



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO

**A COMUNICAÇÃO ENTRE ECONOMIA E CULTURA  
MECENATO CONTEMPORÂNEO NO CENTRO CULTURAL BANCO DO BRASIL  
E NO ITAÚ CULTURAL**

**Adelaide Cristina Nascimento de Oliveira**

**Brasília/DF  
2022**

**Adelaide Cristina Nascimento de Oliveira**

**A COMUNICAÇÃO ENTRE ECONOMIA E CULTURA  
MECENATO CONTEMPORÂNEO NO CENTRO CULTURAL BANCO DO BRASIL  
E NO ITAÚ CULTURAL**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade de Brasília/UnB como parte dos requisitos para a obtenção do título de Doutor. Linha de pesquisa: *Imagem, Estética e Cultura Contemporânea*

**Orientador: Prof. Dr. Gustavo de Castro da Silva**

**Brasília/DF  
2022**

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

0048c Oliveira, Adelaide Cristina Nascimento de  
A Comunicação entre Economia e Cultura: Mecenato  
Contemporâneo no Centro Cultural Banco do Brasil e no Itaú  
Cultural / Adelaide Cristina Nascimento de Oliveira;  
orientador Gustavo de Castro da Silva. -- Brasília, 2022.  
233 p.

Tese (Doutorado - Doutorado em Comunicação) --  
Universidade de Brasília, 2022.

1. CCBB. 2. Itaú Cultural. 3. Política cultural. 4.  
Economia da cultura. 5. Comunicação e cultura contemporânea.  
I. Silva, Gustavo de Castro da, orient. II. Título.

**A COMUNICAÇÃO ENTRE ECONOMIA E CULTURA  
MECENATO CONTEMPORÂNEO NO CENTRO CULTURAL BANCO DO BRASIL  
E NO ITAÚ CULTURAL**

Adelaide Cristina Nascimento de Oliveira

Tese apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Comunicação pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília/UnB. Aprovada em 30 de agosto de 2022.

Banca examinadora:

---

**Prof. Dr. Gustavo de Castro da Silva**  
**Universidade de Brasília (UnB) – Presidente**

---

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Eloisa Pereira Barroso**  
**Universidade de Brasília (UnB) – Membro efetivo interno**

---

**Prof. Dr. Alessandro Galeno Araujo Dantas**  
**Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) – Membro efetivo externo**

---

**Prof. Dr. Victor Márcio Laus Reis Gomes**  
**Universidade Católica de Brasília (UCB) – Membro efetivo externo**

---

**Prof. Dr. João José Azevedo Curvello**  
**Universidade de Brasília (UnB) – Membro suplente interno**

*Aos meus pais, Artur e Adelaide (Nega) – in memoriam*

## AGRADECIMENTOS

Ao longo da vida, ouvi de minha mãe a seguinte frase: “Eu aceito sem entender”. Essa resignação em nada combina com o espírito acadêmico, ávido justamente pelo contrário dessa afirmativa. Investiga-se exaustivamente para tencionar o que se percebe, seja pelo senso comum, seja pelo que poderá vir a ser uma concepção pré-estabelecida. Contudo, esse lugar de fala aparentemente longânime mostra que um embate se forma e se fortalece silenciosamente, em busca de uma resposta sem pressa para se apresentar.

Por muitas vezes, no entanto, esse aforismo permeou o percurso acadêmico ora traçado: nas mudanças normativas, nas avaliações subjetivas, nas trocas de orientação – três, no meu caso, ao longo deste doutoramento. E em algum momento a celeuma se justifica, com o cruzamento de caminhos exercendo cada qual sua função para um ritual de pesquisa que faça ainda mais sentido para quem se apropria do objeto.

Assim, meu muito obrigada ao professor doutor Gustavo de Castro da Silva por ter me lançado ao mar quando, enquanto pesquisadora, encontrava-me como Palomar, de Italo Calvino, na praia, fazendo a leitura de uma onda. Muitas vêm e vão, mas é aquela específica, que, quando nos parece perfeita, tolhe-nos a certeza do conhecimento, se desfigura e se fragmenta.

Agradecimento especial também à professora doutora Tania Montoro e ao professor doutor Edemilson Paraná, participantes da banca de qualificação, que tão generosamente me abriram um leque de possibilidades para adentrar nesse emaranhado de formas, estilos e combinações, dentro das regras do jogo acadêmico. Por meio deles, meu reconhecimento a todos os que me auxiliaram no exercício do aprendizado, do primário ao doutorado. Espero fazer jus à dedicação de cada um aos seus alunos.

Chegar até aqui não foi fácil. Meu pai sequer completou a segunda série primária, enquanto minha mãe finalizou a quarta série. Ambos se orgulhavam de possibilitarem que a maior parte dos 15 filhos pudesse cursar a Faculdade – “só não seguiu quem não quis”, diziam. Ainda assim, sou a única a avançar para além da graduação. E posso imaginar o quão felizes estão “Seu” Artur e D. Nega – seja lá onde estiverem – com esta conquista. E o fazem com dois dos meus irmãos que também partiram precocemente. O primeiro a se despedir foi o Tureca, responsável por eu ganhar meu primeiro “bodoiã”, ou violão, como eu chamava o instrumento do alto dos meus três, quatro anos de idade. O segundo, Betão, o Lelê da Frente, cheio de sonhos, os quais realizou tantos quanto pode, levando tantos outros consigo para o infinito.

