solicitações de agência, cerca de 90% são aprovadas, levando-se em conta, é claro, a reciprocidade do cliente, o interesse do Banco em atendê-lo e a adequação aos objetivos das ações de Marketing Cultural da Instituição. Todas as solicitações são analisadas, é dado um retorno ao solicitante e as mesmas são registradas em um relatório inserido no sistema informatizado da Gerência. Quanto à modalidade a ser patrocinada, as solicitações são ecléticas. No entanto, evidenciam-se as festas regionais.

A partir do momento em que é tomada a decisão de patrocinar uma ação, a equipe de Marketing do Banco concentra seus esforços no sentido de potencializar, ao máximo, a sua participação no evento. Sendo assim, na negociação do patrocínio, o Marketing define, junto ao solicitante, o papel de cada um no projeto, bem como o que o Banco quer como contrapartida à sua participação. Normalmente, o Banco explora todas as possibilidades de expor sua marca no evento, desenvolvendo estratégias de *merchandising* criativas ou usuais: coloca promotoras (não para venderem produtos bancários, mas para interagirem com o público de forma institucional e lúdica<sup>13</sup>); distribui brindes com a marca do Banco; insere a marca em todos os materiais promocionais do evento; monta *stands* no local do evento; realiza sorteios nos eventos, fazendo com que o cliente visite o *stand* para depositar o cupom de participação; sempre que possível, decora o evento com material sobre o Banco: bandeirolas, *banners*, faixas, painéis, plástico de forração etc., além de inúmeras outras formas de *merchandising*.

---

<sup>13</sup> Um exemplo desta potencialização máxima de patrocínio foi a participação do MB na primeira edição do Festival Mundial de Circo do Brasil, que aconteceu em 2000, em Belo Horizonte. O Banco comprou uma pequena cota de patrocínio que o nomeava como o “banco oficial” do evento. Pelo montante investido (muito menor do que a dos grandes patrocinadores do evento, como uma empresa de telefonia celular, por exemplo), não seria necessário um envolvimento muito efetivo do MB na iniciativa. No entanto, a equipe de Marketing da Instituição, criativamente, potencializou o patrocínio de forma tão surpreendente, que o Banco se destacou mais do que os outros patrocinadores. Para tanto: foram comprados e enviados ingressos para os clientes MB selecionados pelos gerentes das agências de BH; um grande *stand* foi montado na área externa da Casa do Conde (local do evento) e especialmente decorado com balões coloridos com a marca do MB, onde foram colocados colchonetes, brinquedos, jogos e contratadas monitoras, palhaços, malabaristas, animadores, para brincarem com as crianças enquanto seus pais visitavam o evento; promotoras, devidamente uniformizadas (camiseta do Banco) percorreram todo o evento, com jogos lúdicos e, após a interatividade das pessoas com os jogos, distribuíram brindes como camisetas e bonés; foram confeccionados e distribuídos aos participantes do evento (especialmente as crianças), álbuns com figurinhas auto-colantes sobre a história do circo. A título de informação adicional, os promotores do evento utilizam-se, hoje, para venderem o projeto, do case de sucesso do Mercantil do Brasil na iniciativa.

---

Cada projeto patrocinado conta com o trabalho da Comissão do Projeto (formada geralmente, por uma pessoa de cada área da Gerência de Marketing) designada para o desenvolvimento da estratégia. Todos os patrocínios, solicitados ou não pelas agências, quando aprovados contam com a participação do gerente ou da equipe da agência local. É função da agência apoiar, divulgar e mostrar ao público que esta é uma iniciativa da Instituição e não da sua Gerência de Marketing. O gerente da agência é o responsável por acompanhar o evento, sendo co-responsável pela sua realização.

Cada evento patrocinado é registrado através de fotografias, sendo estas arquivadas junto à solicitação, ao questionário avaliativo, às peças promocionais produzidos e demais materiais referentes à ação, formando um arquivo de ações de Marketing Cultural.

A cada projeto (ou etapa) e anualmente, as ações de Marketing Cultural do Banco são avaliadas pela sua Gerência de Marketing, através do instrumento avaliativo “Questionário para Avaliação de Eventos” (direcionado para as agências que sediaram os eventos e para os parceiros na iniciativa), da conversa com a equipe envolvida na ação, além de pesquisas de opinião contratadas de institutos de pesquisa especializados (pesquisas estas contratadas no período em que o MB patrocinava várias iniciativas, não possuindo um projeto cultural próprio) e do balanço anual da Gerência, em consonância com os objetivos traçados no Planejamento Anual de Marketing.

Em termos de investimento do Banco nas ações de Marketing Cultural, em 2002, por exemplo, o montante aplicado foi da ordem de 20% da verba anual de Marketing. Deste montante, a maior parte foi destinada ao projeto próprio “Mercantil do Brasil Cultural” – 16,42%.

**Quadro 3 - Ações de Marketing Social e Cultural desenvolvidas pelo Banco Mercantil do Brasil entre 2000 e 2002**

<b>Ação</b>	<b>Descrição</b>	<b>Público-Alvo</b>	<b>Local / Ano Realização</b>	<b>Participação do BMB</b>
Festival Mundial de Circo do Brasil	Apresentação e oficinas das maiores companhias circenses	Comunidade de Belo Horizonte	Belo Horizonte 2001	Cota de patrocínio: Banco Oficial do evento
De Olho no Futuro	Projeto social realizado no Centro Zico, contanto com aulas de futebol, oficinas de artes, palestras de socialização, higiene, cultura etc..	Crianças e jovens até 18 anos, muito carentes, em situação de risco social	Belo Horizonte 2002 (*)	Patrocínio financeiro
Resgatando e Contando Nossas Estórias Folclóricas	Projeto de uma parceria entre o MB e Roberto Carlos Ramos (autor do projeto) que beneficia escolas públicas e particulares com a entrega gratuita de kits didáticos contendo estórias do folclore brasileiro (livros, cds e fitas de vídeo)	Crianças e jovens de mais de 4 mil escolas de Minas Gerais, escolhidas de acordo com as cidades-foco do MB	Interior de Minas Gerais 2001(*)	Patrocinador Exclusivo (**)
Intercolegial Mercantil do Brasil de Futebol Society	Campeonato entre educandários das cidades-alvo, envolvendo mais de 50 equipes	Crianças e jovens de 7 a 14 anos	Belo Horizonte, Uberlândia e Juiz de Fora De 2000 a 2002 (*)	Evento próprio
Mercantil do Brasil Cultural	Projeto itinerante que leva às comunidades /cidades apresentações gratuitas de artistas mineiros ligados à literatura, artes cênicas e música.	Comunidade das cidades-alvo do MB 2001	Belo Horizonte e cidades do interior de MG com agências BMB 2000, 2001, 2002 (*)	Projeto Cultural próprio – idealizador, implantador, desenvolvedor patrocinador.

FONTE: Gerência de Marketing do Banco Mercantil do Brasil (2002)

(\*) Eventos que continuam em 2003.

(\*\*) Em 2003, o projeto passa a fazer parte do projeto “Mercantil do Brasil Cultural”

#### **4.1.2.2 Mercantil do Brasil Cultural**

Após a análise do retorno de alguns projetos patrocinados pelo Banco, tornou-se evidente a necessidade de concentrar a maior parte dos esforços de Marketing Cultural em eventos/projetos próprios do Banco neste tipo de ação. Isto porque o patrocínio de eventos isolados pulverizava os esforços, a verba e o retorno de imagem, além de dificultar a avaliação deste retorno e demandar uma equipe maior para o trabalho, caso esse quisesse realmente ser muito bem realizado. O evento cultural próprio levaria, então, em seu nome, o nome do Banco, bem como este seria o responsável pela criação, implantação, desenvolvimento e avaliação de todo o projeto. Neste contexto, após o contato e a contratação de uma empresa especializada em projetos culturais – a Art Bbz (que auxiliou o Banco, inicialmente na formatação do projeto e, posteriormente, na execução do mesmo), o MB criou o “Mercantil do Brasil Cultural”.

