



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO  
GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL COM HABILITAÇÃO EM  
PRODUÇÃO EM COMUNICAÇÃO E CULTURA**

**O MARKETING CULTURAL COMO FERRAMENTA DE  
ENDOMARKETING**

**Gleide Lima de Souza**

Salvador

2007

**GLEIDE LIMA DE SOUZA**

**O MARKETING CULTURAL COMO FERRAMENTA DE  
ENDOMARKETING**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Comunicação Social com Habilitação em Produção em Comunicação e Cultura da Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do título de Graduação.

**Orientador**

**Prof. Doutor Cláudio Cardoso**

Salvador

2007

## TERMO DE APROVAÇÃO

GLEIDE LIMA DE SOUZA

### O MARKETING CULTURAL COMO FERRAMENTA DE ENDOMARKETING

Monografia julgada e aprovada como um dos requisitos para a obtenção do grau de **Bacharel em Comunicação Social com Habilitação em Produção em Comunicação e Cultura** no **Curso de Graduação em Comunicação Social com Habilitação em Produção em Comunicação e Cultura** da Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia, pela seguinte banca examinadora:

Cláudio Guimarães  
Cardoso \_\_\_\_\_

Doutor em Comunicação e Cultura Contemporânea pela Universidade Federal da Bahia, UFBA.

Leonardo F.  
Costa \_\_\_\_\_

Mestre em Cibercultura pela Universidade Federal da Bahia, UFBA.

Adelice Oliveira  
dos Santos \_\_\_\_\_

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG.

Salvador, 13 de dezembro de 2007

## **AGRADECIMENTOS**

A meu Deus Jeová, por ter me dado energia para vencer mais uma etapa da minha vida.

À minha família, em especial à minha mãe e irmã, por ter me dado todo o apoio, suporte e incentivo para a realização deste trabalho.

A minhas queridas amigas e colegas da FACOM, pelo companheirismo ao longo deste trajeto e pelo auxílio nos momentos difíceis – sem vocês dificilmente teria chegado até aqui.

Aos meus amigos, por estarem ao meu lado e pela torcida e carinho demonstrados através de palavras e gestos.

Ao meu orientador, pelas “porradas” e palavras de incentivo ao longo do processo de elaboração deste trabalho.

A Margot Azevedo pela sua valiosa ajuda, ao disponibilizar os seus contatos para a realização da parte prática da pesquisa.

Aos entrevistados e a todas as pessoas que generosamente colaboraram de alguma forma com a realização do trabalho de conclusão de curso.

“A arte é longa, a vida é curta”.

(Hipócrates)

## RESUMO

O cenário competitivo e de rápidas transformações no qual estão inseridas as organizações levam-nas a buscarem estratégias inovadoras de diferenciação, posicionamento de marca e comunicação com seu público-alvo. Este contexto faz com que elas também demandem de meios para estimular a identificação dos colaboradores com seus valores e incentivar o comprometimento e o desenvolvimento contínuo dos seus membros, a fim de reagirem de forma eficiente e ágil às rápidas mudanças do ambiente externo. Neste sentido, as ações de Marketing Cultural se constituem uma excelente ferramenta para agregar valor e visibilidade à marca da organização, potencializar a comunicação com seu público-alvo e para solidificar a imagem institucional da empresa. Além disso, tais ações podem gerar prestígio para a organização entre seus colaboradores, consolidar a imagem institucional internamente e estimular a disseminação de valores agregados pelo produto cultural entre o público interno. Com base nestes argumentos, realizou-se um estudo de caso com quatro empresas que investem em ações culturais em Salvador, com o objetivo de identificar se os gestores da área de comunicação destas empresas percebem e utilizam tais ações como um instrumento de Endomarketing. Concluiu-se que as empresas aferem benefícios junto aos seus colaboradores ao investirem em ações de Marketing Cultural, sobretudo em relação à obtenção de prestígio e consolidação da imagem institucional; e que os gestores das empresas percebem de maneira informal estes ganhos, mas não há uma utilização sistematizada do Marketing Cultural como uma ferramenta de Endomarketing.

**PALAVRAS-CHAVE:** Marketing, Marketing Cultural, Endomarketing, Gestão, Recursos Humanos, Patrocínio Cultural.

**LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

CHESF – Companhia Hidro Elétrica do São Francisco.

COELBA – Companhia

PIB – Produto Interno Bruto.

UEC – Universal English Course

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	10
<b>2. MARKETING CULTURAL</b>	14
2.1. ORIGEM E CONCEITOS	14
2.2. CARACTERÍSTICAS DO FINANCIAMENTO PRIVADO À CULTURA NO BRASIL	16
2.3. BENEFÍCIOS DO MARKETING CULTURAL PARA AS EMPRESAS	18
<b>3. ENDOMARKETING</b>	24
3.1. CONCEITUAÇÃO DE ENDOMARKETING	24
3.2. A IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING NAS EMPRESAS	27
3.3. FERRAMENTAS DE ENDOMARKETING	29
<b>4. O MARKETING CULTURAL COMO ESTRATÉGIA DE ENDOMARKETING</b>	31
4.1. MARKETING CULTURAL, VALORES E IMAGEM INSTITUCIONAL	31
4.2. MARKETING CULTURAL E COMUNICAÇÃO INTERNA	36
4.3. MEIOS DE UTILIZAÇÃO DO MARKETING CULTURAL COMO FERRAMENTA DE ENDOMARKETING	38
<b>5. METODOLOGIA</b>	41
5.1. NATUREZA DA PESQUISA	41
5.2. AMOSTRA	42
5.3. INSTRUMENTO DE PESQUISA	42
5.4. PROCEDIMENTOS DE PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS	43
<b>6. RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	45
6.1. PERFIL DAS EMPRESAS E AÇÕES CULTURAIS DESENVOLVIDAS	45
<b>6.1.1. CHESF</b>	45
<b>6.1.2. COELBA</b>	47
<b>6.1.3. Odebrecht S.A.</b>	48
<b>6.1.4. UEC</b>	51
6.2. MOTIVAÇÕES PARA O INVESTIMENTO EM CULTURA	53
<b>6.2.1. Contribuição à Sociedade</b>	53
<b>6.2.2. Prestígio e Consolidação de Imagem</b>	54
<b>6.2.3. Visibilidade e Agregação de Valores Positivos para a Marca</b>	54



<b>6.2.4. Outros Fatores de Motivação</b>	55
6.3. AÇÕES DE ENDOMARKETING ADOTADAS	56
6.4. UTILIZAÇÃO DO MARKETING CULTURAL COMO FERRAMENTA DE ENDOMARKETING	58
6.5. PERCEPÇÃO DO MARKETING CULTURAL COMO FERRAMENTA DE ENDOMARKETING	61
<b>7. CONCLUSÃO</b>	64
<b>REFERÊNCIAS</b>	69
<b>APÊNDICE 1</b>	72

## 1. INTRODUÇÃO

Desde os primórdios da civilização, a cultura está diretamente vinculada ao progresso do homem e sua forma de se relacionar com o meio e com os seus semelhantes, em sociedade. De fato, a própria identidade de um povo ou grupo étnico é constituída principalmente do seu patrimônio cultural, composto por elementos materiais (tecidos, utensílios, ferramentas, adornos, meios de transporte, moradias, armas, dentre outros objetos) e imateriais (costumes, tradições, crenças, conhecimentos adquiridos, etc.). Além disso, a partir da constituição dos estados absolutos, a cultura passou a assumir também o caráter de um símbolo unificador, fornecendo uma base comum a diferentes grupos sociais e étnicos presentes em determinada região. Assim, a cultura adquire importância política, já que através da preservação do patrimônio cultural, cada nação afirma e promove sua soberania e independência.

Em anos recentes, identificou-se uma nova interface para a cultura – na sua dimensão artística, ela tem grande potencial de contribuir para o desenvolvimento econômico dos países. Estudos comprovam que as atividades culturais geram emprego e renda, além de movimentar grandes somas nas economias nacionais em todo o mundo. Em alguns países, o percentual de contribuição da produção cultural no Produto Interno Bruto (PIB) ultrapassa o percentual gerado por segmentos tradicionais, tais como as indústrias de eletrônicos e automobilística. De acordo com os dados do Ministério da Cultura, por exemplo, a produção cultural no Brasil movimentou no ano de 1997 cerca de seis bilhões e meio de reais, o equivalente a quase um por cento do PIB do País. Além disso, estima-se que para cada milhão investido em cultura são gerados 160 empregos diretos e indiretos (MACHADO NETO, 2005). A área cultural passa a ser

considerada o setor quaternário da economia, ao passo que pesquisadores e profissionais da área cultural começam a debruçar-se sobre esta temática, em uma nova área de conhecimento denominada Economia da Cultura.

É cada vez maior, ainda, a conscientização do setor privado acerca de outro potencial de aplicabilidade da cultura, também entendida no viés das artes: ela se constitui uma excelente estratégia de marketing e comunicação para as organizações. As empresas passam a enxergar a cultura como uma poderosa ferramenta para agregar valor e visibilidade à marca da organização, potencializar a comunicação com seu público-alvo e para solidificar sua imagem institucional. As ações empresariais na área cultural, sobretudo na forma de patrocínio a projetos, constituem o que é denominado Marketing Cultural.

As empresas no Brasil investem em cultura como política de Marketing principalmente através de três formas: patrocínio a projetos culturais, pela concessão de verbas para a produção de um determinado bem ou evento cultural; promoção de eventos e prêmios culturais vinculados diretamente à marca ou a um produto da empresa, citando-se como exemplo o Tim Festival, Concertos Vinólia e o Free Jazz Festival; e criação de institutos e espaços culturais, como a Fundação Caixa Cultural, Teatro Abril e Instituto Itaú Cultural. Dentre os benefícios que o Marketing Cultural pode gerar para as empresas investidoras em ações culturais junto ao público externo, estão o estabelecimento de laços mais estreitos e até mesmo afetivos com seus clientes, parceiros, fornecedores e com a sociedade; e a construção ou melhoria de uma imagem institucional sólida e positiva, devido à vinculação da marca da empresa ou de seus produtos aos valores transmitidos pelo produto cultural.

Além disso, foram encontrados na literatura indícios para a percepção do Marketing Cultural como uma potencial ferramenta de Endomarketing. Este termo cunha o conjunto de ações desenvolvidas pelas organizações junto aos seus colaboradores empregando estratégias mercadológicas externas adaptadas ao ambiente interno das organizações, visando estimular a motivação, empenho, entusiasmo, cooperação e criatividade nos funcionários. Com essa prática, pretende-se gerar um ambiente organizacional favorável, que possibilite o desenvolvimento profissional e pessoal dos empregados através de treinamentos; e atrair talentos para a empresa, a fim de, em última instância, obter a excelência no atendimento aos clientes externos. Neste sentido, através de citações, depoimentos e argumentos encontrados na literatura, percebe-se que o Marketing Cultural pode gerar prestígio para a organização entre seus colaboradores, pelo orgulho de pertencerem a uma empresa comprometida com a sociedade que apóia eventos e atividades culturais; consolidar a imagem institucional internamente – o que auxilia a consolidação externa desta imagem; e estimular a disseminação dos valores agregados à organização pelo produto cultural entre o público interno.

A partir dos indícios obtidos, a pesquisa aqui apresentada se propôs a investigar se os gestores da área de comunicação das empresas que investem em ações de Marketing Cultural percebem e utilizam tais ações como um instrumento de Endomarketing. O estudo fundamentou-se nas seguintes hipóteses, baseada na pesquisa teórica sobre a temática: as empresas aferem benefícios junto aos seus colaboradores ao investirem em ações de Marketing Cultural; estes benefícios se constituem, sobretudo, na obtenção de prestígio junto aos funcionários e consolidação da imagem institucional entre o público interno; e os gestores das empresas notam de

maneira informal estes ganhos, mas não há uma utilização sistematizada do Marketing Cultural como uma ferramenta de Endomarketing.

Em busca de soluções para a problemática proposta, foi realizado um estudo de caso com quatro empresas reconhecidamente fomentadoras de projetos culturais, com sede em Salvador. O estudo objetivou, através de entrevistas com os gestores das empresas pesquisadas, confirmar a aplicabilidade do Marketing Cultural como uma ferramenta de Endomarketing e os possíveis resultados que ele pode gerar em relação ao público interno; e de forma mais ampla expandir os horizontes do campo de estudo do Marketing Cultural, ao discutir sua vinculação com outra área de conhecimento, e contribuir para a produção de conhecimento nos campos do Marketing Cultural e do Endomarketing.

Esta pesquisa poderá trazer resultados que interessarão não somente às empresas investidoras, mas também aos produtores e demais atores da área cultural que dependem do patrocínio empresarial para a viabilização dos seus projetos. Ela poderá contribuir ainda para o suprimento da demanda apontada pela literatura de maior aprofundamento teórico tanto na prática de investimento privado na cultura como em sua forma de interferir não apenas na sociedade e nas produções culturais, mas também nas próprias organizações patrocinadoras. Antes de serem apresentados a metodologia para condução da pesquisa e os resultados obtidos, serão expostos os fundamentos teóricos acerca do Marketing Cultural e do Endomarketing que embasaram este trabalho.