Outras 12 frações seguem comigo nesta caminhada, cada uma com suas características, com as quais sigo aprendendo a lidar e a admirar: Das Graças, Dodora, Dulce, Sérgio, Fernando, Leda, Regina, Celia, Paulo, Zé Flávio, Miguel e Flavinha, a caçula e minha revisora gramatical – muito obrigada! Tem ainda Ana Claudia, minha companheira de todas as horas em Brasília, sempre pronta a ajudar. Aos meus sobrinhos, que me deram sobrinhos-netos adoráveis, os quais mantiveram minha sanidade ao longo dos dois anos de pandemia de Covid-19, de modo especial Clara, Henrique, Isabela, Liz, Luísa, Guilherme, Joaquim, Manuela, Maria Julia, Matheus e Théo. Aos demais familiares pela torcida constante.

Agradeço à Diretoria de Marketing e Comunicação do Banco do Brasil, que autorizou a pesquisa, e aos funcionários do CCBB RJ, que participaram como respondentes. Obrigada à Diretoria de Gestão de Pessoas, pela condução do processo. Agradecimento especial ao Itaú Cultural, por permitir os estudos e fornecer informações, por meio de Amanda Freitas, que prontamente respondia meus e-mails e ainda me recebeu com muita gentileza e atenção, quando da visita à sede da instituição, em São Paulo.

Andrea Assis, obrigada pela leitura atenta da história.

Aos professores e funcionários da Secretaria do Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Comunicação e aos servidores da Biblioteca da UnB, gratidão pela colaboração.

A lista certamente não termina aqui. Foram inúmeras as pessoas que torceram e enviaram suas contribuições das mais diversas formas. Estão todas em meu coração.

Os anos passam rápido, e não nos damos conta de que é a vida.

## RESUMO

Este estudo indica que a criação da Lei Sarney (Lei 7.505/1986), a primeira a permitir ao investidor abater do Imposto de Renda patrocínios e doações realizadas a projetos culturais, foi crucial para que pelo menos dois importantes *players* do mercado financeiro, Banco do Brasil e Itaú Unibanco, começassem a enxergar o investimento em arte e cultura como um bom negócio. Datam de anos imediatamente posteriores a este marco legislativo a inauguração tanto do Instituto Itaú Cultural (IC), em 1987, quanto do Centro Cultural Banco do Brasil (CCBB), em 1989. A constituição, o desenvolvimento e a manutenção desses espaços culturais rompem com o mito de que empresas de capital financeiro investem com o intuito único de valorização da marca. As evidências apontam para uma autoproteção pois, longe de ser uma idiosincrasia nacional, trata-se de uma prática tradicional mundial, que acompanha a sociedade ao longo de séculos.

Com dados empíricos, gráficos, argumentos, e a combinação de métodos quantitativos e qualitativos para a análise exploratória, propõe-se um mergulho no universo do patrocínio e do apoio ao CCBB e ao IC enquanto espaços de distribuição de arte e cultura. Nessa perspectiva, pergunta sobre a existência de uma cultura de patrocínio no Brasil, que molda projetos para atender a interesses e públicos determinados por investidores, cujos editais definem previamente as linhas de ação.

Um panorama da política cultural brasileira é traçado, pois foi por ação do Estado que se criaram as bases para uma parceria entre o poder público e o setor privado para dinamizar a produção cultural. Para a definição do corpus, foram coletados dados disponíveis em plataformas da internet, em sites hospedados no Ministério da Cultura (atual Ministério do Turismo) e utilizados filtros para encontrar resultados referentes às instituições pesquisadas.

A pesquisa ainda dialoga com outras áreas do conhecimento, por meio da busca de elementos capazes de explicar o papel funcional na estrutura econômica e financeira da cultura. Desse modo, aponta condicionantes estruturais correspondentes para a constituição e o desenvolvimento da promoção de ações artístico-culturais. A história dos espaços integra os estudos não como um desfile de acontecimentos e datas, mas como fatos ainda vivos, que não se esgotam ao primeiro olhar.

**Palavras-chave: CCBB. Itaú Cultural. Política cultural. Economia da cultura. Comunicação e cultura contemporânea.**



## RESUMEN

Este estudio indica que la creación de la Ley Sarney (Ley 7.505/1986), la primera que permitió a los inversionistas deducir del Impuesto sobre la Renta los patrocinios y las donaciones realizadas a proyectos culturales, fue crucial para al menos dos importantes actores del mercado financiero, Banco do Brasil e Itaú Unibanco, comenzaron a ver la inversión en arte y cultura como un buen negocio. De los años inmediatamente posteriores a este marco legislativo datan la inauguración tanto del Instituto Itaú Cultural (IC) en 1987 como del Centro Cultural Banco do Brasil (CCBB) en 1989. La constitución, desarrollo y mantenimiento de estos espacios culturales rompen con el mito de que las empresas de capital financiero invierten con el único fin de valorar la marca. La evidencia apunta a la autoprotección porque, lejos de ser una idiosincrasia nacional, es una práctica tradicional mundial que acompaña a la sociedad desde hace siglos.