Criado em 2000 e implantado em 2001, o projeto “Mercantil do Brasil Cultural” surgiu como uma estratégia do Banco, baseada nas ações de Marketing Cultural, com o objetivo de fortalecer sua imagem institucional junto ao público-alvo de cada praça – clientes, clientes potenciais e comunidade e de fixar a marca do Banco na mente desse público. O objetivo institucional do projeto Mercantil do Brasil Cultural é levar às cidades de Minas Gerais (Minas Gerais é o foco de atuação desta ação) um exemplo de resgate da cidadania via arte, através de apresentações gratuitas de artistas mineiros. De acordo com as definições do próprio Banco, são objetivos do Projeto: 1) objetivo institucional: vincular a imagem do Mercantil do Brasil ao segmento cultural com o foco no público infantil do interior de Minas Gerais; 2) objetivo pedagógico: ampliar a expectativa educacional; mostrar que o Banco tem compromisso com a educação, cultura e cidadania; 3) objetivo comercial: fidelização de clientes e conquista de novos clientes. O Projeto é itinerante e foi idealizado com a intenção de resgatar a cultura e os valores de crianças e adultos, tendo o objetivo de “encantar” a todos por onde passa, segundo seus idealizadores. O público lota as praças públicas onde acontecem

os eventos<sup>14</sup> para assistir às apresentações dos artistas, que além de alegria, transmitem conhecimento.

A escolha das praças (cidades) onde acontecem as apresentações foi planejada de acordo com os objetivos mercadológicos principais da estratégia: fortalecer a imagem institucional do Banco e fazer com que as pessoas reconhecessem a marca da instituição em cidades onde o MB queria aumentar o número de clientes e/ou transações financeiras com os clientes já existentes. Sendo assim, a definição destas praças é feita através da análise estratégica de potencial de crescimento da agência localizada na cidade ou recém-instalada na mesma (o que torna necessário um trabalho mais efetivo no sentido de formar e fixar a imagem do Banco junto àquela comunidade, bem como dar destaque à instalação da agência na localidade). Desde a implantação do Projeto, a cada ano, em média de 15 cidades<sup>15</sup>, são contempladas com o evento, que acontece em, aproximadamente, 5 etapas anuais. Cada etapa é composta da visita à quatro cidades, em média. Estas cidades são selecionadas do montante de praças a serem visitadas anualmente pelo Projeto de acordo com a proximidade umas das outras – definição, agora, geográfica.

O Mercantil do Brasil Cultural é desenvolvido em parceria com a Prefeitura da cidade onde ele acontece. A Prefeitura é a responsável por disponibilizar o local (geralmente praça pública), a iluminação básica do local para a realização do evento, bem como o apoio dos principais serviços públicos na hora do evento - Polícia Militar, Corpo de Bombeiros, hospitais etc.

Várias áreas do MB, ligadas direta ou indiretamente ao Marketing do Banco (FIG.8), dentro do projeto Mercantil do Brasil Cultural, desempenham uma importante função, seja no sentido de desenvolver e aplicar a estratégia, de fornecer insumos ou de ser a área beneficiada com o Projeto. À Gerência de Marketing cabe o papel de toda a concepção da estratégia, desenvolvimento do projeto e avaliação do mesmo. Para tanto, a Gerência conta com o trabalho de equipes específicas designadas para o desenvolvimento da estratégia. A área de Eventos é a responsável por toda a coordenação do Mercantil do Brasil Cultural, contatando a

---

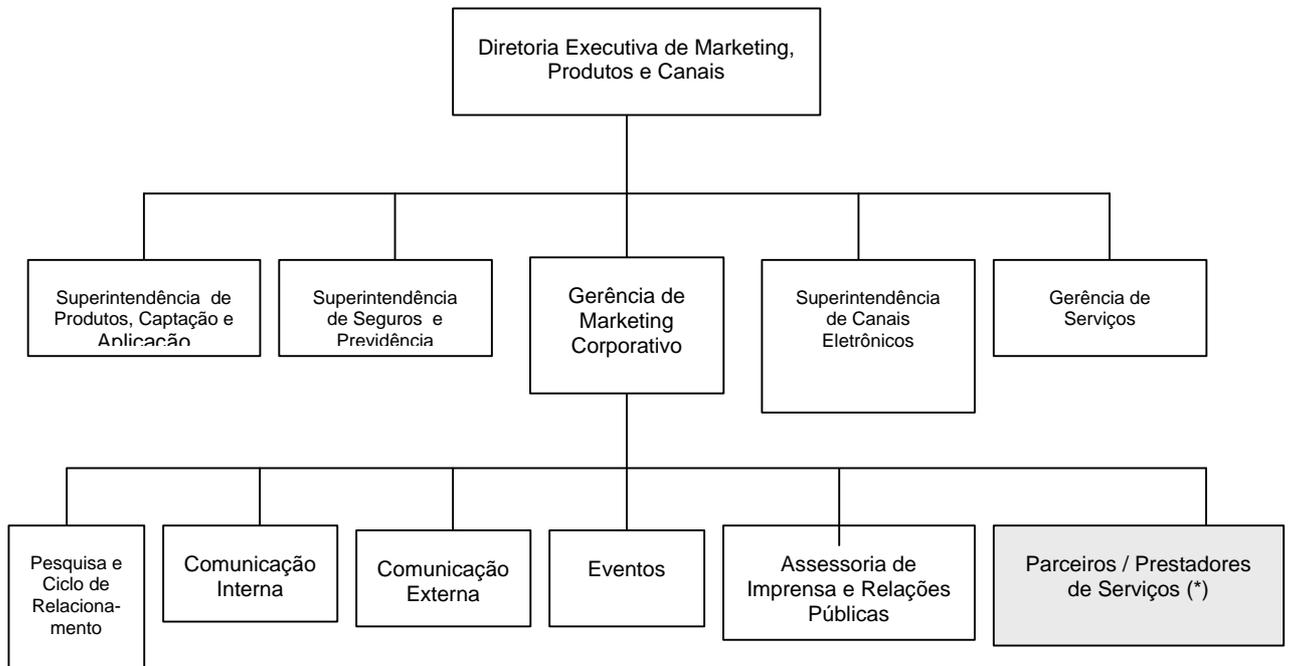
<sup>14</sup> Inicialmente, as apresentações aconteciam em locais fechados, mas em função da demanda por parte dos espectadores, as apresentações passaram a ser realizadas em praças públicas.

<sup>15</sup> Em 2001, foram visitadas 12 cidades; em 2002, 15; estão previstas para 2003, a visita a 18 cidades.