## 2. MARKETING CULTURAL

### 2.1. ORIGEM E CONCEITOS

A partir da análise conceitual de alguns autores, Leocadio e Marchetti (2003) definem Marketing Cultural como “[...] o conjunto de recursos de marketing utilizados para atingir o consumidor potencial, através da vinculação de um produto/evento cultural, como a imagem/produto da empresa” (LEOCADIO E MARCHETTI, 2003, p. 04). Tais recursos, também denominados “esforços de marketing”, se traduzem através de incorporação da marca da organização à atividade cultural, exposição desta no material promocional dos projetos, dentre outras formas de projeção da empresa. Costa (2004) conceitua o Marketing Cultural de forma semelhante, quando menciona que ele “[...] refere-se à prática das empresas de patrocinar atividades culturais, associando seu nome ou marca a um evento de caráter sociocultural” (COSTA, 2004, p. 35).

Machado Neto (2005), no entanto, procura definir Marketing Cultural através de um viés mais amplo, quando conceitua este termo como “[...] a atividade deliberada de viabilização físico-financeira de produtos e serviços que, comercializados ou franquados, venham atender às demandas de fruição e enriquecimento cultural da sociedade” (MACHADO NETO, 2005, p. 15). Para o autor, este termo se refere a distintas atividades, classificadas por ele em quatro tipos: Marketing Cultural de fim, praticado por organizações cuja finalidade é a promoção ou difusão da cultura, tais como centros culturais; Marketing Cultural de meio, realizado por empresas cujo fins de negócio são outros que não os de cultura, mas que apóiam iniciativas culturais como meio de promoção institucional; Marketing Cultural misto, que se aplica aos projetos

patrocinados pelas empresas de marketing de meio e são realizados por organizações de marketing de fim; e Marketing Cultural de agente, praticado por agentes culturais (produtores e empreendedores artístico-culturais).

Contudo, o tipo de Marketing Cultural apontado por Machado Neto (2005) como “Marketing de meio” é o que se convencionou denominar “Marketing Cultural” no Brasil. Segundo Reis (1996), o patrocínio é a ação mais empregada de Marketing Cultural pelas empresas. Daí justifica-se a utilização recorrente por parte de diversos autores (e do senso comum) do termo “patrocínio cultural” como sinônimo de “Marketing Cultural”. Desta forma, neste trabalho será adotada a conceituação de Marketing Cultural conforme esta expressão é usualmente entendida no País, tal como as definições de Leocadio e Marchetti (2003) e Costa (2004).

De acordo com a literatura (ALMEIDA, 1994; COSTA, 2004; REIS, 2003; KRETLY, 2005), a associação entre o capital e as artes se deu originalmente através da prática de mecenato. No início da era cristã, o ministro do Império Romano Caius Cilnius Mecenas foi pioneiro em fomentar o patrocínio do Estado aos poetas, pensadores e artistas, visando transferir para o governo o prestígio e a popularidade desses junto à população. Mais adiante, durante o período Renascentista, famílias aristocráticas, reis, a burguesia emergente e o alto clero europeu passaram a proteger e patrocinar as produções artísticas como forma de consolidar seu status e poder perante a sociedade. No Século XX, especialmente nos Estados Unidos, os “novos ricos”, famílias que fizeram fortuna no segmento industrial (tais como Rockefeller, Ford e Whitney) viram no apoio às artes um meio de se legitimarem e serem aceitos na alta sociedade aristocrática.

Para diversos autores, no entanto, o verdadeiro início da prática de patrocínio do setor corporativo à cultura, com um viés distinto do mecenato, originou-se por volta da década de 1960, mesmo ainda com um caráter filantrópico, sem uma expectativa de retorno financeiro ou de imagem (LEOCADIO e MARCHETTI, 2003; COSTA, 2004; KRETLY, 2005). David Rockefeller é considerado pioneiro nesta área, ao conclamar as empresas norte-americanas a participarem da vida artística do País, afirmando que “quando uma empresa investe em cultura ela está beneficiando a si mesma” (COSTA, 2004; KRETLY, 2005). Segundo relata Kretly (2005), este empresário utilizou com êxito o patrocínio à cultura para recuperar sua reputação diante da opinião pública, afetada pelas acusações que recebeu de combater deslealmente pequenas e médias organizações.

Com o passar dos anos, esta prática se ampliou e ganhou novas dimensões. Atualmente o patrocínio à cultura é encarado como meio de diferenciação das empresas; uma ferramenta importante de comunicação com o público da organização; uma forma de as companhias assumirem sua responsabilidade social; e um meio de fortalecimento da imagem institucional. Observa-se, assim, o aumento do interesse das empresas em patrocinar projetos culturais, dos produtores culturais em se profissionalizar e do Estado – especificamente no Brasil - em aperfeiçoar as leis de incentivo à cultura.

## 2.2. CARACTERÍSTICAS DO FINANCIAMENTO PRIVADO À CULTURA NO BRASIL



O campo da cultura brasileiro é financiado pelas esferas públicas (governos federais, estaduais e municipais) e privadas (empresas, fundações, organizações sem fins lucrativos ou pessoas físicas). O financiamento público pode se dar de forma direta, através de subsídios às instituições culturais ou a artistas, patrocínios diretos a projetos culturais, formação de fundos de cultura, dentre outros; ou indireta, principalmente através de leis de incentivo ao patrocínio privado das atividades culturais. Já o setor privado, além de utilizar esses incentivos concedidos pelo Estado, pode financiar a cultura sem contrapartidas governamentais, através de patrocínio ou mecenato (REIS, 2003).

As leis de incentivo, que estimulam a participação do setor privado nas ações de promoção da cultura, através do mecanismo de renúncia fiscal a partir da dedução parcial ou integral de impostos dos valores destinados ao investimento em projetos culturais, se constituem o principal meio de financiamento da cultura no Brasil. De fato, a promulgação da Lei número 7.505/86, mais conhecida como Lei Sarney, é considerada um marco para o campo do Marketing Cultural no País, pois fomentou o aumento considerável do volume de recursos investidos no campo da cultura pelo setor privado e deu origem a leis posteriores, inclusive em âmbito estadual e municipal (REIS, 2003; WAQUIM e FARIAS, 2002; GUS e SLONGO, 2002; MACHADO NETO, 2005). Atualmente, estão em vigor no Brasil as leis federais 8.313/91, conhecida como Lei Rouanet e 8.685/93, denominada comumente Lei do Audiovisual, além das leis estaduais e municipais, com características e normas reguladoras próprias. Estas leis de incentivo ainda são o principal fator de motivação para o investimento na cultura por parte de muitas empresas no País (MACHADO NETO, 2005).

Há empresas, contudo, que por diversos motivos patrocinam a cultura sem recorrer às leis de incentivo. Pode-se citar dentre eles o desconhecimento ou não compreensão dos mecanismos das leis; a não adequação da empresa aos requisitos exigidos; e a priorização de outros benefícios trazidos pelo patrocínio, como o fortalecimento da imagem institucional, a consolidação da marca perante o seu público-alvo e o reconhecimento do cumprimento do seu papel social (REIS, 2003). No que se refere a este último aspecto, é notório que as empresas percebem cada vez mais o grande potencial do investimento em cultura para se atingir objetivos corporativos mais amplos, como o fortalecimento da imagem da empresa; e objetivos mais específicos, como, por exemplo, a exposição e consolidação da marca da empresa. Esta visão das potencialidades do Marketing Cultural e dos benefícios que ele traz às empresas e também ao campo artístico, econômico e social vem levando cada vez mais organizações a adotarem o investimento em ações culturais como uma política institucional, independente de incentivos fiscais (MACHADO NETO, 2005).

### 2.3. BENEFÍCIOS DO MARKETING CULTURAL PARA AS EMPRESAS

O investimento cultural por parte das empresas mostra-se bastante adequado ao novo paradigma do Marketing, de estabelecer uma vinculação emocional entre clientes e empresas, interligando marca, consumidor e comunidade. O patrocínio se diferencia das demais estratégias tradicionais de Marketing por estabelecer uma forma de comunicação com o público passiva, indireta. Enquanto a propaganda se constitui em uma abordagem agressivamente direta ao consumidor, buscando convencer-lhe de algo ou mudar suas atitudes e hábitos de consumo, o patrocínio possibilita um contato

mais sutil e o estabelecimento de laços mais fortes com o cliente, já que se utiliza de atividades que envolvem as emoções do público.

Conforme diz Aaker e Joachimsthaler (1998, *apud* COSTA, 2004):

Enquanto a propaganda é invasiva e claramente uma mensagem paga tentando persuadir ou modificar as atitudes, um patrocínio pode tornar-se parte da vida das pessoas. [...] O patrocínio pode ser muito eficaz para estenderas marcas além dos atributos tangíveis porque desenvolvem associações que acrescentam profundidade, riqueza e um sentimento contemporâneo em relação à marca e ao seu relacionamento com os clientes (AAKER e JOACHIMSTHALER, 1998, *apud* COSTA, 2004, p. 40).

De acordo com Kotler e Armstrong (1999), os meios de comunicação de massa são apropriados para a prática de Marketing de massa, mas com o advento do Marketing segmentado torna-se necessária a utilização de novos meios de comunicação mais especializados e direcionados, a fim de se atingir diferentes públicos-alvos. Neste sentido, o Marketing Cultural se constitui uma eficaz ferramenta para comunicação com os clientes, diferenciação da empresa, através da adoção de valores ou simbolismos presentes naquele projeto, e posicionamento de marca. Segundo menciona Almeida (1994), “Se a publicidade é conhecida como a arte de comunicar, o marketing cultural simboliza a comunicação através da arte” (p. 31). No entanto, há uma ressalva quanto ao Marketing Cultural em relação a outras formas de comunicação. Diferentemente da propaganda, a empresa patrocinadora tem pouco controle da mensagem encaminhada ao público (GUS e SLONGO, 2002).

É interessante notar que, se o Marketing Cultural se distancia da comunicação de massa, por outro lado ele se utiliza em alguns casos do que é denominado pelos estudiosos da Escola de Frankfurt de “Indústria Cultural”, ou cultura de massa. Em

linhas gerais, para esses estudiosos da comunicação, o campo da cultura passou a seguir a mesma lógica das indústrias de bens de consumo, já que os bens culturais são produzidos em massa e distribuídos seguindo as regras mercadológicas. A partir deste conceito, eles tecem críticas ao que consideram transformação da arte em mercadoria (ADORNO e HORKHEIMER, 1991). São exemplos de produções que seguem a lógica da indústria cultural os filmes, peças teatrais, livros, festivais de música e dança, produtos fonográficos, dentre outros. Ao patrocinar tais tipos de produção, pode-se afirmar que as empresas vinculam suas marcas a esses produtos, que por sua vez são difundidos em massa. Isso justificaria a afirmativa de que o Marketing Cultural atinge “[...] grande quantidade e variedade de audiência/ público” (GARDNER e SHUMAN, 1988, *apud* WAQUIM e FARIAS, 2002, p. 06).

Deixando à parte as discussões teóricas sobre cultura de massa, observa-se que, em geral, as empresas investem em ações culturais visando atingir os seguintes objetivos: ganho de imagem institucional, pela transferência dos valores próprios dos produtos (como prestígio, sofisticação e exclusividade) às empresas; reforço à postura de compromisso social com a cultura, educação e cidadania da organização com a comunidade; ampliação da lembrança (*recall*) e reconhecimento (*awareness*) da marca da empresa patrocinadora; maior exposição na mídia, mídia espontânea e aumento do fluxo de pessoas nas lojas da empresa quando estas vendem os ingressos para o evento (KRETLY, 2005; GUS e SLONGO, 2002); e busca pela diferenciação da marca no mercado (WAQUIM e FARIAS, 2002).

A literatura reconhece a deficiência ainda existente em se mensurar os resultados dos esforços de Marketing depreendidos pelas empresas ao investirem em projetos culturais e se há realmente uma vinculação positiva por parte do consumidor

entre o produto cultural e a empresa patrocinadora (LEOCADIO e MARCHETTI, 2003; WAQUIM e FARIAS, 2002; GUS e SLONGO, 2002). Alguns esforços já estão sendo feitos neste sentido, como as pesquisas realizadas por Waquim e Farias (2002) em Pernambuco e por Gus e Slongo (2002) em Porto Alegre, ambas aplicadas junto aos consumidores e com o objetivo de identificar os retornos do Marketing Cultural para as empresas, embora conduzidas com métodos e abordagem distintos. Tais pesquisas comprovaram que os objetivos pretendidos pelas empresas ao investirem em cultura estão sendo atingidos.