Con datos empíricos, gráficos, argumentos, y la combinación de métodos cuantitativos y cualitativos para el análisis exploratorio, se propone adentrarse en el universo del patrocinio y apoyo al CCBB y al IC como espacios de difusión del arte y la cultura. En esa perspectiva, se pregunta por la existencia de una cultura de patrocinio en Brasil, que moldea proyectos para atender a los intereses y públicos determinados por los inversores, cuyos avisos públicos definen previamente las líneas de acción.

Se esboza un panorama de la política cultural brasileña, ya que fue a través de la acción del Estado que se crearon las bases para una alianza entre el poder público y el sector privado para impulsar la producción cultural. Para definir el corpus, se recolectaron datos disponibles en plataformas de internet, en sitios web alojados por el Ministerio de Cultura (actual Ministerio de Turismo) y se utilizaron filtros para encontrar resultados referentes a las instituciones encuestadas.

Esta investigación dialoga con otras áreas del conocimiento, a través de la búsqueda de elementos capaces de explicar el papel funcional en la estructura económica y financiera de la cultura. De esta manera, señala condiciones estructurales correspondientes para la constitución y desarrollo de la promoción de acciones artístico-culturales. La historia de los espacios integra los estudios no como un desfile de hechos y fechas, sino como hechos que siguen vivos, que no se agotan a primera vista.

**Palavras-chave: CCBB. Itaú Cultural. Política cultural. Economía de la cultura. Comunicación y cultura contemporánea.**

## ABSTRACT

This study indicates that the creation of the Sarney Law (Law 7,505/1986), the first to allow investors to deduct from Income Tax sponsorships and donations made to cultural projects, was crucial for at least two important players in the financial market, Banco do Brasil and Itaú Unibanco, began to see investment in art and culture as good business. The inauguration of both the Instituto Itaú Cultural (IC) in 1987 and the Centro Cultural Banco do Brasil (CCBB) in 1989 dates from the years immediately following this legislative framework. The constitution, development and maintenance of these cultural spaces break with the myth that financial capital companies invest with the sole purpose of valuing the brand. Evidence points to self-protection because, far from being a national idiosyncrasy, it is a traditional world practice that has accompanied society for centuries.

With empirical data, graphs, arguments, and the combination of quantitative and qualitative methods for exploratory analysis, it is proposed to delve into the universe of sponsorship and support for CCBB and IC as spaces for the distribution of art and culture. In this perspective, it asks about the existence of a sponsorship culture in Brazil, which shapes projects to meet the interests and audiences determined by investors, whose public notices previously define the lines of action.

An overview of Brazilian cultural policy is outlined, as it was through the action of the State that the foundations were created for a partnership between the public power and the private sector to boost cultural production. To define the corpus, data available on internet platforms, on websites hosted by the Ministry of Culture (current Ministry of Tourism) were collected and filters were used to find results referring to the institutions surveyed.

This research dialogues with other areas of knowledge, through the search for elements capable of explaining the functional role in the economic and financial structure of culture. In this way, it points out corresponding structural conditions for the constitution and development of the promotion of artistic-cultural actions. The history of spaces integrates the studies not as a parade of events and dates, but as facts that are still alive, which are not exhausted at first glance.

**Keywords: CCBB. Itaú Cultural. Cultural policy. Culture economy. Communication and contemporary culture.**

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Maiores investidores Lei Federal de Incentivo à Cultura .....	52
Figura 2 – Propostas cadastradas e enviadas ao MinC.....	58
Figura 3 – Sistema de Apoio às Leis de Incentivo à Cultura .....	66
Figura 4 – Banco do Brasil: aquisições, incorporações e parceria.....	88
Figura 5 – Associação de Amigos do Centro Cultural Banco do Brasil – Rio de Janeiro .....	100
Figura 6 – Associação de Amigos do Centro Cultural Banco do Brasil – São Paulo .....	101
Figura 7 – Associação de Amigos do Centro Cultural Banco do Brasil – Brasília.....	103
Figura 8 – Investimento Banco do Brasil – Lei Federal de Incentivo à Cultura.....	113
Figura 9 – Banco do Brasil – Lei Federal de Incentivo à Cultura – Proponentes .....	114
Figura 10 – Arte A Produções Ltda – ME.....	115
Figura 11 – Sapoti Projetos Culturais S/S Ltda – ME.....	117
Figura 12 – Art Unlimited SP Produções Artísticas e Culturais Ltda.....	118
Figura 13 – Investimento do Conglomerado Banco do Brasil via Lei Federal de Incentivo à Cultura .....	119
Figura 14 – Itaú Unibanco: aquisições e fusões .....	123
Figura 15 – Unibanco: aquisições e fusões .....	125
Figura 16 – Itaú: aquisições e fusões.....	127
Figura 17 – Banco Itaú – Lei Federal de Incentivo à Cultura – Proponentes.....	149
Figura 18 – Investimento Banco Itaú – Lei Federal de Incentivo à Cultura .....	150
Figura 19 – Investimento do Conglomerado Itaú Unibanco via Lei Federal de Incentivo à Cultura .....	151
Figura 20 – Instituto Itaú Cultural – Lei Federal de Incentivo à Cultura .....	154
Figura 21 – Itaú Cultural em números: de 1987 a 2018 .....	157
Imagem 1 – Fachada do Antigo prédio da Associação Comercial, c.1906.....	81
Imagem 2 – Fachada BB após a reforma 1926.....	82
Imagem 3 – Logomarca CCBB Rio de Janeiro – 1989.....	226
Imagem 4 – Logomarca CCBB Rio de Janeiro – 1993 .....	226
Imagem 5 – Logomarca CCBB Rio de Janeiro – 1994 .....	226
Imagem 6 – Logomarca CCBB Rio de Janeiro – 1995 .....	227
Imagem 7 – Logomarca CCBB Rio de Janeiro – 1999 .....	227
Imagem 8 – Logomarca CCBB – 2001 .....	227
Imagem 9 – Logomarca CCBB – 2002 .....	228
Imagem 10 – Logomarca CCBB – 2008 .....	228
Imagem 11 – Logomarca CCBB – 2010 .....	228
Imagem 12 – CCBB Rio de Janeiro .....	229
Imagem 13 – CCBB Brasília.....	229
Imagem 14 – CCBB São Paulo .....	230
Imagem 15 – CCBB Belo Horizonte.....	230
Imagem 16 e 17 – Logomarcas Instituto Cultural Itaú – 1987-1998.....	231
Imagem 18 – Logomarca Instituto Itaú Cultural – 1998.....	231
Imagem 19 – Logomarca Instituto Itaú Cultural – 1998-2018.....	231
Imagem 20 – Logomarca Instituto Itaú Cultural – 2018 – 2022 .....	232
Imagem 21 – Logomarca Instituto Itaú Cultural comemorativa dos 20 anos – 2007 .....	232
Imagem 22 – Instituto Itaú Cultural .....	233