---

praça/agência que sediará o evento, solicitando e coordenando os trabalhos das outras áreas da Gerência de Marketing, sendo tarefas destas áreas: Comunicação Interna (responsável pela divulgação interna do Projeto junto a todos os funcionários do Banco), Comunicação Externa (, cuida de toda a parte de produção e veiculação de propaganda sobre o evento, aprova e executa da compra de mídia na praça onde o evento será realizado, através de pesquisa de mídia feita pela agência de publicidade – Lápis Raro), Assessoria de Imprensa e Relações Públicas (responsável pela confecção e envio de releases, visitas às cidades que sediarão os eventos, contatando a imprensa e identificando e contatando os formadores de opinião, fazendo a divulgação da iniciativa através de entrevistas em rádios, emissoras de tv, jornais e demais veículos de comunicação); Art BHZ (empresa parceira nas ações de Marketing Cultural do Banco; produtora cultural responsável pela seleção de projetos para serem analisados pelo Banco e executora de toda a parte infra-estrutural para a realização do evento em cada praça - palco, som, local, iluminação, roteiro, hospedagem dos artistas e da equipe etc., bem como contratação dos artistas e coordenação cultural do projeto), Lápis Raro (agência de Publicidade que atende a conta do MB; responsável pela criação e produção de *spots* para rádio, propaganda de TV e *outdoor* sobre o evento), CL Comunicação (empresa de assessoria de imprensa que presta serviços para o MB nas estratégias de Marketing Cultural; juntamente com a área de Assessoria de Imprensa e Relações Públicas da Gerência de Marketing do Banco, realiza todo o contato com a imprensa local, divulga releases, recebe a imprensa para as coletivas, fornece material promocional e informativo do projeto para a imprensa).

**Figura 8 - Organograma da Diretoria Executiva de Marketing, Produtos e Canais do BMB**



(\*) Lápis Raro - agência de publicidade; CL Comunicação - assessoria de imprensa (atua especificamente no projeto “Mercantil do Brasil Cultural”); Art BHZ - Produtora Cultural; Link – assessoria de imprensa do Banco.

FONTE: Gerência de Marketing Institucional do BMB

Conforme descrito anteriormente, o projeto Mercantil do Brasil Cultural conta com vários canais para a sua divulgação, utilizando-se de mídia paga e mídia espontânea, esta, bastante relevante devido ao interesse que o evento surte nas praças onde é realizado. Só em 2002, por exemplo, os jornais das cidades onde o evento foi realizado destinaram, juntos, 447 colunas por 1558 centímetros. Se isso fosse convertido em publicidade paga, a equivalência estaria na ordem de R\$141.163,10. Foram estimados 235 minutos de divulgação em rádio e cerca de 10 minutos em televisão, o que é bastante significativo e, se convertido em moeda, certamente acarretaria um valor expressivo.

Como material de divulgação, o Mercantil do Brasil produziu, até 2002, para este projeto, *banners*, lonas painéis, cartazes, *folders*, *spots* de rádio, comerciais de TV, “novelinhas” para som volante, *outdoors*. Como material promocional, o MB produziu: para a imprensa, *releases* e *kits* (composto de camisetas, bonés, cd informativo); para os funcionários das agências envolvidas no Projeto e para os convidados (autoridades e clientes), camisetas e bonés; e para a comunidade, fez o sorteio de brindes e presentes, como camisetas e bicicletas, em cada apresentação.

A cada etapa do Projeto é realizada uma avaliação por parte da Gerência de Marketing, feita: junto aos gerentes das agências das praças onde o evento foi realizado, através de um questionário de avaliação; pela pessoa do Marketing designada para acompanhar o Projeto (da área de Eventos), através da anotação de suas observações; da Art BHZ, através da análise demográfica da cidade x participação das pessoas no evento. Os dados oriundos destas avaliações são tabulados e analisados em vista de futuras melhorias e adaptações.

São avaliados pela Coordenação do Projeto os seguintes itens: 1.) Contribuição à imagem do Banco: visibilidade da marca; conhecimento do evento pela mídia e público; reconhecimento do público quanto a este Projeto ser uma ação de cidadania por parte do MB; 2) Avaliação da mídia espontânea (feita através do trabalho da Assessoria de Imprensa); 3) Público atingido: avaliação feita através da observação *in loco* da equipe coordenadora do Projeto; 4) Organização: adequação do evento ao Planejamento de Marketing – institucional, infraestrutura do evento; 5) Divulgação: qualificação e quantificação dos trabalhos de Relações Públicas e Assessoria de Imprensa; qualificação e quantificação da mídia eletrônica, impressa e alternativa; qualificação e quantificação do material de *merchandising*; presença em público

do patrocinador; desenvolvimento de promoções; divulgação e benefícios junto aos funcionários. Ainda é solicitado aos gerentes das agências questionados que estes descrevam os pontos fortes e fracos do Banco no evento, bem como comentem o evento, sugerindo adequações.

A primeira edição do Mercantil do Brasil Cultural aconteceu em 2001. Buscando aliar cultura e educação numa programação extracurricular, voltada para professores, alunos e o público em geral, o projeto percorreu 13 cidades do interior, finalizando o ano com apresentações em diversas praças de Belo Horizonte. As Secretarias de Cultura e Educação de todas as cidades, bem como as prefeituras, apoiaram o projeto reconhecendo sua importância social.

Roberto Carlos Ramos, contador de histórias, foi a atração no primeiro ano do Mercantil do Brasil Cultural, reunindo um público total de, aproximadamente, 60 mil pessoas, em praças públicas, teatros e auditórios de educandários, com destaque para Governador Valadares, onde aproximadamente 5 mil pessoas assistiram atentamente às histórias e estórias do contador. Segundo o artista, não há registros em todo o mundo de um evento que tenha reunido tanta gente para ouvir histórias. Roberto Carlos afirma que o Mercantil do Brasil Cultural proporcionou a quebra de um recorde, uma vez que o maior número de pessoas até então registrado não havia passado de seiscentas neste tipo de apresentação.

A edição 2002 do projeto “Mercantil do Brasil Cultural” teve seu formato ampliado e novas atrações. Além do pedagogo e contador de histórias Roberto Carlos Ramos, o projeto apresentou, também, o multiinstrumentista, cantor e compositor Maurício Tizumba e o grupo Armatrix, que passaram a integrar a caravana do Mercantil do Brasil Cultural, levando na bagagem o espetáculo “*Liliputz*”, sucesso de público e de crítica.

Nesta edição 2002, o Mercantil do Brasil Cultural foi dividido em duas etapas, direcionadas a públicos específicos: na primeira parte, pela manhã, a agência local recebia convidados (imprensa, autoridades locais, principais clientes, apoiadores) para uma entrevista coletiva e apresentação do projeto. À tarde, aconteciam oficinas de construção de bonecos promovidas pelo Grupo Armatrix, destinadas aos professores de escolas públicas e privadas. À noite, o Grupo apresentava o musical *Liliputz*, composto por bonecos músicos, destinado à comunidade – público infantil e adulto. Já na segunda parte, o Mercantil do Brasil promovia, em praça pública, para a comunidade local, apresentações do contador de histórias Roberto

Carlos Ramos e do multiinstrumentista Maurício Tizumba. Nesse ano, o Projeto foi apresentado nas cidades de João Monlevade, Ipatinga, Governador Valadares, Passos, São Sebastião do Paraíso, Guaxupé, Campo Belo, Lavras, São João Del Rey, Itajubá, Poços de Caldas, Alfenas, Viçosa, Muriaé e Cataguases, atingindo um público aproximado de 50.700 pessoas.

Em 2002, a 2ª Etapa do Mercantil do Brasil Cultural foi avaliada, através de um questionário, junto aos gerentes das agências/praçãs contempladas com o projeto – Passos, São Sebastião do Paraíso e Guaxupé. No relatório contendo os resultados desta avaliação estão definidos os objetivos (institucionais, pedagógicos e comerciais) do projeto, sendo destacadas como metas institucionais para esta etapa conseguir levar todos os veículos de imprensa locais e regionais ao evento e conseguir a participação de 300 pessoas nos eventos fechados e, nos abertos, 1.500 pessoas por apresentação.

O projeto “Mercantil do Brasil Cultural”, contou com investimentos, em seu primeiro ano de realização (2001), da ordem de 8% do orçamento anual da Gerência de Marketing para o ano; em 2002, o investimento saltou para 16,42% da verba de Marketing e para 2003, estão previstos no orçamento 33% da verba da Gerência.