Mesmo com a lacuna ainda existente no que se refere à avaliação dos resultados das ações de patrocínio, a literatura aponta diversos benefícios do Marketing Cultural para as empresas investidoras, incluindo aqueles pretendidos por elas, apontados anteriormente. Além de ser uma ferramenta de comunicação e marketing com grande potencial de diferenciação e segmentação, destacando-se das táticas de comunicação de massa tradicionais – conforme mencionado anteriormente -, o patrocínio à cultura geralmente é visto de forma simpática e até mesmo afetiva pelos consumidores, que passam a ver da mesma forma as empresas que realizam tal ação (WAQUIM e FARIAS, 2002). Almeida (1994) aponta que o Marketing Cultural é um meio bastante eficiente para se obter a melhoria ou a fixação de uma imagem institucional. Este autor acrescenta que “o de maior relevância é sem dúvida o prestígio conferido pela arte a qualquer ação mercadológica” (ALMEIDA, 1994, p. 31).

Gus e Slongo (2002) ressaltam também que o ambiente empresarial cada vez mais competitivo exige das empresas a busca por ferramentas que privilegiem aspectos intangíveis. Dimensões como responsabilidade social, imagem institucional e comprometimento adquirem cada vez mais valor no mercado, e neste sentido o

Marketing Cultural é um instrumento valioso. Esta visão é endossada por Kretly (2005), que menciona ainda que “[...] o marketing cultural surge como estratégia diferenciada para romper com a barreira que inibe o crescimento corporativo” (KRETLY, 2005, p. 22).

Waquim e Farias (2002) afirmam que o fato de a mensagem da empresa patrocinadora ser sutil e se dar em um ambiente característico de lazer e entretenimento torna o público mais favorável à recepção dos conceitos que a empresa deseja transmitir aos seus consumidores e à sociedade em geral. Além disso, as empresas que patrocinam eventos culturais podem criar excelentes oportunidades de aproximação com agentes importantes, tais como personalidades políticas, formadores de opinião e seus principais clientes e fornecedores. Ao conceder-lhes convites de cortesia para os eventos, são geradas oportunidades para interação entre os executivos da empresa e esses agentes estratégicos. Os eventos podem ser utilizados ainda como uma forma eficaz de apresentar um novo produto ou tecnologia da empresa que tenham alguma relação com eles (REIS, 2003; COSTA, 2004).

Pode se identificar ainda um misto de motivações filantrópicas e comerciais como motivadores do patrocínio cultural para algumas empresas, segundo Costa (2004). Dada a importância da cultura em uma sociedade, tais empresas consideram na definição das estratégias de marketing cultural a necessidade de transformarem o patrocínio cultural em uma prática duradoura, que gere resultados a médio e longo prazo e que realmente resultem na transformação da comunidade atingida pelo projeto patrocinado (FISCHER, 1998). No geral, porém, predominam como fatores decisivos para uma empresa optar por patrocinar ou não projetos culturais os benefícios que esta ação trará como estratégia de marketing e comunicação.

É importante destacar, contudo, que para gerar os benefícios apontados, as práticas de Marketing Cultural devem ser concebidas levando-se em consideração as demais políticas da empresa nas áreas administrativa, financeira, mercadológica e social, ao invés de se constituir em meras ações pontuais ou mesmo uma política autônoma. Conforme diz Machado Neto (2005), o patrocínio cultural será “mero instrumento efêmero de promoção” (MACHADO NETO, 2005, p. 83) se for realizado pontualmente, apenas baseado em oportunidade ou sem integrar uma política de continuidade. Caso se constitua uma política concebida pela direção da empresa, com uma abrangência de tempo determinada e uma orientação artístico-cultural como foco para as ações, isso possibilitará a obtenção de uma imagem sólida e positiva (MACHADO NETO, 2005).

O investimento em patrocínio cultural pode atingir também os colaboradores da empresa e seus fornecedores. Estes se orgulham de fazer parte ou de se relacionarem com uma organização comprometida com a sociedade que apóia eventos e atividades culturais, e se identificam com os valores agregados à empresa pelo produto cultural, o que se traduz em maior comprometimento e motivação (COSTA, 2004). Sendo assim, as ações de marketing cultural podem se constituir tanto em esforços de Marketing externo como também em esforços de Marketing interno, como será apontado adiante. Antes, porém, faz-se necessária uma delimitação dos conceitos de Marketing interno, também conhecido como “Endomarketing”.

### 3. ENDOMARKETING

#### 3.1. CONCEITUAÇÃO DE ENDOMARKETING

A palavra “endo” possui origem grega e significa ação interior ou movimento para dentro. Assim, o termo “Endomarketing” pode ser definido como Marketing para dentro, ou seja, voltado para o público interno de uma organização – seus funcionários. Esta expressão é de autoria do consultor de empresas Saul Bekin e foi registrado no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) no ano de 1995 (MEIRA, 2007). Ele conceitua Endomarketing da seguinte forma: “[...] ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos aqueles valores destinados a servir o cliente” (BEKIN, 1995, p. 34).

Ohta e Ohta (2004), a partir da análise de diversos autores, apresentam uma definição mais abrangente de Endomarketing:

“[...] uma filosofia de gerenciamento e um conjunto de atividades que, ao fazer uso de políticas, conceitos e técnicas de recursos humanos e marketing, tem como objetivo integrar todas as áreas e níveis organizacionais e fazer com que os empregados estejam motivados, capacitados, bem informados e orientados para a satisfação dos clientes, resultando no alcance dos objetivos organizacionais” (OHTA e OHTA, 2004, p. 05).

O Endomarketing pressupõe a utilização de estratégias mercadológicas externas adaptadas ao ambiente interno das organizações, que passam a ver seus colaboradores como clientes. Assim como os clientes externos trocam dinheiro por produtos e serviços, os funcionários disponibilizam seu bom desempenho na empresa



visando um retorno da organização (Simões, 2001). Grönroos (1995, *apud* Silva, 1999) menciona como “produto” do endomarketing, oferecido ao público interno:

“[...] um emprego e um ambiente de trabalho que motivem os empregados fazendo-os responder favoravelmente às demandas da gerência com relação a uma orientação para o cliente e um bom desempenho no marketing interativo com ‘marqueteiros’ de plantão e que, além disso, atraiam e retenham empregados” (GRÖNROOS, 1995, *apud* Silva, 1999, p. 37).

Simões (2001), com base em teses de alguns autores, afirma que o conceito de Endomarketing surgiu devido a influência de dois fatores: “[...] a redescoberta dos recursos humanos como recursos raros e estratégicos para a empresa” (SIMÕES, 2001, p. 07) e a projeção do Marketing de Serviços como um elemento essencial para as empresas. No que se refere ao segundo aspecto, os colaboradores passaram a serem vistos como o primeiro mercado da organização e se tornam cada vez mais valorizados quando orientados para a excelência no serviço. Devido à sua origem conceitual, os processos de Endomarketing foram aplicados inicialmente nas empresas do setor de serviços, posteriormente se estenderam às indústrias e atualmente são utilizados por empresas de todos os segmentos (SILVA, 1999).

De acordo com Meira (2007), as ações de Endomarketing visam três objetivos básicos: geral (estimular a motivação dos funcionários e orientá-los quanto ao cliente externo); estratégico (gerar um ambiente organizacional favorável ao bom atendimento dos clientes); e tático (vender as ações de marketing e campanhas de serviços aos funcionários, através de treinamentos). Grönroos (1995, *apud* Silva, 1999) cita ainda um outro objetivo: atrair bons funcionários. Ao estimular a excelência do clima organizacional e o alto índice de satisfação interna, as empresas passam a ser vistas

como excelentes organizações para se trabalhar, tornando-se atrativas para seus funcionários e para novos talentos, além de contribuir para uma boa imagem da empresa.

Segundo Grönroos (1995, *apud* Silva, 1999) e Teixeira *et al* (2002), as ações de Endomarketing são orientadas por dois macro processos gerenciais: gerenciamento de atitudes e gerenciamento da comunicação. O primeiro aspecto refere-se às ações direcionadas a desenvolver na organização valores tais como comprometimento, motivação, boas relações de trabalho, valorização dos colaboradores e consciência de serviços aos clientes externos. O segundo volta-se ao suprimento das necessidades de comunicação interna, como uma forma de gerar empenho, entusiasmo, cooperação e criatividade dos funcionários.

A comunicação interna é um importante aspecto inerente ao Endomarketing, pois o conhecimento por parte dos funcionários do que acontece na empresa é um fator de motivação e participação, já que dissemina a noção de que todos estão envolvidos no negócio, e gera um clima de confiança e parceria (MEIRA, 2007). É ainda fundamental para suprir os colaboradores de informações que necessitam para cumprirem seus papéis na organização, seja como gestores, líderes ou prestadores de serviços a clientes internos ou externos (SILVA, 1999). Não se deve, contudo, considerar as ações vinculadas à comunicação interna como única vertente do Endomarketing - ele engloba também outras atividades para promoção de valores positivos e da motivação dos funcionários, conforme será mostrado adiante.

Para as ações de Endomarketing serem completas e bem-sucedidas, é necessária a integração entre os gestores de Recursos Humanos e Marketing da empresa, pois, de acordo com Brum (1998), a primeira área atua junto aos

colaboradores e possui facilidade de acesso ao público interno, enquanto a segunda detém o conhecimento das ferramentas e estratégias de marketing, bem como experiência na condução de projetos. É de vital importância também o envolvimento da alta administração da empresa nas ações de Endomarketing, assim como a convergência das diretrizes para implantação e desenvolvimento dos programas com a missão, visão e objetivos da organização (MEIRA, 2007). Faz-se necessário ainda que tais ações se constituam um processo contínuo, ao invés de ações isoladas e pontuais (SILVA, 1999).

### 3.2. A IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING NAS EMPRESAS

Assim como o cenário competitivo e de rápidas transformações leva as empresas a buscar estratégias inovadoras de diferenciação, posicionamento de marca e comunicação com seu público-alvo, tais como as ações de Marketing Cultural, este contexto faz também com que elas demandem encontrar meios de estimular a identificação dos colaboradores com seus valores e incentivar o comprometimento e o desenvolvimento contínuo dos seus membros, a fim de reagirem de forma eficiente e ágil às rápidas mudanças que ocorrem no ambiente externo. Neste sentido, o Endomarketing é uma valiosa ferramenta que, em conjunto com outras ações de Recursos Humanos, contribui para a integração dos funcionários aos objetivos das organizações (SIMÕES, 2001).

As empresas estão gradativamente se conscientizando de que o sucesso do colaborador está ligado ao sucesso da empresa. Além disso, é cada vez mais disseminada a idéia de que um colaborador bem treinado, motivado e orientado para

serviços é o recurso mais valioso e escasso para as organizações (SILVA, 1999). Neste contexto de valorização dos recursos humanos, os programas e estratégias de Endomarketing buscam criar e manter um bom relacionamento com os clientes internos; “vender” aos colaboradores conceitos como qualidade no atendimento aos demais setores e aos clientes externos; e reter o tipo de funcionário que as empresas desejam. Isso pode contribuir para a obtenção do comprometimento dos funcionários com os objetivos e metas organizacionais, o que leva ao aumento da qualidade dos produtos e serviços e da produtividade das pessoas e dos processos – e conseqüentemente ao crescimento do negócio. Conforme aponta Simões (2001), mantém-se a mesma lógica do Marketing externo: atração e retenção do cliente através da satisfação dos seus desejos e necessidades.

Além disso, o Endomarketing difunde valores como eficiência, qualidade, comprometimento, cooperação, respeito e valorização das pessoas. Com isso, ele não só pode ser empregado para enfatizar valores positivos existentes como também promover novos valores positivos para a organização, criando ou consolidando tal cultura organizacional (OHTA e OHTA, 2004). Em relação ao clima organizacional, as principais mudanças geradas, de acordo com Bekin (1995), são: estímulo a uma nova visão de liderança democrática e descentralizadora; melhoria na comunicação interna; flexibilização da estrutura organizacional; e criação de um clima de respeito, cooperação e harmonia entre os colaboradores.

O Endomarketing pode ainda criar na empresa um ambiente favorável à criatividade e inovação, de acordo com o estudo realizado por Ohta e Ohta (2004). Relacionando conceitos de Endomarketing, Criatividade e Inovação, os autores afirmam que o Endomarketing favorece – ainda que em alguns aspectos moderadamente - a

inovação e a experimentação; a agilidade de decisões e mudanças; a orientação para resultados, ao ampliar a liberdade de ação dos colaboradores; e a valorização da iniciativa e do espírito crítico das pessoas.

### 3.3. FERRAMENTAS DE ENDOMARKETING

Bekin (1995) e Grönroos (1995, *apud* SILVA, 1999) citam as principais atividades de Endomarketing, todas orientadas pelos aspectos de gerenciamento de atitudes e gerenciamento da comunicação. São elas: comunicação interna, segundo os autores a “espinha dorsal” do Endomarketing e principal meio para prover aos colaboradores informações referentes ao negócio e aos processos da empresa; recrutamento e seleção, que possibilita a escolha das pessoas adequadas para cada posição da empresa; treinamento, visando desenvolver habilidades, técnicas e valores necessários para um bom desempenho dos funcionários na organização; planos de carreira, que servem de estímulo ao colaborador, quando traçam claramente as perspectivas de crescimento profissional e são bem divulgados internamente; pesquisas de mercado, também conhecidas como pesquisa de clima organizacional, cujo objetivo é mensurar o nível de satisfação dos funcionários, suas necessidades e desejos; e segmentação de mercado, que consiste na categorização de grupos de colaboradores de acordo com critérios tais como demandas, desejos, atitudes e comportamento.