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACCBB	Associação de Amigos do Centro Cultural Banco do Brasil
Bacen	Banco Central do Brasil
BB	Banco do Brasil
BEP	Banco do Estado do Piauí S.A.
BESC	Banco do Estado de Santa Catarina S.A.
BESCVAl	Besc Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A.
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
CCBB	Centro Cultural Banco do Brasil
CCBB BH	Centro Cultural Banco do Brasil Belo Horizonte
CCBB DF	Centro Cultural Banco do Brasil Brasília
CCBB RJ	Centro Cultural Banco do Brasil Rio de Janeiro
CCBB SP	Centro Cultural Banco do Brasil São Paulo
CEFOR	Centro de Formação do Banco do Brasil
CESEC	Centro de Processamento de Serviços e Comunicações
CFC	Conselho Federal de Cultura
CMN	Conselho Monetário Nacional
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CNDA	Conselho Nacional de Direito Autoral
CNRC	Centro Nacional de Referência Cultural
COMPRESp	Conselho Municipal de Preservação do Patrimônio Histórico, Cultural e Ambiental da Cidade de São Paulo
CONDEPHAAT	Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico Arqueológico e Turístico do Estado
COTEC	Consultoria Técnica da Presidência (do Banco do Brasil)
CPI	Comissão Parlamentar de Inquérito
DIMAC	Diretoria de Marketing e Comunicação
DPH	Departamento do Patrimônio Histórico
EPCC	Economia Política da Comunicação e da Cultura
FBB	Fundação Banco do Brasil
FHC	Fernando Henrique Cardoso
FMI	Fundo Monetário Internacional
Funarte	Fundação Nacional de Arte
Fundarpe	Fundação do Patrimônio Histórico e Artístico de Pernambuco
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBRAM	Instituto Brasileiro de Museus
Iphan	Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
IPTU	Imposto Predial, Territorial e Urbano
ISEB	Instituto Superior de Estudos Brasileiros
LGBTQ+	Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis e Transsexuais, Queer e outros
LOA	Lei Orçamentária Anual
MASP	Museu de Arte de São Paulo

MBL	Movimento Brasil Livre
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MES	Ministério da Educação e Saúde
MoMA	Museum of Modern Art
MPF	Ministério Público Federal
OSESP	Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo
PAC	Plano de Ação Cultural
PCH	Programa das Cidades Históricas
PDV	Programa de Demissão Voluntária
PNC	Plano Nacional da Cultura
PROER	Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento Financeiro
PROES	Programa de Estímulo à Redução do Setor Público na Atividade Bancária
RFFSA	Rede Ferroviária Federal S.A
SalicNet	Sistema de Apoio às Leis de Incentivo à Cultura
SPHAN	Secretaria do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
SUMOC	Superintendência da Moeda e do Crédito
TCC	Trabalhos de Conclusão de Curso
TCU	Tribunal de Contas da União
Versalic	Portal de Visualização do Sistema de Apoio às Leis de Incentivo à Cultura