#### **4.2 Análise dos Dados**

O Banco Mercantil do Brasil tem como uma de suas características básicas a sua tradição, tradição esta baseada na sua solidez e segurança. Durante muitos anos, o MB, sem fazer uso de ações agressivas de Marketing, alcançou resultados invejáveis em termos de lucratividade. No entanto, o crescimento e a lucratividade tiveram lugar em um mercado onde a inflação caminhava em patamares altíssimos e as instituições financeiras ganhavam dinheiro sem efetivamente se preocuparem com seus clientes, já que o que gerava o lucro eram as especulações e jogadas financeiras. Neste ambiente, o cliente bancário, não só do MB, mas de qualquer outro banco, era “apenas” o fornecedor do capital.

No entanto, com a entrada do Plano Real e o fim daquela inflação desenfreada, na casa dos dois e, às vezes, três dígitos, as instituições financeiras tiveram que modificar sua forma de atuação, voltando seus “olhos” e esforços para o que passou a ser a fonte principal de lucros – o cliente. Ações efetivas de marketing, levando em consideração não apenas a capacidade

---

produtiva ou de vendas das instituições financeiras, mas as necessidades e desejos dos consumidores de serviços bancários, tornaram-se imediatas, mesmo que embrionariamente.

Sendo assim, e após um trabalho de reestruturação da Instituição, contanto com o trabalho da Consultoria Booz Allen & Hamilton, o Banco passou a considerar o Marketing como uma área estratégica a ser trabalhada no sentido de se manter no mercado e conquistar as posições que gostaria. No entanto, para que o MB chegasse a essa conclusão e confiasse à Gerência de Marketing da Instituição o desenvolvimento de estratégias mercadológicas (principalmente comunicacionais/ promocionais), não só o diagnóstico do novo cenário empresarial foi suficiente. Durante alguns anos, alguns funcionários desta Gerência, mesmo indo de encontro à grande resistência de suas chefias imediatas, de forma gradativa, crescente, foram semeando a semente do Marketing, desenvolvendo pequenas e embrionárias ações, que deram resultados e conquistaram a confiança da Diretoria.

Neste cenário, foram desenvolvidas as primeiras estratégias de Marketing Cultural do Banco, principalmente aquelas relacionadas ao atendimento de solicitações de clientes do MB, encaminhadas pelas agências. À princípio, não existiam parâmetros objetivos para avaliar a solicitação, já que não havia sido desenvolvida a estratégia de patrocínio e Marketing Cultural. Após o envolvimento efetivo daqueles funcionários da Gerência que acreditavam no Marketing, um método de análise foi efetivado, baseado na avaliação da reciprocidade comercial do cliente e no interesse da agência em potencializar a relação comercial com o mesmo e na observância de se o projeto a ser patrocinado estava de acordo com a filosofia e políticas institucionais do Banco, ou seja, se o mesmo tinha “a cara” do Banco. Feita esta análise e apresentada para a Diretoria Executiva (no caso de um parecer favorável do Marketing – filtro), fosse ou não aprovada, a solicitação era registrada e um retorno dado à agência (canal solicitante), que repassava a resposta para o cliente. No entanto, muitas vezes, o acompanhamento efetivo por parte do Marketing (e até mesmo por parte da agência) e a potencialização da ação patrocinada como forma de retorno de imagem, deixavam a desejar, já que haviam outras ações mercadológicas prioritárias a serem trabalhadas.

Com o passar do tempo e, principalmente, com a reestruturação da Gerência de Marketing (atribuições e equipe de trabalho), as solicitações de patrocínio tornaram-se crescentes e bastante significativas em quantidade, principalmente as de patrocínio de ações / eventos culturais de clientes, produtores, artistas etc.. Além disso, a equipe de Marketing

---

(principalmente nas pessoas dos novos Diretor e Gerente de Marketing) voltaram os olhos para a necessidade de aproximar institucionalmente o Banco das comunidades onde o mesmo tinha agências instaladas. As ações de Marketing Cultural, então, neste contexto, tomaram fôlego. No entanto, para que o Banco “comprasse” a idéia, dois fatores foram fundamentais para a implantação do Marketing Cultural: a visão de que o Marketing (em função das ações de marketing implantadas pela Gerência, durante anos), trazia resultados efetivos, tanto comerciais quanto institucionais; e a confiança depositada pelos diretores na Gerente de Marketing.<sup>16</sup>

O Banco, através da Gerente de Marketing, entende o Marketing Cultural como uma forma de uma organização fazer o “algo mais” para a sociedade; contribuir para o desenvolvimento da sociedade. Para o MB, “Marketing Cultural é uma forma de fazer marketing trazendo à tona o lúdico, privilegiando e resgatando a cultura regional.” Eles acreditam que as empresas que desenvolvem ações de Marketing Cultural democratizam a cultura e ajudam a agregar as pessoas, confraternizando-as. Além disso, a partir da experiência já adquirida e de acordo com depoimentos, solicitações de informações, quantidade de pedidos de patrocínio, participação em eventos como palestrante etc., o Banco, hoje, afirma que, em função das ações de Marketing Cultural já desenvolvidas, ele tornou-se uma referência em Minas no tocante à estratégia cultural.

A princípio, o MB apoiava e patrocinava vários projetos e eventos culturais, mas com o amadurecimento e a experiência que foi adquirindo a partir destes patrocínios, o Banco resolveu desenvolver a estratégia de Marketing Cultural centrando suas ações em um projeto próprio, ou seja, um projeto concebido e desenvolvido exatamente de acordo com a sua política e objetivos institucionais. Com isso, ele deixou de pulverizar a verba e o retorno institucional. Quando ele somente patrocinava eventos de terceiros, era apenas “mais um patrocinador”. Segundo o Banco (de acordo com pesquisas de avaliação feita com o público-alvo destas iniciativas), o objetivo institucional da iniciativa (fixar na mente das pessoas a imagem de que o Mercantil do Brasil estava preocupado em disseminar a cultura e contribuir para o desenvolvimento cultural da sociedade) não era assimilada como desejado pelo

---

<sup>16</sup> Esta é uma avaliação feita pela autora desta dissertação de mestrado, já que a mesma foi funcionária da Gerência de Marketing do Banco, entre os anos de 1993 e 1998, onde pôde vivenciar esta confiança, através de inúmeras situações.

público, já que este, muitas vezes, nem mesmo percebia que o MB era um dos patrocinadores da iniciativa.

Após vários meses envolvidos na definição do tipo de projeto a ser desenvolvido como projeto cultural próprio, o MB, contando com o apoio da produtora cultural Art Bhz, criou o “Mercantil do Brasil Cultural”. O projeto fez com que o MB estivesse presente nas cidades por ele selecionada de forma representativa, sanando o problema da dispersão na mente do público-alvo – as comunidades das cidades. O próprio nome do projeto cita o nome do Banco, o que torna mais fácil o processo de assimilação por parte deste público. A Gerência de Marketing do Banco considera o “Mercantil do Brasil Cultural” um projeto caro, no entanto altamente adequado. Caro porque contou com investimentos da ordem de 8% do orçamento anual da Gerência de Marketing no ano de 2001 (seu primeiro ano de realização); de 16,42%, em 2002; e, para 2003, estão previstos no orçamento 33% da verba da Gerência.

Mesmo após a definição de se criar projetos culturais próprios, o Banco continua atendendo à algumas solicitações de patrocínios culturais, mas na condição de patrocinador e não de idealizador. Isto fez-se necessário por dois motivos principais: 1) atender aos interesses comerciais da Instituição (no caso, solicitação de clientes das agências); 2) fazer-se presente nos eventos representativos das cidades de interesse institucional e comercial do Banco.