As empresas dispõem de diversas ferramentas para desenvolver tais atividades. Basicamente, os instrumentos utilizados na prática das ações de Endomarketing são similares aos empregados nas ações de marketing externo. Brum (1998) relaciona alguns deles: vídeos institucionais ou de apresentação de produtos ou projetos;

manuais técnicos, educativos e de integração; jornal, vídeo jornal e rádio internos, veiculando informes das diversas áreas da organização e pronunciamento de diretores; cartazes informativos e motivacionais; reuniões com gestores ou ouvidoria; palestras, convenções e outros eventos internos, a fim de apresentar o desempenho da empresa, tendências do mercado e novos projetos; ações de resgate da memória da empresa e apresentação da sua história aos seus funcionários; *intranet*; e grife interna, tais como camisetas, bonés e acessórios com a marca da empresa ou de um programa específico.

Os conceitos e as ferramentas de Endomarketing podem oferecer uma grande contribuição para atração e retenção de colaboradores qualificados e orientados para a excelência no atendimento aos demais clientes internos e ao cliente externo. As empresas que empregam tal estratégia ampliam suas chances de construir uma sólida imagem institucional interna e externamente; difundir valores positivos no ambiente interno, que será reproduzido na forma de lidar com o cliente; e manter seus colaboradores motivados e dispostos a ter uma postura criativa e inovadora. Alguns desses objetivos são semelhantes aos que as organizações pretendem atingir ao investir em ações de Marketing Cultural, tradicionalmente focado no público externo. Percebe-se, assim, que o Marketing Cultural pode ter um excelente potencial como um meio de Endomarketing, conforme será discutido mais profundamente a seguir.

## **4. O MARKETING CULTURAL COMO ESTRATÉGIA DE ENDOMARKETING**

### **4.1. MARKETING CULTURAL, VALORES E IMAGEM INSTITUCIONAL**

Foram encontrados na literatura consultada citações e argumentos que indicam alguns benefícios gerados para as empresas que investem em cultura no que tange aos seus clientes internos. Identificou-se a capacidade do Marketing Cultural em gerar prestígio para a organização entre seus colaboradores, consolidar a imagem institucional internamente – o que auxilia a difusão externa desta imagem – e estimular a disseminação de valores desejados pela empresa e vinculados aos projetos culturais entre o público interno. Assim, pode-se afirmar que o Marketing Cultural possui excelente potencial como ferramenta de Endomarketing.

Reis (2003) afirma que o envolvimento das empresas com as ações culturais geram excelentes oportunidades de estas praticarem o Endomarketing. De acordo com a autora, tais práticas podem resultar no estímulo à criatividade do colaborador e à sua auto-estima, no fomento do espírito de equipe na organização e na promoção da integração entre os funcionários. As empresas podem empregar as atividades culturais ainda como um instrumento inovador de treinamento, direcionado à criatividade na busca de soluções e resoluções de problemas, ao pensamento multilateral e à lida com o desconhecido.

Da mesma forma como ocorre em relação à aferição do retorno dos patrocínios culturais junto ao público externo, há uma carência de mensurações sobre a visão dos colaboradores das empresas que patrocinam ações culturais sobre estes investimentos. No entanto, a literatura aponta diversos benefícios trazidos às empresas que investem

em Marketing Cultural no que se refere ao público interno. Relatos apontam a percepção de retorno positivo, principalmente em relação a ganho de imagem e prestígio junto aos funcionários, assim como se dá em relação ao público externo. Por exemplo, em depoimento a Machado Neto (2005), gestores da Companhia Cacique - empresa de exportação de café solúvel que dentre outras ações culturais patrocina o Festival de Teatro de Londrina - apontaram uma recepção positiva e entusiasta dos colaboradores e dos seus familiares aos projetos culturais promovidos pela empresa. Os Diretores da organização relatam:

Conduzi uma pesquisa informal entre os nossos empregados, e a receptividade é muito grande. [...]. Já no nível da diretoria e gerência o apoio à cultura é muito bem recebido. A empresa sempre distribui entre os funcionários convites das produções que patrocina. [...] Os familiares dos funcionários é que mais prestigiam e ficam agradecidos, pois é a única forma que têm de freqüentar este tipo de atividade. (Machado Neto, 2005, p. 119).

Os convites concedidos por algumas empresas para os funcionários assistirem aos eventos patrocinados por elas são a primeira oportunidade para muitos desses e seus familiares de terem acesso a atividades culturais. Isso é bastante valorizado pelos colaboradores, e contribui para a consolidação de uma imagem institucional bastante positiva entre o público interno. Por sua vez, se cada funcionário for multiplicador da boa imagem da empresa, certamente será mais provável que ela angarie uma boa imagem no mercado. Sylvia Ferrer, gestora de *Marketing & Communications* da Accenture, empresa que presta consultoria em gestão organizacional, mencionou ainda a Machado Neto (2005) que, dentre os retornos obtidos pela organização ao investir em ações culturais, está a criação de um relacionamento não só com clientes e com a comunidade, mas também com seus funcionários.



Costa (2004), citado anteriormente, afirma que os colaboradores das empresas patrocinadoras de projetos culturais se orgulham em fazer parte de uma organização socialmente comprometida. Os gestores da Companhia Cacique, entrevistados por Machado Neto (2005) confirmam tal afirmativa, quando relatam:

Na Cacique que, basicamente, é uma empresa exportadora, o funcionário não pode apontar o produto frequentemente e mostrar a seus amigos o seu orgulho em participar de sua fabricação. Então, quando ele vê o nome da empresa em que trabalha divulgado a nível nacional, por exemplo, com o patrocínio do Festival de Teatro de Londrina, ele tem a oportunidade de manifestar o seu orgulho em participar da Cia. O funcionário da Cacique é um funcionário, aliás, colaborador, que 'veste a camisa'. (Machado Neto, 2005, p. 120).

Conforme mencionado por Waquim e Farias (2002), o ato de se investir em patrocínios culturais geralmente é visto de forma simpática e afetiva pelo público externo, que passa a encarar da mesma forma as empresas que realizam tal ação. De modo equivalente, os colaboradores passam a encarar as suas empresas de uma forma muito mais positiva, e assim se tornam muito mais dispostos "vestir a camisa" da empresa, como dito pela direção da Companhia Cacique. Citando mais uma vez Almeida (1994), "O de maior relevância é sem dúvida o prestígio conferido pela arte a qualquer ação mercadológica" (ALMEIDA, 1994, p. 31). Certamente este prestígio se aplica também às ações de marketing voltadas para o público interno, ou Endomarketing.

Costa (2004) afirma ainda que os colaboradores das empresas investidoras em cultura se identificam com os valores agregados à empresa pelos produtos culturais, gerando maior comprometimento e motivação. Há uma associação dos valores ou simbolismos transmitidos pelos bens culturais à empresa (prestígio, exclusividade,

sofisticação, dentre outros) estabelecida não só pelo público externo como também pelo público interno das organizações. Além disso, através das atividades artístico-culturais, as empresas podem estimular nos seus funcionários valores desejados, tais como qualidade, busca da perfeição, comprometimento, cooperação, respeito, criatividade, inovação e espírito crítico, todas essas características presentes em espetáculos e produtos culturais. Estes valores tornam os funcionários mais habilitados para servir os clientes externos com excelência. Na Accenture, por exemplo, o patrocínio ao projeto de um livro sobre as intervenções urbanas realizadas na cidade do Rio de Janeiro no início do Século XX foi realizado, de acordo com Mário Fleck, Presidente da empresa, por causa dos conceitos de transformação e novos paradigmas contidos na obra (Machado Neto, 2005).

Um outro potencial de utilização do Marketing Cultural como ferramenta de Endomarketing é como meio de desenvolvimento pessoal dos colaboradores, através das artes. Conforme apontado anteriormente, as organizações passam a considerar seus colaboradores como os recursos mais valiosos e determinantes para seu sucesso, e por isso investem em treinamentos e programas de capacitação e desenvolvimento. Neste sentido, a cultura pode se constituir um aliado poderoso. Para ressaltar a importância da cultura no desenvolvimento dos humanos, Cesnik e Malagodi (1998 *apud* Kretly, 2005) afirmam que, sem a cultura, a evolução do ser humano seria praticamente impossível. De acordo com Machado Neto (2005), “cultura é o processo de desenvolvimento e enobrecimento das faculdades humanas” (MACHADO NETO, 2005, p. 17). As atividades culturais podem contribuir, por exemplo, para a ampliação da visão de mundo, aumento da capacidade crítica, consolidação de valores e aumento da sensibilidade dos colaboradores.

Sendo assim, as empresas podem recorrer à cultura como um meio de promover treinamento aos seus funcionários. Conforme afirma Reis (2003), através dela pode-se fomentar entre o público interno competências cada vez mais valorizadas no mercado, tais como comprometimento e entusiasmo, capacidade de lidar com adversidades e criatividade. As empresas podem se utilizar desse recurso por trazer as atividades culturais para dentro da empresa ou por incentivar a participação dos colaboradores em associações e outras entidades culturais, como voluntários. A autora destaca até mesmo a importância de se levar em conta os objetivos que a empresa pretende atingir com o treinamento dos funcionários ao se selecionar os projetos a serem executados ou patrocinados. Conforme ela diz:

Se o objetivo for estimular os funcionários a expressar seus pensamentos e trabalhar em time, pode ser interessante contemplar um projeto na área teatral e organizar um seminário com os atores. Para estimular a visão de um mesmo problema sob diferentes ângulos, a promoção de aulas e concursos de fotografia pode ser adequada. Tendo como objetivo o desenvolvimento da criatividade dos funcionários, o projeto pode envolver uma instituição cultural, convidando os funcionários a participar de cursos e exposições [...]. (REIS, 2003, p. 102).

Maicas (1994, *apud* Machado Neto, 2005) cita também que as empresas americanas visam, dentre as principais motivações para o investimento na arte, a obtenção da melhoria do ambiente organizacional. Este também é um dos objetivos das ações de Endomarketing, que buscam estimular a excelência do clima organizacional e o alto índice de satisfação interna para que isso se reflita na melhor atendimento aos clientes externos, atração de novos talentos e consolidação de uma boa imagem da empresa. Reis (2003) cita duas formas mais comuns de as empresas utilizarem a arte para melhorar o ambiente de trabalho: através da disponibilização de espaços dentro das suas instalações para realização de exposições, geralmente temporárias (algumas

delas acabam criando posteriormente centros culturais permanentes, como a Caixa Econômica e o Banco do Brasil); e através de coleções artísticas de propriedade da empresa, expostas no local de trabalho. Ambos os mecanismos estimulam o espírito crítico, a criatividade e o desenvolvimento do funcionário, além de oferecer excelentes oportunidades de relacionamento com a comunidade, clientes e fornecedores, através de visitas às exposições ou ao acervo da empresa.

Reis (2003) defende que o envolvimento das organizações com o campo cultural pode contribuir ainda para a captação e retenção de funcionários. De acordo com esta autora, o potencial da cultura para atrair talentos já é reconhecido desde a década de 1970, quando o ex-Vice-Presidente da Columbia Gás System, nos Estados Unidos, afirmou que “Um número crescente de empresas está descobrindo que o ambiente cultural de uma comunidade influencia se os executivos e trabalhadores querem trabalhar e viver ali” (CORNELL UNIVERSITY, 1982, *apud* REIS, 2003, p. 77). No que se refere à retenção de funcionários, Reis (2003) afirma, embasada por exemplos práticos, que as ações culturais são encaradas pelos colaboradores como um investimento importante em sua qualidade de vida. Percebe-se assim mais uma possível contribuição do Marketing Cultural para o Endomarketing.

#### 4.2. MARKETING CULTURAL E COMUNICAÇÃO INTERNA

Observa-se uma associação entre Marketing Cultural e Endomarketing também no que se refere à comunicação interna, uma das vertentes das ações de Endomarketing. Machado Neto (2005) citando os argumentos de Torquato (1986), afirma que no atual estágio de desenvolvimento dos países, marcado pela alta

competitividade e de estabilidade política e democrática, as organizações são obrigadas pelo público consumidor e pelos seus empregados a assumirem uma postura de cumplicidade para com eles, de comprometimento não apenas com lucro, mas com a geração de benefícios sociais. Ganha peso a preocupação com o relacionamento intra-institucional e entre a organização e seu público externo. Neste sentido, o Marketing Cultural insere-se não apenas como uma forma de trazer benefícios à sociedade (por estimular e viabilizar a produção artística) e aos funcionários (por possibilitar seu acesso às artes); como também se constitui uma forma inovadora de a empresa se comunicar com seu público externo e interno.