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES</b> .....	<b>11</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS</b> .....	<b>12</b>
<b>SUMÁRIO</b> .....	<b>14</b>
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
<b>CAPÍTULO 1 – OS MODELOS DE FINANCIAMENTO A PROJETOS CULTURAIS EXISTENTES NO BRASIL</b> .....	<b>22</b>
1.1 A DÉCADA DAS NOVIDADES PARA O FINANCIAMENTO CULTURAL .....	28
1.2 MINISTÉRIO DA CULTURA PRA QUÊ? .....	31
1.3 LEI SARNEY – PRIMEIROS PASSOS DA PRODUÇÃO CULTURAL INCENTIVADA .....	35
1.4 INTERSTÍCIO – O DIREITO À CULTURA .....	39
1.4.1 <i>Leis de incentivo à cultura – da vilania à redenção</i> .....	40
1.5 LEI ROUANET – UMA LUZ EM MEIO À TURBULÊNCIA .....	45
1.5.1 <i>A legislação e sua funcionalidade</i> .....	46
1.5.2 <i>Investimento – filantropia ou publicidade</i> .....	47
1.5.3 <i>Atores da transação ou Partes relacionadas – quem beneficia quem</i> .....	49
1.6 OS MAIORES INVESTIDORES .....	51
1.6.1 <i>Perspectiva privada, investimento público</i> .....	53
1.6.2 <i>Outros horizontes para a Lei</i> .....	57
1.6.3 <i>Da desinformação que assegura o protagonismo do capital sobre a cultura</i> .....	61
1.7 O FUTURO DO INVESTIMENTO .....	67
<b>CAPÍTULO 2 – CONSTRUÇÃO IDENTITÁRIA DO CENTRO CULTURAL BANCO DO BRASIL</b> .....	<b>70</b>
2.1 PRIMEIRO CICLO – 1808 A 1829 – PIONEIRISMO EM MEIO À DESORDEM .....	70
2.2 NOVOS CICLOS – FRACASSOS E RETOMADAS .....	78
2.2.1 <i>Tradição preservada em tempos de expansão</i> .....	80
2.2.2 <i>Resistência e solidez</i> .....	82
2.2.3 <i>Tempos modernos e domínio do digital</i> .....	86
2.3 CCBB – ENCONTRO DE HISTÓRIA, ARTE E CULTURA .....	90
2.3.1 <i>Paisagem urbana</i> .....	94
2.3.2 <i>E o CCBB quase chegou ao Nordeste</i> .....	96
2.3.3 <i>Rejuvenescer é preciso</i> .....	97
2.3.4 <i>BB e a Lei Federal de Incentivo à Cultura</i> .....	99
2.4 CCBB RIO DE JANEIRO – MARCO DO INVESTIMENTO EM CULTURA PARA O BB .....	104
2.5 CCBB BRASÍLIA – UM CENTRO CULTURAL NA CAPITAL FEDERAL.....	107
2.6 CCBB SÃO PAULO – A MAIS POPULOSA CAPITAL DO PAÍS TEM O MENOR CENTRO CULTURAL	109
2.7 CCBB BELO HORIZONTE – UM CENTRO COM TEMPO PARA ACABAR? .....	111
2.8 ONDE ESTÁ O DINHEIRO?.....	112
<b>CAPÍTULO 3 – CONSTRUÇÃO IDENTITÁRIA ITAÚ CULTURAL – COMPOSIÇÃO ENTRE TERRITÓRIOS AFETIVOS</b> .....	<b>121</b>
3.1 A FONTE DA PUJANÇA TEM DUPLA RAIZ.....	124
3.2 INSTITUTO MOREIRA SALLES E INSTITUTO UNIBANCO .....	130
3.3 INSTITUTO ITAÚ CULTURAL – DE ACERVO PRIVADO AO TECNOLÓGICO PÚBLICO .....	132
3.4 FOMENTAR, FORMAR E DIFUNDIR – TRÍADE CONCEITUAL .....	139
3.4.1 <i>Programa Rumos</i> .....	141
3.4.2 <i>Eixos curatoriais</i> .....	142
3.5 SOB O OLHAR DE UMA MULHER DE NEGÓCIOS .....	143
3.5.1 <i>Circuito Ibirapuera e seus espaços de poder: MAM, Fundação Bienal e Auditório</i> .....	146

3.6 ONDE ESTÁ O DINHEIRO?.....	149
<b>CAPÍTULO 4 – PERSPECTIVA ANALÍTICA E COMPARATIVA DAS ORGANIZAÇÕES CULTURAIS.....</b>	<b>159</b>
4.1 PAISAGEM EM RETRATOS: O PÚBLICO FREQUENTADOR DE ESPAÇOS CULTURAIS.....	160
4.2 RACIONALIZAÇÃO DO INVESTIMENTO .....	164
4.3 A CONCENTRAÇÃO DOS INVESTIMENTOS – MAZELA OU BOM NEGÓCIO .....	171
4.4 O USO DA LEGISLAÇÃO.....	181
4.5 RELAÇÕES SOCIAIS NAS NUUVENS .....	184
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>189</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>199</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>222</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>225</b>

## INTRODUÇÃO

O apoio financeiro às necessidades materiais em meio ao mundo de ideias e à imaginação sempre esteve presente ao redor da arte, ao longo da história, seja para a concepção de obras de criação livre, seja para as encomendadas, sua distribuição e consumo. Não se sabe muito sobre como se dava a produção das festas dionisíacas, cujo legado é lembrado como o início do teatro ocidental, e no qual dramaturgos realizavam competições dramáticas na cidade-estado de Atenas. No entanto, no Renascimento, essa relação é vastamente documentada, com o apoio dos mecenas sendo de crucial importância para o desenvolvimento das mais diversas obras. No cenário contemporâneo, a premissa permanece, ainda que com características distintas, especialmente no Brasil, no que tange ao apoio do Estado, caso das leis de incentivo nos âmbitos federal, distrital, estadual e municipal.