A cada ano, o volume de solicitações de patrocínios aumenta. Segundo observação da própria Gerência de Marketing, este aumento ocorre em função de fatores como o Banco estar se mostrando mais na mídia, de todo o seu processo de revitalização, dos eventos que realiza (a grande maioria, com muito sucesso) e do fato dos produtores culturais e artistas estarem percebendo que podem realizar seus projetos utilizando como argumento de “venda” para os prováveis patrocinadores o argumento de que o Marketing Cultural é uma excelente ferramenta mercadológica. No entanto, mesmo atendendo a algumas solicitações de patrocínios isoladas, o Banco não é o ativador deste processo, ou seja, não vai em busca das ações a serem patrocinadas, já que, estrategicamente, para atender seus objetivos com Marketing Cultural, desenvolveu projetos próprios (principalmente, o Mercantil do Brasil Cultural).

Todos os patrocínios culturais que fazem parte da estratégia de marketing cultural do Banco, sejam eles eventos próprios ou não, quando aprovados, contam com a participação do gerente

ou da equipe da agência local. Neste sentido, os funcionários de agência do Banco desempenham um papel importante na ação patrocinada, já que têm a função de apoiar, divulgar e mostrar ao público que esta é uma iniciativa da Instituição e que todos acreditam nela. Esta participação da agência acaba trazendo para ela bons resultados comerciais, já que o patrocínio aproxima o banco de suas comunidades.

No que diz respeito à participação do Banco nestes eventos patrocinados, fica clara a sua intenção não de realizar negócios no evento, mas sim de iniciar relacionamentos, já que, na maioria deles, são utilizadas ações de aproximação das pessoas com o Banco, através da difusão de sua imagem empresarial. Em pouquíssimas (e raríssimas ocasiões), o MB monta seu *stand* no evento com a função, por exemplo, de abrir contas ou vender cartão de crédito, seguros etc.. No entanto, antes da definição das estratégias de Marketing Cultural do Banco e de seus objetivos, isso acontecia com uma certa frequência. Atualmente, para cada evento patrocinado ou apoiado pelo MB (patrocínios solicitados pelas agências / clientes MB), uma equipe da Gerência de Marketing desenvolve, cuidadosamente, as ações de *merchandising* e relacionamento a serem desenvolvidas no evento. É importante ressaltar que isso acontece a partir dos critérios utilizados para que o MB tome ou não a decisão do patrocínio.

Como já foi mencionado anteriormente, o primeiro critério utilizado para análise da solicitação é o comercial, ou seja, a reciprocidade do cliente; em seguida, analisa-se o conteúdo do projeto, para verificar se ele está em consonância e adequado à filosofia, natureza e aos objetivos institucionais do Banco; e o terceiro critério diz respeito, justamente, à negociação do valor a ser patrocinado e à reciprocidade de mídia e participação do MB na iniciativa. De acordo com o Banco, esta negociação é acirrada: o MB sempre quer o máximo de visibilidade pelo mínimo valor a ser desembolsado. Ou seja, é uma negociação séria, mercadológica, o que ajuda a demonstrar o quanto o Banco considera importante seus patrocínios e tenta potencializá-los.

No tocante ao processo de avaliação das ações de Marketing Cultural desenvolvidas pelo Banco, são avaliados pela Coordenação do Projeto, conforme descrito no item 4.1.2: a contribuição do evento para a imagem do Banco (visibilidade da marca, conhecimento do evento pela mídia e público, reconhecimento do público quanto a este Projeto ser uma ação de cidadania por parte do MB); a mídia espontânea gerada pelo evento; a quantificação e qualificação do público atingido pela ação; a adequação do evento ao Planejamento de

Marketing – institucional, infra-estrutura do evento; e o trabalho de divulgação da ação (qualificação e quantificação dos trabalhos de Relações Públicas e Assessoria de Imprensa, qualificação e quantificação da mídia - eletrônica, impressa e alternativa, qualificação e quantificação do material de *merchandising*, presença em público do patrocinador, desenvolvimento de promoções, divulgação e benefícios junto aos funcionários). Ainda é solicitado que os gerentes das agências questionados descrevam os pontos fortes e fracos do Banco no evento, bem como comentem o evento, sugerindo adequações.

Apesar de toda esta preocupação e cuidado no sentido de avaliar as ações de Marketing Cultural, a maioria dos instrumentos utilizados advêm da observação das pessoas envolvidas diretamente no projeto (funcionários e/ou parceiros do Banco), o que torna esta avaliação subjetiva e sujeita a uma margem de erro que pode ser, em alguns quesitos, alta. Até agora, no que diz respeito ao projeto “Mercantil do Brasil Cultural”, ainda não foi feita uma pesquisa de imagem, com base científica, junto ao público-alvo do projeto. O que pode ser observado é uma sinalização por parte da Gerência de Marketing acerca da possível necessidade de se avaliar de forma mais metodológica o Mercantil do Brasil Cultural. Segundo a própria Gerência, o retorno institucional positivo, baseado na satisfação dos objetivos do projeto, pode ser observado por *feeling* e pelos depoimentos dos gerentes, contatos informais pós-eventos com o pessoas das comunidades por onde o Projeto passou e por cartas, e-mails e telefonemas espontâneos, dirigidos à Gerência de Marketing do Banco, fazendo elogios e agradecendo a iniciativa do MB. Além disso, o Banco tem se tornado referência em termos de Marketing Cultural em Minas, segundo depoimento da Gerente de Marketing. Isto porque, a todo momento, outras empresas e instituições, financeiras ou não, entram em contato com o MB solicitando informações a respeito da adoção de Marketing Cultural como estratégia de Marketing e querendo adquirir ou compartilhar *know-how* nesta área.

Apesar de todas as evidências de que a utilização de ações de Marketing Cultural como estratégia para o fortalecimento da imagem institucional dá certo, para o Banco, ainda é difícil avaliar numericamente o retorno institucional. Até porque, este retorno se reflete em imagem institucional, imagem esta que é criada e cultivada ao longo dos anos e não somente através de uma ação. Quando é preciso mostrar em números este retorno, a equipe responsável pelos projeto “Mercantil do Brasil Cultural” e demais ações de Marketing Cultural, utiliza-se da análise da mídia espontânea gerada por cada evento e a quantifica, mostrando que, na grande

maioria das vezes, a relação custo (valor investido na ação) x benefício (mídia espontânea gerada) é bastante satisfatória, ou seja, o montante investido é menor do que se o mesmo tivesse sido investido em mídia paga.

Mesmo enfrentando barreiras (de difícil transposição no princípio da implantação, pelo Banco, de Marketing Cultural como estratégia), o MB aposta no Marketing Cultural e seu retorno institucional e comercial, a médio e longo prazos. Prova disso é o percentual crescente de investimentos anuais da verba da Gerência de Marketing direcionado para o projeto Mercantil do Brasil Cultural (conforme descrito anteriormente, de 8% em 2001; 16,42%, em 2002 ; e 33% previstos para 2003). Isso evidencia a importância da estratégia de Marketing Cultural para o Banco e o quanto o retorno institucional tem sido positivo.

---

## 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

### 5.1 Conclusão

Em um mercado cada vez mais competitivo, onde as ações tradicionais de marketing já não surtem os efeitos de algum tempo atrás, torna-se, a cada dia, mais necessário o desenvolvimento de estratégias mercadológicas criativas e inovadoras. Estas estratégias, além de tudo, precisam estar em consonância não só com os objetivos estratégicos da organização, mas também necessitam estar de acordo com os orçamentos mais enxutos para o Marketing, oriundos de uma política de redução de custos em todo o processo organizacional.