As ações de Marketing Cultural se adequam aos propósitos da comunicação institucional, de construção e manutenção da imagem organizacional junto à sociedade, ao público externo e também ao público interno (Machado Neto, 2005). Neste sentido, as atividades de Endomarketing são direcionadas a atingir estes propósitos no que se refere aos colaboradores, pois se constituem “[...] num conjunto de processos, projetos ou veículos de comunicação integrada que permite a venda, a consolidação de uma nova imagem para dentro da empresa” (Cerqueira, 1994). Da mesma forma que o Marketing Cultural é uma forma inovadora de comunicação com o público externo, destacando-se dos meios de comunicação de massa tradicionais, se constitui também uma nova forma de comunicação com o público interno, em relação às formas tradicionais de comunicação com os colaboradores.

Além disso, de acordo com Grönroos (1995, *apud* SILVA, 1999), bens, serviços e campanhas específicas de marketing externo devem ser difundidas primeiramente aos empregados, antes de serem veiculados externamente. De acordo com o autor, “Toda empresa ou qualquer organização tem um mercado interno de empregados que deve

receber a primeira atenção” (GRÖNROOS, 1995, *apud* SILVA, 1999, p. 28). Esta afirmativa é justificada por Meira (2007), quando diz que o conhecimento por parte dos colaboradores das ações adotadas pela empresa é um fator de motivação e participação, já que dissemina a noção de que todos estão envolvidos no negócio, fomentando um clima de confiança e parceria.

Pode-se afirmar que estes argumentos se aplicam também às ações de Marketing Cultural. Tais iniciativas devem ser divulgadas entre os funcionários, a fim de que estes não só tomem conhecimento dos patrocínios realizados por sua empresa como também absorvam os valores e conceitos que a organização pretende transmitir através desta estratégia, de forma que as atividades desenvolvidas para os clientes externos sejam orientadas para o alcance destes objetivos. Conforme defende Silva (1999), boa parte das informações compartilhadas pelas empresas com seus empregados gera efeitos positivos em suas atitudes. Se os funcionários são comunicados sobre as campanhas publicitárias externas, eles estarão mais propensos a colaborar para o cumprimento das promessas das campanhas. Analogamente, se tais colaboradores são envolvidos nas ações de Marketing Cultural realizadas pela empresa, eles estarão inclinados a adotar (na prestação de serviços aos clientes) os valores transmitidos pelos projetos culturais e a ecoar a imagem institucional veiculada por estes ao público externo.

#### 4.3. MEIOS DE UTILIZAÇÃO DO MARKETING CULTURAL COMO FERRAMENTA DE ENDOMARKETING

Com base nas experiências práticas apresentadas na literatura, nota-se que alguns instrumentos utilizados nas ações tradicionais de Endomarketing também podem ser empregados ao se recorrer ao Marketing Cultural como ferramenta para consolidação da imagem institucional entre os colaboradores, comunicação interna e difusão de valores desejados. Pode-se divulgar os patrocínios à cultura realizados pela organização através de vídeos, rádio e jornais internos; cartazes informativos; palestras, convenções e outros eventos internos; e *intranet*. Além disso, projetos de resgate da memória da empresa e apresentação da sua história aos seus funcionários, através de museus internos, exposições e edições de livros, também se constituem ações culturais.

Um outro meio de se empregar o Marketing Cultural como ferramenta de Endomarketing é através da distribuição de convites para os funcionários e seus familiares assistirem aos espetáculos ou comparecerem aos projetos culturais patrocinados pela empresa. Pode-se ainda trazer tais produções para apresentação na própria empresa, facilitando o acesso dos colaboradores e gerando um clima de descontração na organização. A criação de brindes culturais, tais como edições de livros e CDs, para presentear não só clientes e parceiros, mas também funcionários é uma outra estratégia. Todas estas ações já se constituem uma contrapartida exigida pela maioria das empresas patrocinadoras. Estes mecanismos de participação passiva, como audiência, são recomendados, de acordo com Reis (2003), caso a empresa deseje promover o orgulho dos colaboradores e o sentimento de exclusividade e privilégio por terem acesso a um evento exclusivo. No entanto, caso a empresa vise estimular o pensamento crítico e a auto-estima dos funcionários, ela pode permitir a participação ativa deles, na formatação e no desenvolvimento dos projetos.

Uma outra forma de se utilizar o Marketing Cultural, de acordo com Reis (2003), é estimular o trabalho voluntário dos colaboradores em organizações artísticas. Desta forma, tanto as entidades se beneficiam do talento e das habilidades profissionais destes funcionários, como também são desenvolvidas neles novas competências, ao se envolverem em atividades com desafios e dificuldades diferentes daquelas que encontram em seu ambiente de trabalho.

Diante de tudo o que foi exposto, percebe-se que o Marketing Cultural apresenta um excelente potencial como ferramenta de Endomarketing, para consolidação da imagem institucional entre os funcionários, comunicação interna e difusão dos valores desejados. No entanto, vale ressaltar que se trata de uma estratégia que não funciona isoladamente. Para obtenção dos benefícios expostos, em âmbitos interno e externo, esta estratégia deve ser praticada de forma articulada e vinculada a uma política maior de investimento em Marketing e Comunicação externa e a outras ações integradas de Endomarketing.



## 5. METODOLOGIA

### 5.1. NATUREZA DA PESQUISA

Tendo em vista que o campo a ser investigado ainda é pouco explorado - não sendo identificados até o momento livros ou artigos científicos debruçando-se especificamente sobre a problemática proposta -; considerando-se as particularidades da área de conhecimento à qual a temática se vincula; e levando-se em conta os objetivos a que se propõe este trabalho; o tipo de pesquisa mais adequado para a condução do trabalho se mostrou ser a pesquisa qualitativa, do tipo exploratória.

Neste tipo de pesquisa, se busca aprofundar conceitos preliminares ou inéditos, visando gerar hipóteses e proposições, de modo a subsidiar pesquisas complementares (Salomon, 1999). Conforme Silva e Menezes (2001), este método “envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso” (SILVA e MENEZES, 2001, p. 21).

Na condução deste trabalho, a segunda forma sinalizada pelas autoras evidenciou-se a mais adequada. O estudo de caso, onde, a partir da análise de uma entidade ou grupo específico, busca-se compreender um fenômeno como um todo, possibilita uma investigação detalhada da problemática proposta e uma melhor compreensão da temática.

## 5.2. AMOSTRA

O universo de pesquisa se constituiu de empresas que patrocinam projetos culturais na cidade de Salvador. A totalidade deste universo é desconhecida, por isso foi empregada uma amostragem não-probabilística para delimitar o objeto de pesquisa. Levando-se em consideração fatores como tempo e recursos limitados e a facilidade de acesso aos gestores das empresas a serem estudadas, a amostra foi selecionada intencionalmente.

A fim de se obter uma amostra delimitada e representativa, que legitimasse a obtenção de soluções para a problemática proposta, foram escolhidas para compor o objeto de pesquisas empresas que atenderam aos seguintes critérios: serem elas socialmente reconhecidas como fomentadoras de projetos culturais; possuírem políticas de patrocínio ou promoção de ações culturais bem definidas; investirem em ações de marketing cultural há um considerável período (pelo menos dois anos), caracterizando um investimento contínuo e conseqüentemente uma política de Marketing Cultural; pertencerem às esferas diferenciadas - pública e privada; e possuírem um núcleo local de gestão de ações culturais.

## 5.3. INSTRUMENTO DE PESQUISA

A obtenção dos dados se deu através de um formulário estruturado, com perguntas abertas, testado, validado e aplicado através de entrevistas com os gestores de ações culturais das empresas. A ferramenta de pesquisa foi testada na primeira

entrevista realizada, avaliando-se no decorrer desta entrevista as necessidades de ajustes. Após a validação, o questionário foi aplicado nas demais empresas estudadas.

#### 5.4. PROCEDIMENTOS DE PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS

A partir dos critérios sinalizados anteriormente, foram selecionadas quatro empresas para comporem o objeto de pesquisa: Companhia Hidro Elétrica do São Francisco (CHESF), Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia (COELBA), Odebrecht S.A. e Universal English Course (UEC). A coleta de dados se deu por meio de duas fontes: primária e secundária. A utilização do primeiro método ocorreu através de entrevistas com gestores responsáveis pela área de projetos culturais das empresas, a fim de identificar suas percepções a respeito do potencial do Marketing Cultural como ferramenta de Endomarketing e a efetiva utilização ou não deste mecanismo. No que se refere ao método secundário, foram analisados relatórios, informativos e outros documentos referentes aos projetos patrocinados pelas empresas estudadas, para um conhecimento mais aprofundado sobre as ações desenvolvidas.

O período de realização da coleta de dados foi compreendido entre os meses de outubro e novembro de 2007. Mediante autorização dos gestores, as entrevistas foram gravadas e transcritas. Após mensuração dos dados obtidos, foram elencadas as principais percepções dos gestores entrevistados sobre o potencial do Marketing Cultural como uma ferramenta de Endomarketing, as ações de Endomarketing realizadas nas empresas, o uso ou não das ações culturais como instrumento de endomarketing e as mudanças observadas na postura e motivação dos colaboradores devido a ações de patrocínio cultural das empresas. A partir daí, através da

comparação e análise dos resultados obtidos, confrontando-os com os pressupostos teóricos que nortearam a pesquisa e a fundamentação teórica levantada na literatura, buscou-se extrair possíveis soluções para a problemática proposta.

## **6. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **6.1. PERFIL DAS EMPRESAS E AÇÕES CULTURAIS DESENVOLVIDAS**

#### **6.1.1. CHESF**

A Companhia Hidro Elétrica do São Francisco é uma empresa estatal de economia mista controlada pela Eletrobrás, empresa do Governo Federal encarregada de coordenar o setor elétrico brasileiro. Fundada em 1948, a CHESF atua no segmento de produção, transmissão e comercialização de energia elétrica, principalmente para a região Nordeste do Brasil. A sede da empresa localiza-se na cidade de Recife, em Pernambuco, com unidades regionais situadas nos estados da Bahia, Alagoas, Ceará, Piauí, São Paulo e também no Distrito Federal. A CHESF possui aproximadamente 7.000 funcionários, sendo que na regional da Bahia, foco da pesquisa, são cerca de 550. Além da unidade central de Salvador, com 200 empregados, há unidades geradoras de energia em outras cidades do Estado.

A empresa possui uma Coordenadoria de Relações Institucionais, departamento responsável pela comunicação interna e externa da sede em Recife e pelo estabelecimento de diretrizes, políticas e normas no que se refere aos processos de comunicação para as regionais. Além disso, há a área de Gestão de Pessoas, que se ocupa dos demais aspectos referentes aos funcionários. Na regional baiana, há um setor de Recursos Humanos que administra a comunicação interna e o relacionamento com os empregados e um colaborador específico para a área de comunicação da unidade.

No que tange ao patrocínio de projetos culturais, os gestores locais selecionam os projetos recebidos e os encaminham para aprovação da sede. As ações de apoio cultural na Bahia começaram a partir do ano de 1998, com o advento do Fazcultura, lei de incentivo fiscal estadual criada em 1997. De lá para cá a empresa vêm patrocinando projetos em diversos segmentos: teatro, música, dança, arte circense, filmes, livros, restauração de monumentos históricos e eventos de cultura popular. São exemplos de iniciativas culturais apoiadas pela empresa: três edições do Panorama Percussivo Mundial (PercPan); restauração da Igreja de Monte Serrat; edição do livro sobre a obra de Juarez Paraíso; I Ecofestival do São Francisco; projeto Viladança Rodando a Bahia; projetos musicais Balança a Concha e Terça Caymmi; e Projeto Viva o Circo.

Entre 1998 e 2001, a CHESF estabeleceu uma parceria com o Teatro Jorge Amado para o patrocínio contínuo, através do Fazcultura, da agenda cultural própria do Teatro. Durante este período, foram patrocinados os projetos Suba Neste Palco, que cedia espaço a novas produções de dança; Viva Voz, shows de música com artistas locais e nacionais; ocupação do Espaço Calasans Neto, cujo apoio consistia na cessão de recursos para a montagem das exposições de artistas plásticos selecionados através de edital; e Nossa língua Portuguesa – o Baianês, apresentado pelo professor Pasquale Neto, com a participação de personalidades baianas ou que desenvolveram trabalhos sobre a Bahia.

Nos últimos anos, por orientações da Eletrobrás e do Ministério de Minas e Energia, houve um redirecionamento da política de atuação da empresa junto à sociedade, sendo que atualmente são privilegiadas ações sociais na área de educação. Com isso, houve reduções de recursos para a área cultural. No entanto, a empresa continua investindo em ações culturais, embora de forma mais limitada.

### **6.1.2. COELBA**

A Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia, fundada em 1960, é uma concessionária de distribuição de energia elétrica responsável pela distribuição de energia a todos os municípios baianos. Privatizada em 1997, a COELBA é uma das nove empresas do Grupo Neoenergia, que atua no segmento de distribuição, geração, transmissão e comercialização de energia. O grupo é uma sociedade formada pela Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil, pelo Banco de Investimento S.A. do Banco do Brasil e pela Iberdrola Energia S.A., empresa espanhola que detém o controle acionário. Atualmente a COELBA possui 2.740 funcionários próprios, além dos profissionais terceirizados. Além do edifício sede, em Salvador, a empresa conta com regionais em cidades pólo no interior do Estado.