Este estudo, intitulado *A Comunicação entre Economia e Cultura: Mecenas Contemporâneo no Centro Cultural Banco do Brasil e no Itaú Cultural*, tem por objetivo analisar os modelos de financiamento a projetos culturais no Brasil, a partir da atuação de duas das maiores instituições financeiras do país – Banco do Brasil e Itaú Unibanco em seus respectivos espaços culturais – Centro Cultural Banco do Brasil (CCBB) e Itaú Cultural (IC). A pesquisa busca ainda identificar como se dá a construção da identidade do CCBB e do IC como ambientes de formação do conhecimento, de percepção da marca, de ativação de memória e de constituição de experiências. Integram o escopo da investigação assinalar as semelhanças e diferenças do patrocínio cultural praticado por um banco de economia mista e outro privado, bem como apontar o imaginário como uma das forças reguladoras do poder dos centros culturais.

Para além de seu valor simbólico e intangível, o setor cultural é constituído de atividades econômicas diversas, dotado de cadeias produtivas próprias que impactam tanto nos gastos quanto nas receitas dos entes públicos e privados. Desse modo, nas próximas páginas, busca-se ir além da mera apresentação de dados estatísticos, identificando-se como se comportou a indústria de financiamento à cultura no Brasil por duas das mais atuantes instituições financeiras do país, a partir de 1986 (ano da instalação da primeira lei federal de incentivo à cultura), marcando não só as diferenças entre elas como também as semelhanças estratégicas nessa atuação.

Com suas múltiplas variáveis, a dúvida sobre como encarar a história, com um recorte amplo, com cenário econômico-cultural mundial ou com abordagem de décadas específicas foi o primeiro grande desafio desta pesquisa. O desenvolvimento dos estudos indicou que,



para chegar a qualquer definição, seria preciso fazer a história localizada, rica em informações sobre o objeto. Nesse sentido, o desenho original, de trazer relatos sobre as variações político-econômico-sociais de cada época, mostrava-se desnecessário, sendo mantida, no entanto, a importância cronológica para análise fidedigna da conjuntura, delimitando o aspecto da economia cultural.

Um dos pontos de partida para essa pesquisa, a interação dialética entre cultura e economia, foram os estudos culturais, com a premissa de que não basta se fechar em um casulo para se analisar a respeito de cultura; seria preciso incluir algo que não é cultura, porque esta é farta de embates no seu entorno, o social. Tome-se ainda a perspectiva de autores como Hall (1992) e Williams (1992), para quem não se pode estudar o objeto isolado do seu contexto histórico, social, econômico, cultural, porque isso significaria enxergá-los como elementos à margem da estrutura de poder na sociedade – o que não são. Com isso, entendeu-se ser preciso observar as leis de funcionamento da dinâmica da economia da cultura, a fim de se verificar a eficiência das ações de fomento.

E partiu-se com o objetivo de produzir um arquivo que incorporasse os dados consolidados na história econômica e social, sem, contudo, reduzir a política cultural a um epifenômeno. Equipada com técnicas quantitativas e produzindo dados sobre o tamanho dos conglomerados de duas das maiores instituições financeiras do Brasil, a pesquisa mirava as mudanças de comportamento nos apoios e financiamentos, ordenando uma visão fragmentada dos espaços culturais mantidos por ambas, sem perder de vista as conexões com a comunicação das marcas.

Objetivos foram traçados para verificar o caráter estratégico que atrai investimentos tanto do Banco do Brasil (BB) quanto do Itaú Unibanco (Itaú) em seus próprios equipamentos culturais, CCBB e IC, onde disseminam, fomentam e consolidam seus próprios valores e interesses. Nessa perspectiva, ainda cabe lembrar que o primeiro é uma sociedade de economia mista, com 50% de seu capital pertencente à União Federal<sup>1</sup>, e o segundo, uma empresa privada, o que por si só indica possibilidade de atuação diferenciada.

Ao focar exclusivamente os grupos financeiros, negligenciam-se deliberadamente os formados por produtores e artistas, ainda que mantida a observação sobre a relação existente entre ambos, compreendendo a centralidade das medidas econômicas, pois são essas as

---

<sup>1</sup> A composição acionária do Banco do Brasil tem a seguinte distribuição: 50,0% da União Federal, 27,5% capital no país, 22,1% capital estrangeiro – portanto, 49,6% de *free float* –, e 0,4% Tesouraria. (BANCO DO BRASIL, 2022)

responsáveis pela realização dos projetos propostos, motivadores das visitas pelo público, e pela manutenção dos espaços.

A estrutura metodológica empregada para a análise do setor cultural passou por levantamento inicial das informações, tratamento das bases de dados, com posterior cruzamento. O primeiro passo foi identificar as duas instituições a serem estudadas, com recolta de informações que poderiam ser pontuadas como possíveis bases para a descrição das características do investimento financeiro no mercado cultural. Nesse quadro, procurou-se ainda detectar as respectivas especificidades e a qualidade das informações disponíveis, grande parte obtidas pelo meio virtual, tendo em vista a pesquisa ter se realizado em meio à pandemia da Covid-19<sup>2</sup>, dentre outras questões que se fizeram pertinentes.