Neste cenário, o Marketing Cultural desponta como uma forte estratégia mercadológica. Ele “une o útil ao agradável”. Trabalha, fundamentalmente, a imagem da organização, relacionando aquela empresa à cultura, ao desenvolvimento e à proliferação cultural.

De custo relativamente baixo em relação à publicidade & propaganda e outras ferramentas do Composto Promocional, o Marketing Cultural trabalha a emoção das pessoas, o lado lúdico, a cultura – importante patrimônio humano. As empresas que desenvolvem ações de Marketing Cultural devem ter como estratégia firmar um comprometimento com a cultura e não apenas buscar anunciar a sua chegada com pompa e circunstância, junto à mídia e aos novos consumidores. (REIS, 2003)

Esta dissertação procurou demonstrar a importância do Marketing Cultural como forma de fortalecer a imagem institucional de uma organização, tomando como referência o estudo de caso do Banco Mercantil do Brasil S.A. no que se refere à seleção, escolha, implantação e desenvolvimento de ações nesta área.

O primeiro objetivo específico deste trabalho foi destacar como o MB define sua inserção/patrocínio em um projeto cultural, mostrando os caminhos por ele percorridos para se chegar ao melhor tipo de evento para patrocínio. O estudo comprovou que uma das grandes dificuldades encontradas para a utilização do Marketing Cultural é selecionar e escolher o melhor tipo de modalidade artística a ser patrocinada, já que as organizações estão recebendo um número cada vez maior de solicitações, muitas das quais, aparentemente, bastante

interessantes. O Mercantil do Brasil conseguiu chegar a uma “fórmula” para esta seleção e escolha através da definição clara da política institucional da organização e de sua conseqüente estratégia mercadológica institucional, que estabelecia claramente os objetivos institucionais, comerciais e pedagógicos de cada ação de Marketing Cultural. Sendo assim, o processo de seleção e escolha das diversas modalidades artísticas e culturais tornou-se mais fácil e com maiores chances de acerto final, ou seja, cumprir os objetivos traçados para a iniciativa.

Só definir a modalidade a ser patrocinada, obviamente, não foi suficiente para o Banco. Houve a necessidade de sistematizar toda a estratégia, *estabelecendo um processo para*: 1) a definição dos objetivos estratégicos do MB com o Marketing Cultural; 2) a seleção das opções entre as diversas modalidades e projetos artísticos para patrocínio e escolha do projeto a ser patrocinado; 3) a implantação da ação patrocinada; 4) o desenvolvimento do projeto, desde a sua concepção até o momento do seu acontecimento; 5) a avaliação das ações implementadas. Foram estas, então, as etapas percorridas na implantação e desenvolvimento das ações de Marketing Cultural pelo Mercantil do Brasil, o que contempla o segundo objetivo específico deste estudo.

O terceiro objetivo específico deste trabalho visou investigar como o envolvimento efetivo e criativo do patrocinador na ação patrocinada potencializa a verba aplicada, evidenciando um maior retorno institucional. Ficou claro com este estudo de caso, que o Mercantil do Brasil está conseguindo, a cada dia, mais sucesso com o Marketing Cultural em função do envolvimento da equipe de Marketing do Banco e do depósito de confiança feito por sua Diretoria neste tipo de estratégia. A Gerência de Marketing do MB conquistou esta estratégia, depois de “comprar a idéia” e acreditar no Marketing Cultural. A equipe se envolve e tenta potencializar, ao máximo, desde o pequeno patrocínio até os projetos culturais próprios. É importante ressaltar que a contratação de uma empresa produtora cultural séria e experiente (no caso, a Art Bhz) facilita o trabalho, já que esta foi a responsável por selecionar os projetos que estariam dentro do perfil solicitado pelo Banco para se tornar um projeto cultural próprio, hoje o “Mercantil do Brasil Cultural”. A Art Bhz é, também, a responsável por executar o projeto no que diz respeito à contratação dos artistas e toda a parte de infra-estrutura e logística do Mercantil do Brasil Cultural.

No caso do Banco Mercantil do Brasil, a definição de um projeto cultural próprio

potencializou ainda mais a estratégia, principalmente no que diz respeito ao fortalecimento da imagem institucional do MB, já que o mesmo leva o nome do Banco e não pulveriza a verba de marketing. No entanto, para que a equipe chegasse a esta conclusão, foi necessário um processo de amadurecimento do Banco quanto ao conhecimento de Marketing Cultural e dos seus possíveis resultados. Hoje, a maior parte da verba e dos esforços destinados às ações de Marketing Cultural do banco são aplicados no “Mercantil do Brasil Cultural” o que evidencia o quarto objetivo específico deste estudo: investigar a utilização de um evento próprio na potencialização da imagem institucional.

Expor a percepção dos estrategistas das ações de Marketing Cultural do Banco acerca do retorno quanto ao fortalecimento da imagem institucional do Mercantil do Brasil junto ao público-alvo destas ações – este foi o último objetivo específico desta dissertação. O estudo de caso demonstrou que o Marketing Cultural surte efeitos positivos quando bem implantado e percebido pela organização em sua totalidade. Nesse sentido, os resultados colhidos são extremamente positivos, conforme avaliado pelo Banco Mercantil do Brasil. No entanto, é importante ressaltar que uma das maiores dificuldades do Marketing Cultural é estabelecer critérios para avaliação e avaliar o retorno institucional das ações em termos numéricos. Na verdade, a estratégia trabalha o fortalecimento da imagem institucional de uma organização a médio e longo prazos. Quando implementado dentro desta perspectiva, é possível avaliar este retorno através de pesquisas de imagem organizacional, mas fica difícil, em um curto prazo, perceber o aumento de vendas, por exemplo, em função do desenvolvimento de estratégias de Marketing Cultural. No caso do banco Mercantil do Brasil esta é uma das poucas falhas na utilização do Marketing Cultural. Muito do retorno institucional da iniciativa advém da observação (subjetiva, na maioria das vezes) das pessoas envolvidas nas ações de Marketing Cultural. Isto não tira a importância da estratégia, mas pode deixar margem de dúvida e dificultar, em momentos futuros, novas iniciativas. Os empresários, na maioria das vezes, raciocinam em números, não em imagem projetada.

O trabalho pode comprovar a hipótese de que persistência, estudo, conhecimento, dedicação, boa vontade e visão de longo prazo dos profissionais de marketing envolvidos no Marketing Cultural tornam o uso da estratégia uma importante ferramenta mercadológica de longo prazo. Foi através de inúmeras tentativas e com erros e acertos que o MB, hoje, recolhe bons frutos do Marketing Cultural. Sendo assim, a cada ano, a estratégia ganha mais verba, verba esta

bastante relevante percentualmente no conjunto da verba anual da Gerência de Marketing.

No que diz respeito à implantação pelas organizações do Marketing Cultural como estratégia mercadológica, ainda existe um grande caminho a ser percorrido. Segundo vários autores analisados para este estudo, a maior parte das organizações desconhece o Marketing Cultural e, a maior parte das que utilizam a estratégia, utiliza pensando só nos benefícios fiscais (oriundos das leis de incentivo à cultura) e não no retorno institucional. Neste sentido, deixam de potencializar esta ferramenta, trabalhando o patrocínio, muitas vezes, de forma amadora, sem perceber a importância do Marketing Cultural. Vale ressaltar, aqui, o desconhecimento de grande parte dos profissionais de marketing sobre a estratégia Marketing Cultural. Alguns possuem a noção do que seja, outros, continuam debruçados em cima das estratégias tradicionais de Marketing, sem ter a visão de que, atualmente, é necessário encontrar novas formas de atuação para conseguir a atenção, o interesse, o desejo, a ação e a fidelização do cliente para com a organização. No entanto, como é sabido e largamente discutido, todo o processo de mudança é doloroso, difícil e encontra obstáculos, obstáculos estes oriundos da dificuldade das pessoas em aceitar o novo, em tentar, em errar, em acertar, em começar de novo.