A empresa possui um Departamento de Desenvolvimento de Pessoas subdividido em três núcleos: Comunicação Interna, Educação Corporativa e Consultoria Interna, este último voltado às atividades relacionadas à área de Recursos Humanos, tais como recrutamento e seleção e clima organizacional. A Comunicação Interna trata da divulgação de informações ao público interno e promoção de campanhas voltadas ao empregado. No que se refere à comunicação externa, há um Departamento de Comunicação Institucional, que abrange as áreas de assessoria de imprensa, imagem corporativa e relações públicas. Este Departamento é responsável pela coordenação do programa de responsabilidade social da COELBA, o “Energia para Crescer”. Dentre as sete áreas abrangidas pelo programa, está o tema Comunidade, com foco nos aspectos educação, meio ambiente e cultura. Esta última vertente ocupa-se das ações de patrocínio cultural.

A COELBA atua na área de cultura desde 1997, através das leis de incentivo Rouanet (federal) e Fazcultura (estadual), e já patrocinou mais de 120 projetos. Em 2004, buscou estruturar suas ações de patrocínio, através da publicação de editais anuais estabelecendo as regras de patrocínio da empresa para o apoio aos projetos. Os segmentos privilegiados pela empresa são: teatro, resgate de manifestações culturais, dança, música, literatura, restauro de monumentos, arte circense e iluminação cênica. Dos recursos disponíveis para investimento em cultura, vinte por cento é reservado a projetos oriundos do interior do Estado.

São alguns dos projetos patrocinados: Projeto Domingueiras, série de eventos para resgate de manifestações populares no interior; Todo Mundo Vai ao Circo, primeiro projeto patrocinado pela COELBA e único a ser apoiado há dez anos seguidos, realizado pelo Circo Picolino; Oficina de Teatro Vila Novos Novos, desenvolvido pelo Teatro Vila Velha para jovens de comunidades carentes; Projeto Teatro Vai aos Bairros, em parceria com a Prefeitura de Feira de Santana; Encontro de Filarmônicas, patrocinado desde 2001; e Loucos por Música, shows de música reunindo grandes nomes da música brasileira, com a renda das bilheterias revertida para instituições que trabalham com portadores de deficiência mental.

### **6.1.3. Odebrecht S.A.**

A Odebrecht S.A. é a *holding company* da Organização Odebrecht, grupo de empresas que atua nos segmentos de Engenharia, Construção, Química e Petroquímica. O grupo está presente em todo o território nacional e em mais de 50 países, nos cinco continentes. Sua origem foi em 1944, quando Norberto Odebrecht



fundou a construtora que leva seu nome. Atualmente, além da Odebrecht S.A., compõem a organização as seguintes empresas: Construtora Norberto Odebrecht S.A., prestadora de serviços de engenharia, construção, montagem e gerenciamento de obras civis, industriais e de tecnologia especial; Braskem S.A., atuante no segmento de produtos químicos e petroquímicos; Odebrecht Investimentos em Infra-estrutura Ltda., que desenvolve e administra projetos de infra-estrutura, sobretudo para o setor público; Odebrecht Administradora e Corretora de Seguros Ltda., responsável pelo seguro de todas as unidades operacionais das demais empresas do grupo; Odeprev, operadora dos planos de previdência dos funcionários da organização; e Fundação Odebrecht, instituição sem fins lucrativos que atua na área de educação para jovens no baixo sul da Bahia. Mais recentemente, a empresa passou a atuar também no ramo de açúcar e álcool, através da criação da empresa ETH Bioenergia.

A Odebrecht S.A. possui sede em Salvador e unidades em São Paulo e Brasília. Ela está voltada para a manutenção da unidade filosófica e para o aprimoramento estratégico da organização. Com cerca de 200 funcionários, detém a totalidade das ações das demais empresas do grupo e o controle acionário da Braskem S.A. e da ETH Bioenergia. No que se refere à comunicação, a empresa possui uma Vice-Presidência alocada em São Paulo, responsável tanto pela comunicação interna como pela comunicação externa. Além disso, ela fornece suporte às outras empresas da organização no que se refere à comunicação externa e é responsável por estabelecer as diretrizes, padrões e procedimentos para a comunicação. Em Salvador, há uma Gerência de Comunicação que também se ocupa destas ações. A Odebrecht S.A. não possui um departamento específico de Recursos Humanos.

Parte do orçamento da área de comunicação da *holding* é destinada ao patrocínio de projetos culturais próprios, além daqueles realizados de forma autônoma pelas outras empresas do grupo. O principal foco de investimento em cultura da Odebrecht S.A é na produção de livros, sobretudo de resgate da história da Bahia. O primeiro livro, “Homenagem à Bahia Antiga”, foi patrocinado em 1959, e desde então já foram patrocinados mais de cem títulos. Em 2003 foi criado o Prêmio Clarival do Prado Valladares, que premia projetos de pesquisa que tratem de temas ligados à história baiana, financiando os vencedores desde a realização da pesquisa até a edição de um livro ilustrado.

A Odebrecht S.A. desenvolve ainda ações pontuais de patrocínios a livros, eventos, restaurações de monumentos e exposições. São exemplos destas ações: a exposição de Rodin na Bahia; edição do livro sobre a obra de Caribé; exposição das obras de Calasans Neto; apoio a congressos e eventos na área de comunicação e cultura; e restaurações do Teatro Amazonas (Manaus), Ginásio Pernambuco (Recife), Palácio dos Leões (São Luís), Mosteiro de São Bento, Liceu de Artes e Ofício, Santa Casa de Misericórdia e Casa do Benin (Salvador), bem como da Casa do Brasil (Santarém, Portugal).

Além disso, a empresa mantém no prédio onde está sediada um Núcleo de Cultura, espaço com painéis, objetos e documentos que relatam a história da família Odebrecht no Brasil, a origem e expansão da organização e as ações culturais e educacionais desenvolvidas. No foyer do prédio, são organizadas duas vezes ao ano exposições abertas ao público, tratando de temas culturais. No período de realização da pesquisa, por exemplo, era apresentada uma exposição sobre os 40 anos do Teatro

Castro Alves, equipamento cultural construído pela construtora Odebrecht e mantido atualmente com o apoio da organização.

#### **6.1.4. UEC**

O Universal English Course é uma escola de idiomas baiana fundada no ano de 1981. Atualmente, a empresa conta com quatro unidades em Salvador e uma no interior do Estado, totalizando cerca de 50 funcionários. O UEC possui uma Diretoria Geral que, além de cuidar da gestão do negócio, ocupa-se das áreas de Marketing, Comunicação e Comercial, bem como de desenvolver ações direcionadas aos colaboradores. Cada unidade possui também um gestor operacional que administra a sede e questões de comunicação interna.

Desde o seu início, em 1981, o UEC investiu em ações de apoio e patrocínio à cultura. A primeira ação neste sentido foi a compra de ingressos de peças de teatro locais para sortear entre os alunos, em uma época na qual o teatro baiano atravessava uma fase difícil, com pouco público e quase nenhum apoio público ou privado. O objetivo da empresa era contribuir para a formação de platéia e para a continuidade das produções teatrais de Salvador. Ao longo dos anos, o UEC passou a expandir seu investimento em cultura, comprando lotações de peças, patrocinando exposições de artes plásticas e espetáculos teatrais, de música e de dança, na grande maioria produções locais. São exemplos de projetos patrocinados: Vá ao Teatro, onde a empresa comprava espaço na mídia para divulgação dos espetáculos teatrais de grupos iniciantes; Show do Grupo A-Ha na Bahia; espetáculo 200 anos de Mozart;

peças de teatro *A bofetada* e *Os cafajestes*; espetáculo de dança *Salto*; e shows do cantor Carlinhos Brown em início de carreira.

Estas ações trouxeram para o UEC diversos prêmios e homenagens da classe artística e da Câmara Municipal de Salvador, além de citações espontâneas na imprensa. Em 1991, por exemplo, o Sindicato dos Artistas de Salvador escolheu como personalidade local a ser homenageada o UEC, sendo a primeira vez que esta entidade premiava uma pessoa jurídica e fora do meio artístico. Essa vinculação com a área cultural desde a sua origem levou a empresa a promover um calendário de eventos culturais direcionados aos alunos, colaboradores e ao público em geral, com projetos tais como o *São João do UEC*; o *KaraUEC*, com apresentações de cantores amadores; *Lavagem das Escadarias do UEC*, com shows de música; e o *Drama Club*, grupo de teatro para alunos e funcionários.

Em 1997, com o objetivo de realizar uma ação cultural mais duradoura, o UEC construiu em uma de suas sedes o Teatro Jorge Amado, com 418 lugares, e o Espaço Calasans Neto, no foyer do Teatro. Ambos são mantidos exclusivamente pela escola. Nos cinco primeiros anos, o UEC criou pautas próprias para o Teatro, desenvolvendo os seguintes projetos: *Suba Neste Palco*, *Viva Voz* e *Nossa Língua Portuguesa – o Baianês* (já citados anteriormente, produzidos em parceria com a CHESF); *Terça do Jazz*, shows de Jazz gratuitos para o público com cotas reservadas para escolas públicas; e *Horário Nobre*, projeto com palestras de grandes nomes locais e nacionais sobre temas relevantes. Atualmente, o equipamento cede pauta para produções locais sem recursos. Além disso, o edital para ocupação do Espaço Calasans Neto, também já mencionado, está na sua 10ª edição, e o UEC cede a pauta e recursos para a montagem da exposição dos artistas selecionados.

## 6.2. MOTIVAÇÕES PARA O INVESTIMENTO EM CULTURA

### 6.2.1. Contribuição à Sociedade

Todas as empresas pesquisadas foram unânimes em apontar como fator motivador para as ações de patrocínio o retorno proporcionado à sociedade. A COELBA, por exemplo, exige que todos os projetos apresentados tenham uma contrapartida social, como a formação de oficinas de teatro, dança ou música nas praças onde serão apresentados os espetáculos. Além disso, há a preocupação da empresa em destinar uma parte da verba de patrocínio cultural a projetos oriundos do interior, a fim de fomentar as produções nestas regiões, e enxerga o investimento em cultura como uma forma de gerar emprego, renda e sustentabilidade, conforme mencionou o Diretor do Departamento de Comunicação Institucional, André Gondim.

O Gerente de Comunicação da Odebrecht S.A., José Raimundo, mencionou este aspecto como principal motivo de a empresa desenvolver ações de patrocínio cultural. De acordo com o gestor, “é uma forma de retribuir à comunidade o que ela nos deu quando chegamos aqui”. A empresa busca apoiar projetos que “façam a diferença”, que tenham relevância para a cultura da comunidade. Já as ações do UEC inicialmente tinham um cunho de mecenato e a escola buscou, através do investimento em cultura, contribuir para a formação de platéia na Bahia e possibilitar revitalização das produções teatrais locais.

### **6.2.2. Prestígio e Consolidação de Imagem**

Com exceção da Odebrecht S.A., todas as empresas pesquisadas apontaram a consolidação de uma imagem institucional positiva perante a sociedade e o prestígio conferido a esta imagem pelas ações de patrocínio cultural como uma motivação e um ganho aferido. O Diretor Geral do UEC, Nô Brito, depõe que o retorno obtido em relação à imagem da empresa pelas ações culturais desenvolvidas é muito positivo, principalmente após a construção dos espaços culturais próprios. Ele afirma: “Existe uma imagem do UEC antes e depois desse teatro, embora economicamente seja o pior negócio que o UEC já fez”. O gestor menciona ainda que o prestígio agregado à imagem da escola por estas ações “não se paga com dinheiro”.

### **6.2.3. Visibilidade e Agregação de Valores Positivos para a Marca**

Outro aspecto motivador citado pelas empresas estudadas, excluindo-se a Odebrecht S.A., é a divulgação e consolidação das suas marcas através da veiculação em peças de divulgação dos projetos culturais patrocinados. Além disso, os gestores apontaram a agregação de valores positivos à marca da empresa e de uma visão afetiva por parte do público proporcionado pelas ações de patrocínio cultural. O Diretor do UEC relatou: “Eu, instintivamente, sabia que essa era uma atitude simpática. Eu achava simpático quando via a marca de uma empresa patrocinando um evento esportivo, achava muito legal, e eu escolhi a cultura, e especificamente o teatro, para apoiar. Realmente isso agregou este conceito, de ser uma marca simpática”. O gestor da COELBA destacou o poder de influência que pode haver na associação de uma

marca a um projeto cultural quando disse: “Eu jamais vou agregar a minha marca a uma coisa que não tenha futuro”. O Gerente de Comunicação da Odebrecht S.A., no entanto, afirmou que a visibilidade da marca não é condição para se apoiar um projeto e nem um objetivo da empresa, e até mesmo apresentou uma visão crítica à utilização do investimento em cultura como uma estratégia de Marketing.