De cunho qualitativo e quantitativo, a pesquisa é baseada em levantamento de dados e análise de documentos oficiais disponíveis de organizações culturais formalmente constituídas e mantidas por Banco do Brasil e Itaú Unibanco, a partir de 1986. O marco é a criação da Lei 7.505/1986 (Lei Sarney), cujos princípios norteiam a vigente Lei 8.313/1991 (Lei Rouanet). Os conceitos e as definições apresentados pertencem à legislação e às interpretações de autores que trataram de assuntos correlatos. Uma revisão da literatura sobre o tema foi crucial para o desenvolvimento da pesquisa.

A coleta deu-se por meio de bibliografia específica, trabalhos acadêmicos, artigos, matérias jornalísticas e informações públicas disponibilizadas pelas empresas em seus respectivos sites, além das plataformas SisacNet e Versalic, do Ministério do Turismo. O tratamento do material foi feito de forma a se compreender o problema e suas condições de existência, com o objetivo de explicitar “para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto” (Vergara, 2010).

O corpo teórico é constituído por autores que analisam e dialogam com questões relacionadas aos estudos da economia da cultura, economia política da comunicação e dos estudos culturais, como Canclini (2006), Furtado (2012), Mastrini e Becerra (2017), Tolila

---

<sup>2</sup> “A Covid-19 é uma infecção respiratória aguda causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, potencialmente grave, de elevada transmissibilidade e de distribuição global”, identificado pela primeira vez em dezembro de 2019 na cidade de Wuhan, província de Hubei, China. (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2022). A doença provocada pelo coronavírus se alastrou pelo mundo, causando milhares de mortes desde então. No Brasil, o Governo Federal decretou emergência em saúde pública em fevereiro de 2020 cujas medidas, regulamentadas, compuseram a Lei 13.979/2020. Pouco mais de dois anos depois, no dia 23 de maio de 2022, o presidente Jair Bolsonaro revogou o Decreto 10.659/2021, que instituiu o Comitê de Coordenação Nacional para Enfrentamento da Pandemia da Covid-19, assim como outros 22 decretos de combate à pandemia, incluindo o texto que estava valendo desde fevereiro de 2020. (AGÊNCIA SENADO, 2022). O coronavírus atemorizou a sociedade e fechou casas de espetáculos, centros exibidores de arte e do comércio em geral, provocando uma movimentação na atuação de diversos setores, incluindo o das artes.

(2007) e Zallo (2011). Na interseção com a história, Martins (2014), Melo Franco (1973) e Souza Franco (1984) fornecem informações sobre a origem e o desenvolvimento dos bancos e do próprio sistema financeiro do país, enquanto Barbalho (2007, 2014), Calabre (2007, 2009) e Durand (1997, 2000, 2013) apontam elementos para a compreensão da constituição das leis de incentivo e o papel do Estado como propulsor de uma dinâmica sobre esses investimentos.

Foi também realizada entrevista com representantes dos espaços estudados, por meio de questionário único e encaminhado por e-mail (ver Apêndice), com pequenas adaptações, para obedecer às respectivas particularidades, e cujas respostas encontram-se imiscuídas ao longo dos capítulos desta tese. Eventuais lacunas foram respondidas do mesmo modo. Visita presencial aos CCBBs e ao IC fez parte dos exames, complementando aspectos em revista.

A investigação desenvolvida reflete sobre como a concentração dos apoios nos espaços culturais dos respectivos mecenas constitui elemento fundamental para verificar o uso institucional-econômico do simbólico da cultura, fortalecido pelo reconhecimento da própria sociedade, ao aceitar o convite para participar, integrar e interagir com a programação proposta.

O percurso metodológico se caracteriza, ainda, por ser participante, pois parte da experiência da pesquisadora, enquanto atriz, produtora de eventos e assessora de imprensa *freelancer*, todos em inatividade, além de funcionária do Banco do Brasil, com atuação nos CCBBs Brasília e Belo Horizonte e na Diretoria de Marketing e Comunicação. Sua admiração pelo tema é transparente ao longo do texto, não havendo, contudo, romantismo em suas páginas.

Dividida em quatro capítulos, descreve, no sentido de perspectivação e de ideia de horizonte, o que pode se caracterizar por abertura, e não fim, do olhar para as estruturas de mercado para informação e cultura, bem como para a medição dos níveis de concentração dos investimentos. Não se trata, aqui, de negligenciar a discussão dos múltiplos pontos de vista estéticos ou ideológicos que fundamentam as controvérsias sobre cultura, de modo especial nos circuitos artísticos, mas de reconhecer que a abordagem da cultura como objeto econômico gira em ambiente controverso e muitas vezes tabu. Afinal, arte e cultura dependem de sustentação econômica e institucional, como qualquer outra atividade humana.