Com o passar do tempo, com a implantação por parte de um maior número de empresas, com o entendimento maior por parte dos profissionais de marketing a respeito do assunto, com o amadurecimento e a profissionalização dos artistas e produtores culturais, o Marketing Cultural, sem sombra de dúvidas, será uma das ferramentas mercadológicas mais importantes para criar valor para uma determinada marca e para fortalecer a imagem empresarial.

Sendo assim, esta dissertação cumpriu o seu objetivo geral que foi o de analisar o processo de escolha, implantação, desenvolvimento e avaliação de ações de Marketing Cultural como estratégia para o fortalecimento da imagem institucional do Banco Mercantil do Brasil S.A.

## **5.2 Sugestão para Futuros Trabalhos**

No item 1.4 deste trabalho são estabelecidos os limites desta dissertação e levantados alguns pontos importantes, não abordados aqui, que mereceriam um estudo mais aprofundado para projetos futuros relacionados ao tema tratado nesta referida dissertação, conforme relacionados, a seguir:

- estudar (avaliar, pesquisar) a percepção dos clientes, *prospects* e comunidade das cidades onde o Banco Mercantil do Brasil desenvolveu ações de Marketing Cultural;
- comparar as ações de Marketing Cultural desenvolvidas pelo Banco e por outro Banco (como sugestão o Banco Rural S.A.) que tenham o mesmo objetivo – percepção da marca e fortalecimento da imagem institucional;
- investigar a importância do Marketing Cultural para o reconhecimento da marca de uma organização por parte de seus clientes e *prospects*.

## 6 REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Informação e documentação: referências, elaboração.** NBR-6023. Rio de Janeiro, ago.2003.

\_\_\_\_\_. **Numeração progressiva das seções de um documento:** NBR 6024. Rio de Janeiro, ago. 2002.

\_\_\_\_\_. **Apresentação de citações e documentos:** NBR-10520. Rio de Janeiro, ago. 2002.

\_\_\_\_\_. **Resumo:** NBR 2068. Rio de Janeiro, jul.1991.

\_\_\_\_\_. **Apresentação de originais:** NBR 12256. Rio de Janeiro, dez. 1990.

\_\_\_\_\_. **Abreviação de títulos de periódicos e publicações seriadas:** NBR 6032. Rio de Janeiro, 1989.

\_\_\_\_\_. **Sumário:** NBR 6027. Rio de Janeiro, ago. 1989.

\_\_\_\_\_. **Informação e documentação trabalhos acadêmicos: apresentação:** NBR 14724. Rio de Janeiro, ago. 2002.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing Contemporâneo.** 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BOTELHO, Ricardo. **Cultura: um bom investimento em Relações Públicas.** Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br>>. Acesso em: 04 de abril de 2001.

BRITTO, Francisco. *New Media* ou Novas Mídias: que bicho é esse?. In: PREDEBON (Org.) **Propaganda: profissionais ensinam como se faz.** Rio de Janeiro: Rocco, 2000. p.80-97.

CAHEN, Roger. **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial: a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing.** São Paulo: Best Seller, 1990.

CAMPOS, Alcides; SARAIVA, Carolina Machado; DARIEN, Paulo. **Pesquisa Qualitativa.** Florianópolis, 2000. Trabalho de mestrado para a disciplina de Pesquisa de Marketing do (Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção com Ênfase em Marketing) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

CESCA, Cleuza G. Gimenez. **Comunicação dirigida escrita na empresa.** 2. ed. São Paulo: Summus, 1995. (Col. Novas Buscas em Comunicação, v.49)

CHURCHILL JR, Gilbert A.; PETTER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente.** São Paulo: Saraiva, 2000.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação.** São Paulo: Makron Books, 1994.

FERNANDES, Ângela. **A responsabilidade social e a contribuição das Relações Públicas**. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br>>. Acesso em: 04 de abril de 2001.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Transmarketing: estratégias avançadas de relações públicas no campo do marketing**. São Paulo: Summus, 1999.

FRANÇA, Júnia Lessa (Org.) **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. 6. ed. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2003.

GODOY, Arilda Schmidt. A Pesquisa Qualitativa e sua utilização em Administração de Empresas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71 jul./ago. 1995

\_\_\_\_\_. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995

\_\_\_\_\_. Pesquisa Qualitativa – tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29 maio/jun. 1995.

GRACIOSO, Francisco. **Propaganda institucional: nova arma estratégica da empresa**. São Paulo: Atlas, 1995.

HUE, Jean-François. A comunicação empresarial ganha corpo e alma através do exercício da cultura. **Revista Comunicação Empresarial**, ano 10, n. 34, 1º trimestre de 2000.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira: 1997.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 1986. (Col. Novas Buscas em Comunicação, v.17)

\_\_\_\_\_. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas da comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997. (Col. Novas Buscas em Comunicação, v.56)

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Novos rumos do marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

LA TAJADA, Luis-Angel Sanz de. Comunicação como vínculo entre a identidade e a imagem da empresa. In: LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Novos Rumos do Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 47-73.

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

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999. v.1, 337 p.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de Marketing**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999. v.2, 224 p.

MELO, Clayton. Lei Rouanet atrai dobro de empresas: investimentos crescem 20% e atingem

a casa dos R\$ 265 milhões. **Revista Meio & Mensagem**. São Paulo, v.22, n. 947, p.24, fev. 2001.

MOREIRA, Júlio César Tavares, PASQUALE, Perrotti Pietrangelo, DUBNER, Alan Gilbert. **Dicionário de termos de marketing: definições, conceitos e palavras-chaves de marketing, propaganda, pesquisa, comercialização, comunicação e outras áreas correlatas a estas atividades**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MULAYERT, Roberto. **Marketing cultural e comunicação dirigida**. 4. ed. São Paulo: Globo, 1995.

NASSAR, Paulo, FIGUEIREDO, Rubens. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 1995.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada: como gerenciar: imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

\_\_\_\_\_. **Imagem empresarial: como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido de seu maior patrimônio**. 2. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

PAOLIELO, Lindolfo. **Cultura: um bom investimento em Relações Públicas**. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br>>. Acesso em: 04 de abril de 2001.

PINHO, José Benedito. **Propaganda institucional: usos e funções da propaganda em relações públicas**. São Paulo: Summus, 1990. (Col. Novas Buscas em Comunicação, v.35)

PREDEBON, José (Org.) **Propaganda: profissionais ensinam como se faz**. São Paulo: Atlas, 2000.

PRINGLE, Hamisch; THOMPSON, Marjorie. **Marketing social: marketing para causas sociais e construção de marcas**. São Paulo: Makron Books, 2000.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. 5. ed. São Paulo: Summus, 1986. (Col. Novas Buscas em Comunicação, v.11)

REIS, Ana Carla Fonseca. **Marketing Cultural e Financiamento da Cultura: teoria e prática em um estudo internacional comparado**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

SANT'ANNA, Armando. **Propaganda: teoria, técnica e prática**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

SARAIVA, Carolina Machado. **Metodologia de Pesquisa de Satisfação de Consumidor: estudo do mercado de Belo Horizonte**. Florianópolis, 2002. 144 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção – ênfase em Marketing) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

SCHIRMER, Cristina et al. **Palcos e bastidores: marketing cultural em Belo Horizonte**.