#### **6.2.4. Outros Fatores de Motivação**

Duas das empresas pesquisadas, CHESF e COELBA, patrocinam projetos culturais exclusivamente mediante incentivos fiscais. Ambas se utilizam do Fazcultura e além disso a COELBA recorre também à Lei Rouanet. De acordo com o Diretor de Comunicação Institucional da COELBA, o patrocínio incentivado dos projetos é benéfico até mesmo para dar oportunidade a mais profissionais terem acesso aos recursos disponíveis para a cultura. As demais empresas investem recursos próprios, apesar de o UEC já ter inscrito projetos do Teatro e do Espaço Calasans Neto no Fazcultura, para serem patrocinados por outras empresas.

Os gestores da Odebrecht S.A. e do UEC apontam também como fator motivador para o investimento em cultura uma escolha pessoal dos donos das empresas. O Gerente de Comunicação da Odebrecht S.A. citou que é uma vocação da empresa fomentar a educação e a cultura, áreas bastante valorizadas pelo fundador do grupo. O Diretor Geral do UEC disse que a educação e a cultura são suas paixões, e que o enfoque no teatro é uma escolha motivada por gosto pessoal.

A ex-Administradora Regional e atual Assessora da Diretoria Administrativa da CHESF regional Bahia, Maria de Fátima Sarmiento, foi a única entrevistada a citar como

uma das motivações para as ações de patrocínio cultural da CHESF a promoção da cultura internamente, entre os seus colaboradores. O Diretor da COELBA, por sua vez, citou uma motivação bastante específica ao perfil da empresa. Para ele, através do apoio à cultura, uma empresa prestadora de serviços públicos está contribuindo para o desenvolvimento do Estado, e com isso contribuindo para sua própria sustentabilidade como organização.

### 6.3. AÇÕES DE ENDOMARKETING ADOTADAS

Dentre as empresas estudadas, apenas a COELBA possui um programa estruturado de Endomarketing. Desde o ano de 1997, a organização passou a dar maior atenção a esta área, contando inclusive com a consultoria de uma agência especializada em Endomarketing. O UEC tinha um programa de Endomarketing denominado *Funcionários*, que englobava uma série de palestras, eventos culturais, workshops, aulas de teatro e artes plásticas, grupos de leitura, sessões de massagens corporais e aulas de Tai Shi Shuan, no entanto este foi suspenso em 2001, devido à retração do mercado de ensino de idiomas sofrido após o atentado terrorista aos Estados Unidos. A gestora da CHESF mencionou que a empresa pretende estruturar um programa de Endomarketing, através da atuação conjunta das áreas de Comunicação e Gestão de Pessoas. No entanto, observou-se que nas quatro empresas são desenvolvidas algumas ações de Endomarketing.

Na CHESF, a comunicação com os colaboradores é realizada através de um jornal interno que veicula as principais notícias ocorridas em todas as unidades da empresa, ações externas da organização, principais projetos desenvolvidos, dentre



outras informações institucionais, bem como através de uma *intranet*, com avisos e informações internas. Além disso, a empresa desenvolve programas de treinamento e desenvolvimento dos funcionários, sobretudo nas áreas técnica e gerencial, e mantém parcerias com universidades e entidades como o SENAI e o SESI. São realizadas ainda festas de integração dos funcionários no final do ano.

A COELBA comunica-se com seus empregados através de uma revista interna, com os assuntos mais importantes às ações dos departamentos e da empresa externamente; de um informativo diário, enviado através de e-mail, com avisos e informes mais urgentes; de uma *intranet*, que conta com um sistema de *pop-up* também para avisos e informes mais urgentes; e de murais na sede e nas unidades do interior do Estado, divulgando informações internas e externas sobre a empresa. Além disso, a empresa desenvolve campanhas internas de motivação e conscientização dos colaboradores, divulgação das ações das áreas e estímulo à aderência dos funcionários a algum programa ou meta da empresa. Estas campanhas são realizadas empregando-se cartazes, folders, banners, faixas, outdoors internos e outras peças publicitárias. Há também a distribuição de brindes com a marca da empresa durante as campanhas internas e em datas festivas. São realizadas festas de integração e palestras para apresentação do balanço social da COELBA para os funcionários no fim do ano. A empresa conta com uma área de Educação corporativa, que promove convênios para graduação e pós-graduação, cursos técnicos e treinamentos para os colaboradores. São conduzidas ainda pesquisas de clima organizacional periodicamente.

A Odebrecht S.A. promove ações de resgate da memória da empresa, através do Núcleo de Cultura aberto aos funcionários, livros e vídeos sobre a história da organização e do seu fundador, empresas do grupo e a filosofia empresarial Odebrecht.

Todos os colaboradores recebem estas informações ao ingressar no grupo. O veículo de comunicação interna da empresa é a revista Odebrecht Informa, distribuída também a clientes, fornecedores e parceiros. A Odebrecht S.A. conta também com uma *intranet*, mas esta funciona como uma espécie de ferramenta de busca de informações. Além disso, são realizadas festas de integração no final do ano. A principal ação de Endomarketing da empresa, no entanto, de acordo com a visão do Gerente de Comunicação, são as boas condições de remuneração e trabalho oferecidas aos colaboradores.

O UEC possui como ferramentas de comunicação interna reuniões constantes realizadas com os colaboradores e o próprio site da escola. Além disso, a empresa possui um programa de treinamento para aprimoramento das técnicas de ensino dos professores que é referência no Brasil, além de treinamentos para os colaboradores das áreas de atendimento e administrativa. Todos os funcionários e seus familiares têm acesso aos cursos de idioma disponíveis na escola, inclusive com direito às festas de conclusão de curso gratuitamente, juntamente com os demais alunos. Os colaboradores participam também dos eventos culturais promovidos pela empresa para os alunos e para o público interno. São realizadas ainda atividades de integração, tais como festas de fim de ano e o CarurUEC, almoços com este prato típico baiano oferecidos aos funcionários e suas famílias.

#### 6.4. UTILIZAÇÃO DO MARKETING CULTURAL COMO FERRAMENTA DE ENDOMARKETING

Todas as empresas pesquisadas utilizam de alguma forma as ações culturais como ferramenta de Endomarketing, ainda que em maior ou menor intensidade. O meio mais utilizado é a divulgação dos projetos patrocinados através dos canais de comunicação interna. Três das empresas (CHESF, COELBA e UEC) realizam sorteios de ingressos dos eventos entre seus colaboradores e, além disso, já desenvolveram atividades culturais dentro da própria empresa, com os seus funcionários (uma delas, a COELBA, continua desenvolvendo tais ações até o presente).

De acordo com a gestora da CHESF, a empresa utiliza os projetos culturais como forma de promover a sua imagem perante os funcionários, o que ocorreu principalmente entre 1998 e 2001, período onde as ações de patrocínio eram realizadas de forma mais estruturada. Os colaboradores têm acesso livre ou descontos nos ingressos para os espetáculos patrocinados, ou ainda são realizados eventos exclusivos para funcionários. Além disso, são veiculadas informações sobre os projetos apoiados e como concorrer aos ingressos disponíveis através de comunicados. Durante o período em que manteve parceria com o Teatro Jorge Amado, a empresa desenvolveu o projeto “Estrela por um Dia”, onde os funcionários da empresa e seus familiares realizavam apresentações artísticas no palco do Teatro, com a presença dos demais colegas e da família. Este projeto despertou talentos na empresa, e alguns colaboradores passaram a exercer uma atividade artística em paralelo ao seu trabalho na organização. Foram gravados e distribuídos CDs com os shows realizados ao longo do projeto.

Na COELBA, além dos sorteios das cotas de ingressos dos projetos patrocinados entre os colaboradores, são realizadas apresentações fechadas para os funcionários e terceirizados, como contrapartida do projeto. Nas festas de

confraternização, sempre há a apresentação de um dos espetáculos apoiados. Além disso, a empresa divulga as ações de patrocínio cultural aos seus empregados através das ferramentas de comunicação interna (revista, mural, *intranet*, etc.) e de apresentações sobre o que foi realizado nesta área, como um dos temas do balanço social anual. Quando se lançou o edital para patrocínio, por exemplo, foram realizadas palestras sobre o programa, os focos de atuação e seus objetivos. Além disso, os colaboradores que exercem atividades culturais secundariamente têm a oportunidade de integrar a comissão de avaliação dos projetos recebidos para serem apoiados através das leis de incentivo. Há também um projeto interno, “Você é Show”, onde os funcionários mostram seus talentos em determinado segmento artístico a cada ano.

Na Odebrecht S.A., não se divulgam amplamente as ações culturais da empresa entre o público interno e não se empregam tais ações como um meio de promover a imagem da empresa entre os empregados. De acordo com o gestor entrevistado, o meio de que os funcionários dispõem para se manter informados dos patrocínios realizados pela organização são os mesmos disponíveis ao público externo; apenas o acesso dos funcionários ao Núcleo de Cultura, aos livros patrocinados e às exposições realizadas no foyer do prédio é mais facilitado. Os livros produzidos não são dados como brindes aos funcionários, nem há iniciativas para possibilitar a participação dos funcionários em eventos e exposições patrocinados pela organização. Há, no entanto, a divulgação dos patrocínios culturais na revista interna da empresa (também recebida por clientes e parceiros, conforme dito anteriormente) e a promoção de palestras no horário do almoço sobre temas relacionados à história do Brasil e a outros assuntos culturais.

No UEC, anteriormente, havia sorteios de ingressos entre os funcionários para os espetáculos patrocinados pela empresa. Atualmente, há sorteios dos ingressos para os eventos realizados no Teatro Jorge Amado, todos com direito a acompanhante. Os empregados também têm livre acesso a todos os eventos culturais oferecidos pela escola aos seus alunos e ao público interno. Além disso, a empresa também desenvolveu entre os anos de 1999 e 2001 o projeto “Estrela por um Dia”, para os funcionários da empresa e seus familiares, e assim como a CHESF, também obteve êxito em despertar talentos na empresa e em obter uma boa adesão dos colaboradores ao projeto.

#### 6.5. PERCEPÇÃO DO MARKETING CULTURAL COMO FERRAMENTA DE ENDOMARKETING

Em duas das empresas analisadas, CHESF e COELBA, os gestores percebem reações positivas dos colaboradores em relação à organização e mudanças na postura dos funcionários devido às suas ações na área cultural. No UEC, foram notados impactos positivos, embora não da forma esperada pela Direção. Entre uma parte dos colaboradores, os professores, foram observadas até mesmo reações críticas a tais ações. Na Odebrecht S.A., o Gerente de Comunicação afirmou que, na sua percepção, as ações de patrocínio da empresa não afetam a visão dos colaboradores quanto à organização ou sua postura no trabalho. Para ele, tais ações “apenas dignificam a empresa”. Em todas as empresas, contudo, não são realizadas pesquisas para mensurar o real impacto do investimento em cultura no público interno.

Nas empresas CHESF, COELBA e UEC, notou-se a participação entusiasmada dos colaboradores nos sorteios de ingressos para os eventos patrocinados, bem como foram recebidos elogios e manifestações de valorização às ações das empresas no campo cultural. No UEC, os ingressos são bastante disputados, e na CHESF a gestora menciona que “há vários depoimentos de quanto foi salutar e importante estas iniciativas, sobretudo as ações desenvolvidas em parceria com o Teatro Jorge Amado” (sic). Na COELBA, uma colaboradora da área de comunicação interna, Marlla Farias, relatou que “todo mundo gosta, todo mundo elogia e participa dos sorteios. Não se fez nenhuma pesquisa, não há nada concreto, nenhum dado, mas pelo número de inscritos, a participação é grande, achamos que os colaboradores gostam disso”.

Foram percebidos também pelos gestores destas três empresas uma melhoria no clima organizacional e uma dinamização do ambiente interno, por influência das ações culturais, sobretudo na CHESF. A gestora desta empresa relatou: “O investimento em cultura contribui fortemente para a melhoria do clima organizacional e dinamiza o aspecto cultural internamente. É um equilíbrio mente e corpo”. No UEC, que abriga dois espaços culturais, foi observado que “O contato com os artistas, o mundo artístico, exerce um fascínio nas pessoas. Tivemos a oportunidade de trazer esta aura para a empresa, de trazer alegria”.

Na COELBA e na CHESF, relatou-se que para muitos funcionários, os ingressos concedidos pela empresa deram a oportunidade de eles terem acesso pela primeira vez aos bens culturais. Há depoimentos de colaboradores que nunca haviam assistido a uma peça teatral ou ido a um espetáculo de dança. Além disso, os gestores da COELBA e do UEC perceberam o orgulho e o prestígio que sentem os funcionários por fazer parte de uma empresa que investe em cultura. Há um sentimento de que “a

empresa deles” patrocina os projetos e os convida para participarem dos eventos. No caso específico do UEC, há a visão de que “a minha empresa está trazendo tais e tais artistas”.