Belo Horizonte: Departamento de Comunicação Social. Laboratório de Projetos Experimentais do Curso de Publicidade e Propaganda. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte, jun. 1997.

SILVA, Édna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação**. 3 ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

VAZ, Gil Nunes. **Marketing institucional: o mercado de idéias e imagens**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

## 7 GLOSSÁRIO

**Displays:** dispositivo para representação visual da informação através de palavras, números e gráficos. A imagem da informação; mostruário.

**Feedback:** retorno da informação, retorno do processo. Termo utilizado em comunicação no sentido de obtenção de uma resposta; parte do controle do sistema em que os resultados das ações retornam ao indivíduo, permitindo que os procedimentos de trabalho sejam analisados e corrigidos.

**Goodwill:** carga emocional positiva agregada ao posicionamento da empresa e à sua imagem institucional; obtenção de boa vontade.

**House-órgans:** veículo impresso distribuído para público interno (funcionários e suas famílias) e público externo (fornecedores, acionistas, clientes, imprensa etc.). O mesmo que jornal da empresa, revista da empresa.

**Lobbyng:** atividade de influência e pressão política junto ao poder executivo.

**Mala Direta:** é a propaganda que se envia pelo correio diretamente ao provável consumidor; forma de comunicação em que a mensagem é dirigida para um público definido.

**Marketing Direto:** marketing efetuado através de propaganda em vários tipos de mídia que interagem diretamente com os consumidores, geralmente solicitando a eles que apresentem uma resposta direta; venda direta; sistema de venda em que a figura do vendedor ou de um ponto-de-venda é substituída, no todo ou em parte, por estímulos de compra feitos através da mídia impressa ou eletrônica.

**Merchandising:** ação promocional ligada à presença física do produto; qualquer implementação feita no ponto-de-venda com o material de comunicação, visando aumentar o rendimento da propaganda dirigida ao produto.

**Promoções:** tarefa de informar, persuadir e influenciar os indivíduos na escolha de

---

um certo produto ou serviço; um dos quatro P's da classificação do composto mercadológico de McCarthy.

**Propaganda:** apresentação de venda impessoal, estabelecida em um nível predeterminado, visando a um público dentro de um período especificado de tempo, e paga por um patrocinador identificável; qualquer forma paga de apresentação impessoal de idéias, produtos ou serviços efetuada por um patrocinador identificado.

**Publicidade:** atividades para promover uma empresa, ou seus produtos, pela inserção de notícias gratuitas na mídia. Caracterizada basicamente por atividades de Relações Públicas diretamente relacionadas à promoção de um produto ou serviço, envolvendo um investimento bem menor que o da propaganda.

**Relações Públicas (RP):** criação de boas relações com os vários públicos da empresa, através da obtenção de publicidade favorável, da criação de uma “imagem corporativa” e do controle ou afastamento dos rumores, histórias ou eventos desfavoráveis. As principais ferramentas de RP incluem relações com a imprensa, publicidade do produto, comunicações corporativas, *lobbyng* e aconselhamentos; comunicações e outros relacionamentos que uma empresa tem com suas várias audiências (isto é, clientes, acionistas da empresa, empregados, governo e vizinhos da fábrica.)

**Reverse Marketing:** busca de fornecedores por parte de uma empresa. No modelo tradicional era o fornecedor quem buscava o cliente; maneira agressiva e imaginativa de alcançar os objetivos de suprimentos em que o comprador toma a iniciativa de fazer propostas, sejam para fornecedores, sejam para usuários dentro da organização.

**Telemarketing:** utilização do telefone para vender diretamente para os consumidores.

## **8 APÊNDICE**

---

**APÊNDICE I****Entrevista**

Data da entrevista: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Horário de início: \_\_\_ : \_\_\_ Horário de término: \_\_\_ : \_\_\_

Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Função nas Ações de Marketing Cultural do Banco: \_\_\_\_\_

Avaliação da entrevista/ observações:

---

---

---

---

## APÊNDICE II

### Roteiro de Entrevistas

#### **O Marketing Cultural no MB**

##### **1.1- PERCEPÇÕES DO ENTREVISTADO ACERCA DE MARKETING CULTURAL**

O que é Marketing Cultural?

##### **1.2- O MARKETING CULTURAL NO MB**

Quais são os objetivos do MB com o Marketing Cultural;

Quem são as pessoas responsáveis pelo Marketing Cultural do Banco (nome, cargo e função na atividade)?

Qual (is) é (são) a(s) forma(s) de atuação do MB no Marketing Cultural (patrocinador, idealizador, realizador...)?

Qual é a participação / papel de cada área do Marketing do Banco nas ações de Marketing Cultural?

Estratégias de escolha das atividades de Marketing Cultural:

Através de quais instrumentos o MB analisa e escolhe os projetos a serem patrocinados?

Existe algum procedimento formal (escrito) que determina parâmetros e diretrizes da escolha?

Existe um formulário-padrão que estabeleça os critérios de avaliação para a escolha de um patrocínio?

Como funciona a escolha?

Quais as modalidades artísticas definidas para as ações de Marketing Cultural do Banco?

Por que esta escolha?

Quais são as modalidades artísticas mais solicitadas para patrocínio?

Em média, quantas solicitações de apoio e patrocínios culturais chegam por mês ao Marketing?

Quantos são aprovados?

Como isso é contabilizado?

Investimentos do Banco em Marketing Cultural:

Existe uma verba anual do Marketing definida e direcionada para as ações culturais?

Como e por quem (por que área/diretoria) esta verba é definida?

Valor do investimento nas ações de Marketing Cultural: por ano; % verba de Marketing anual;

Quais foram as atividades de Marketing Cultural desenvolvidas desde o início da implantação da estratégia até dez/02

Qual o material promocional utilizado pelo Banco para os eventos culturais?

Como os eventos são registrados?

Como o Marketing potencializa a participação do Banco nos eventos ?

Fale-me sobre o Merchandising nos eventos.

Quais são os pontos fortes e os pontos fracos da estratégia de Marketing Cultural do MB?

### APÊNDICE III

#### **SOLICITAÇÕES DE PATROCÍNIO POR PARTE DOS CLIENTES (VIA AGÊNCIA OU NÃO)**

Quais são os tipos de eventos patrocinados via solicitação das agências?

Quantas são as solicitações mensais destes eventos?

Quantos eventos deste tipo são patrocinados por ano?

Qual o percentual da verba de mkt destinada a este tipo de patrocínio?

Quais são os critérios utilizados para a aprovação das solicitações?

#### ***Mercantil do Brasil Cultural***

Por que o Banco criou um evento próprio?

Quais os objetivos do evento (iniciais e atuais; institucionais e mercadológicos)?

Quais os objetivos institucionais, comerciais e estratégicos do Banco com o Projeto?

Quais foram as estratégias / critérios de escolha entre as diversas modalidades das artes – teatro, música, dança, folclore... ?

Como o projeto surgiu (quando, onde, como, por que...)?

Como os eventos são avaliados (por quem, através de quais instrumentos)?

Como os eventos são registrados?

Quais as maiores dificuldades em selecionar/ escolher uma ação a ser patrocinada?

Quais as maiores dificuldades em avaliar este projeto?

Quais são os pontos fortes e fracos do “Mercantil do Brasil Cultural”?

---

## APÊNDICE VI

### Descrição do evento

caracterização;

público-alvo;

praças atingidas e o porquê destas praças;

público atingido por praça, por evento, por ano;

formas de avaliação institucional e mercadológica do evento (pesquisas de recall e de imagem, aumento no número de contas/transações;

estratégias promocionais para o patrocínio – Relações Públicas, Assessoria de Imprensa, Merchandising, PP, Promoção de Vendas, Marketing Direto.