A gestora da CHESF citou ainda sua percepção de que as ações da empresa na área de cultura contribuíram para a melhoria do desempenho dos funcionários. Para ela, “investir em cultura é investir no funcionário”. Na COELBA, observou-se que o fato de a empresa conceder convites aos empregados para os eventos patrocinados e divulgar as ações de patrocínio internamente faz com que os colaboradores se sintam parte da empresa. Isso mostra que “a empresa lembra deles, não só patrocina coisas de fora”. De acordo com o Diretor de Comunicação Institucional da empresa, “tudo o que é bom para fora tem que ser primeiro bom para dentro. Tudo o que eu faço para fora tenho que divulgar dentro”. Além disso, as ações culturais acabam proporcionando oportunidades de integração entre os funcionários, pois eles se encontram nestes eventos.

Contudo, para Fátima Sarmiento, gestora da CHESF, “o patrocínio em si só é repercutido nos funcionários quando há uma contrapartida, de eles terem acesso aos ingressos. Do contrário, passa despercebido”.

## 7. CONCLUSÃO

Com base nos resultados obtidos, é possível concluir que, de modo geral, os gestores das empresas investigadas percebem o potencial do Marketing Cultural como uma ferramenta de Endomarketing e notam efeitos positivos gerados por esta prática entre os seus colaboradores. Os principais benefícios apontados, também sinalizados na literatura consultada, foram: a geração de prestígio para a organização entre seus colaboradores, pelo orgulho de pertencerem a uma empresa que investe em cultura; a receptividade entusiasta dos colaboradores às ações de fomento a sua participação nos eventos patrocinados; o recebimento de elogios e manifestações de valorização às ações das empresas no campo cultural, o que denota a consolidação da imagem institucional internamente; a melhoria no clima organizacional; e uma dinamização do ambiente interno, o que provavelmente é estimulado pela disseminação dos valores agregados no produto cultural entre o público interno.

Além disso, foi sinalizado que a divulgação das ações de patrocínio entre os clientes internos faz com que os colaboradores se sintam parte da empresa. Isso corrobora com os argumentos de Grönroos (1993 *apud* SILVA, 1999), de que tais iniciativas devem ser divulgadas entre os funcionários, a fim de que estes não só tomem conhecimento dos patrocínios realizados por sua empresa como também absorvam os valores e conceitos que a organização pretende transmitir através desta estratégia. Assim como citado na literatura, constatou-se que os convites concedidos por algumas empresas para os funcionários assistirem aos eventos patrocinados é para muitos desses e seus familiares a primeira oportunidade de terem acesso a atividades



culturais. Isso é bastante valorizado pelos colaboradores, e contribui para a consolidação de uma imagem institucional positiva entre o público interno.

Todas as empresas analisadas utilizam de alguma forma o Marketing Cultural como ferramenta de Endomarketing, em maior ou menor grau, embora na Odebrecht S.A. não haja um interesse específico em se fazer isso. Notou-se, contudo, que apesar de serem observados os benefícios desta prática entre os funcionários, o emprego das ações culturais como meio de estimular a motivação, o empenho e o entusiasmo dos colaboradores não é sistematizado nem realizado visando atingir objetivos específicos. Todos os meios de utilização do Marketing Cultural como ferramenta de Endomarketing são usados pelas empresas, destacando-se a divulgação dos projetos patrocinados através dos canais de comunicação interna e os sorteios de ingressos dos eventos patrocinados entre os empregados.

Em apenas uma das empresas, a Odebrecht, o gestor afirmou não perceber mudanças na postura dos empregados ou na visão deles em relação à empresa resultantes das ações de patrocínio da empresa. É interessante notar que esta também foi a única empresa a não demonstrar uma preocupação efetiva em divulgar tais ações entre os funcionários ou em envolvê-los nos projetos, através da distribuição dos livros produzidos como brindes ou de convites para os eventos apoiados. Por sua vez, a COELBA, empresa que mais investe na divulgação dos patrocínios entre os empregados e em aproximar o público interno dos projetos patrocinados, foi a organização que mais apontou benefícios obtidos entre os colaboradores. Nota-se aí uma possível relação entre divulgação das ações de patrocínio e obtenção de impactos positivos entre os clientes internos, relação esta a ser comprovada em futuros estudos.

Apesar de serem percebidos benefícios em relação ao público interno, estes ainda não se constituem um aspecto motivador para o patrocínio cultural na percepção dos gestores. Apenas uma entrevistada, a gestora da CHESF, citou como fator que leva a empresa a investir em patrocínio a promoção da cultura internamente, entre os seus colaboradores. Predominam motivações externas, sobretudo o desejo de contribuir com a sociedade; obter prestígio e consolidação da imagem institucional; e angariar visibilidade e agregação de valor à marca da organização. Duas das empresas pesquisadas ainda adotam como principal critério para a realização de patrocínios o incentivo fiscal concedido pela legislação, apesar de todos os benefícios que recebem com este investimento.

Foi identificada com o estudo realizado uma forma interessante de utilização da cultura como instrumento de Endomarketing por parte das organizações. Três das empresas estudadas desenvolveram projetos internos para despertar talentos artísticos na empresa, o que além de gerar prestígio, consolidação de uma imagem institucional positiva, descontração no ambiente de trabalho e motivação, contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores que descobrem em si vocações artísticas. Isso mostra que as empresas podem não só usar o Marketing Cultural como ferramenta de Endomarketing, mas também promover ações culturais entre os próprios funcionários, identificando e desenvolvendo talentos na própria organização.

Diante de tudo o que foi exposto, é possível afirmar que o estudo realizado comprovou as hipóteses que nortearam a concepção da pesquisa apresentada. As empresas aferem benefícios junto aos seus colaboradores ao investirem em ações de Marketing Cultural; estes benefícios se constituem, sobretudo, na obtenção de prestígio

junto aos funcionários e consolidação da imagem institucional entre o público interno; e os gestores das empresas percebem de maneira informal estes ganhos, mas não há uma utilização sistematizada do Marketing Cultural como uma ferramenta de Endomarketing. Não é possível avaliar com base nos resultados obtidos se a afirmação da gestora da CHESF, de que “o patrocínio em si só é repercutido nos funcionários quando há uma contrapartida, de eles terem acesso aos ingressos” é procedente. Para isso, torna-se necessária a realização de outros estudos aprofundando-se na temática. Quanto às reações críticas percebidas pelo Diretor Geral do UEC entre uma parte dos seus colaboradores, os professores, o gestor justifica o fato argumentando que esta é uma tendência específica desta classe de profissionais. No entanto, é necessário um maior aprofundamento sobre as razões que levam alguns dos professores da instituição a apresentarem tal postura crítica em relação ao investimento privado em cultura, a fim de se encontrar respostas para este fato.

É importante ressaltar as limitações deste estudo, pelo seu caráter de uma pesquisa exploratória e pelo fato de ser conduzido em um grupo específico de empresas. Assim, não é recomendável considerar os resultados obtidos como taxativos ou aplicáveis a todo o universo de empresas que investem em ações culturais. Além disso, o trabalho gerou algumas questões que podem se desdobrar em novas problemáticas, abrindo-se assim possibilidades para a realização de novos estudos para maior aprofundamento sobre o assunto. Como sugestões, podem ser conduzidas pesquisas com outras empresas investidoras em cultura ou até mesmo junto aos próprios colaboradores das empresas patrocinadoras, visando identificar os impactos gerados neles pelas ações culturais das empresas.

No entanto, é possível concluir que as empresas devem levar em consideração o público interno ao definir sua política de Marketing Cultural. Os benefícios gerados junto aos colaboradores são mais uma vantagem possível de ser obtida pelas empresas que investem em cultura, e é mais uma motivação para as organizações adotarem tais ações dentro de uma política de Comunicação e Marketing, ao invés de realizarem apenas ações pontuais, motivadas unicamente por oportunismo ou pelos benefícios fiscais das leis de incentivo.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David; JOACHIMSTHALER, Erich. **Como Construir Marcas Líderes**. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

ADORNO, Theodor W.; HORKHEIMER, Max. Indústria Cultural: o esclarecimento como mistificação das massas. In: ADORNO, Theodor W.; HORKHEIMER, Max. **Dialética do Esclarecimento**: fragmentos filosóficos. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 1991, p. 113-156.

ALMEIDA, Cândido José Mendes de. **A Arte é Capital**: visão aplicada de marketing cultural. Rio de Janeiro: Rocco, 1993.

BEKIN, Saul F. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como Estratégia de Gestão**: encanto o seu cliente interno. Porto Alegre: L&PM, 1998.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CESNIK, Fábio de Sá; MALAGODI, Maria Eugênia. **Projetos Culturais**. São Paulo: Escrituras, 1998.

CORNELL UNIVERSITY/ GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS AND PUBLIC ADMINISTRATION. **Issues in Supporting the Arts**: an anthology based on the economic impact of the arts conference. 1982.

COSTA, Ivan Freitas da. **Marketing Cultural**: o patrocínio de atividades culturais como ferramenta de construção de marca. São Paulo: Atlas, 2004.

FISHER, Fernando. **Marketing cultural**: uso e prática em empresas brasileiras. Rio de Janeiro: 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) - Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

GARDNER, Meryl; SHUMAN Philip. Sponsorship and Small Businessess. **Journal of Small Business Management**. Out. 1988.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GUS, Marcelo; SLONGO, Luiz Antônio. Investimentos em Patrocínios Culturais: uma avaliação, sob a ótica da população. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração (ENAMPAD), XXVI, 2002, Salvador. **Anais do XXVI ENAMPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. CD-ROM.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KRETLY, Ana Catarina Rodrigues Oliveira. **O Cinema Nacional no Marketing Cultural**: uma ferramenta para a marca institucional. Campinas: 2005. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Marketing) – Universidade Presbiteriana Mackenzie.

LEOCÁDIO, Áurio Lúcio; MARCHETTI, Renato. Marketing Cultural: Critérios de Avaliação Utilizados pelas Empresas Patrocinadoras. In: VI Semead, 2003, São Paulo. **Anais do VI Semead**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2003.

MACHADO NETO, Manoel Marcondes. **Marketing Cultural**: das práticas à teorias. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2005.

MAICAS, Manuel Pares i. **La Nueva Filantropía y la Comunicación Social**: Mecenazgo, fundación y patrocinio. Barcelona: PPU, 1994.

MEIRA, Paulo Ricardo; OLIVEIRA, Renato Luis Tavares de. O Endomarketing. Disponível em:  
<[http://endomarketing.com/artigo\\_endomarketing.htm](http://endomarketing.com/artigo_endomarketing.htm)>. Acesso em: 22 set. 2007.

OHTA e OHTA. O Uso do Endomarketing para a Promoção da Criatividade e da Inovação nas Organizações. In: VII Semead, 2004, São Paulo. **Anais do VII Semead**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2003.

REIS, Ana Carla Fonseca. **Marketing Cultural**: revisão do arcabouço teórico-conceitual e contribuição à análise da postura empresarial. São Paulo: 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

\_\_\_\_\_. **Marketing Cultural e Financiamento da Cultura**: teoria e prática em um estudo internacional comparado. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

SALOMON, Delcio Vieira. **Como Fazer uma Monografia**: elementos de metodologia de trabalho científico. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, Luís Carlos Carvalho da. **Análise da Relação Existente Entre as Ações de Endomarketing e a Imagem Corporativa**: um estudo de caso no Banco do Brasil em

João Pessoa – Paraíba. João Pessoa: 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba.

SIMÕES, Ana Flávia Rodrigues de L. **Endomarketing**: fundamentação teórica e aplicação prática de um projeto. São Paulo: 2001. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade de São Paulo.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Thomson, 1986.

WAQUIM, Mayra Cristine de Melo; FARIAS, Salomão Alencar de. Marketing Cultural: uma busca empírica por dimensões de benefícios do patrocínio como ferramenta de comunicação. In: XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2002, Salvador. **Anais do XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**. Disponível em:  
<[http://reposcom.portcom.intercom.org.br/dspace/bitstream/1904/18691/1/2002\\_NP3waquin.pdf](http://reposcom.portcom.intercom.org.br/dspace/bitstream/1904/18691/1/2002_NP3waquin.pdf)> Acesso em: 23 set. 2007

## **APÊNDICE I**

### **UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA – FACULDADE DE COMUNICAÇÃO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

#### **O MARKETING CULTURAL COMO FERRAMENTA DE ENDOMARKETING**

##### **FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS:**

1. Há quanto tempo a empresa patrocina projetos culturais? Quais projetos já foram patrocinados?
2. Quais os objetivos que a empresa pretende atingir ao investir em ações de Marketing Cultural?
3. Quais os critérios que a empresa adota para selecionar os projetos a serem patrocinados?
4. A empresa divulga entre os seus funcionários os patrocínios a projetos culturais que efetua?
5. Foram percebidas mudanças na postura dos funcionários em relação à empresa após o início das práticas de patrocínio cultural? Quais?
6. A empresa realiza ações de endomarketing? Quais e qual área é responsável pela coordenação dos programas?
7. A empresa utiliza o fato de patrocinar projetos culturais como um meio de promover sua imagem entre o público interno? De que forma?