No primeiro capítulo, *Os modelos de financiamento a projetos culturais existentes no Brasil*, traça-se um panorama da atuação do Poder Executivo frente às políticas de incentivo ao financiamento e difusão artístico-cultural no país. Recupera-se histórico da constituição e desativação do Ministério da Cultura, bem como dos mecanismos de apoio a artistas e produtores, por meio de renúncias e incentivos fiscais. Nesse contexto, têm-se como

referências a Lei Sarney, a primeira a se ocupar em oferecer benefícios fiscais a quem aportasse recursos voltados para a realização de projetos artístico-culturais, e sua sucessora, a Lei Rouanet, prevendo três formas de financiamento: o Incentivo a projetos culturais, o Fundo Nacional de Cultura e o Fundo de Investimento Cultural e Artístico. Neste espaço, ainda são apresentados modelos contemporâneos, os aportes coletivos, como *Crowdfunding*, *Endowment* e *Matchfunding*. Seriam esses os novos caminhos possíveis para o apoio cultural das instituições pesquisadas?

O segundo capítulo é dedicado à *Construção identitária do Centro Cultural Banco do Brasil*. Com quatro unidades, localizadas em Belo Horizonte (MG), Brasília (DF), Rio de Janeiro (RJ) e São Paulo (SP), as instituições são tomadas como única, dada a similaridade de atuação, com as respectivas peculiaridades sendo destacadas, para realçar suas diferenças. Para custear os investimentos nos CCBBs, o Banco do Brasil utiliza diferentes mecanismos, o do apoio direto, patrocinando, por meio de recursos próprios, os projetos e a manutenção dos espaços; o proveniente dos benefícios oriundos da Lei Federal de Incentivo à Cultura (Lei 8.313/1991) e a cessão de espaço, cujo aporte de recursos se dá de forma indireta, com os serviços oferecidos pelos Centros às produções. Um olhar sobre a história do Banco do Brasil se faz necessária para demonstrar o quanto se percorreu até que o investimento em projetos artístico-culturais passasse a ser considerado como ativo negocial para a instituição.

Também com abordagem histórica, *Construção identitária Itaú Cultural – composição entre territórios afetivos* constitui o terceiro capítulo. Com sede física única na capital paulista e forte atuação em *site specific*, que também são considerados em unicidade, em função de o patrocínio abranger a programação dos dois espaços, o físico e o virtual, o IC surge no âmbito do investimento privado, em 1987. A coleção particular do presidente do grupo Itaú deu início a um projeto voltado para a preservação da memória artístico-cultural brasileira. Em 2008, a junção do Itaú com o Unibanco não alterou sobremaneira os investimentos prévios das instituições no terreno cultural daquele que passou a se constituir no maior banco privado da América Latina. Enquanto proponente, o IC tornou-se um dos maiores captadores de recursos via Lei Federal de Incentivo à Cultura, o que deixou de fazer em 2017. No entanto, segue mantendo vínculos com a Lei por meio de projetos apoiados pelo seu mecenas.

No quarto capítulo, *Perspectiva analítica e comparativa das organizações culturais*, o simbolismo do dinheiro ganha companhia: o imaginário. Enquanto os bancos estão centrados num imaginário com protocolos, formalidades e regras, as instituições culturais apresentam-se como espaços de acolhimento, conhecimento, subjetividade e experiência. E é nessa junção que se formam e se criam os componentes que levarão para a interpretação de seu significado.

Cabe lembrar que os bens e serviços culturais não são meras *commodities*, como são os serviços bancários.

Na *Conclusão*, são apresentadas considerações sobre o incentivo às atividades culturais que, neste estudo, possuem interseções com a indústria do entretenimento. A cultura recebe massivos investimentos na gestão (recursos humanos) e manutenção de equipamentos culturais, incluindo neste quesito a programação. Entende-se a importância de se compreender as normas de funcionamento dos espaços, relacionando a eficiência de ações de fomento, com perspectiva de valorização das atividades culturais como importantes instrumentos de desenvolvimento da economia brasileira.

Esta pesquisa, assim, se dispõe a apontar traços e vestígios que permitem reconstituir os sinais promissores da existência de relações recíprocas no tocante ao investimento cultural para além da abordagem simplificada em sua exterioridade. As análises abrangem a criação de valor por meio de modelos de patrocínio que se traduzem em serviço e reconhecimento da marca. As ações em rede, relacionadas à forma como as empresas conectam diferentes frentes de atuação dos negócios, também são consideradas para compreender os fenômenos como experiências comunicacionais em expansão. Em consequência natural dos processos de modernização e inventariação dos arquivos, espera-se que outras fontes relevantes venham a completar outras pesquisas referentes ao tema.

## **CAPÍTULO 1 – OS MODELOS DE FINANCIAMENTO A PROJETOS CULTURAIS EXISTENTES NO BRASIL**

A ideia de morar num país tropical, em alusão à ufanista composição de Jorge Benjor, em pouco ou quase nada se assemelha à história do Brasil e de seus governos, quando o assunto é política cultural que, para fins do presente estudo, é compreendida como:

[...] conjunto de intervenciones realizadas por el estado, las instituciones civiles y los grupos comunitarios organizados a fin de orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales de la población y obtener consenso para un tipo de orden o de transformación social. Pero esta manera de caracterizar el ámbito de las políticas culturales necesita ser ampliada teniendo en cuenta el carácter transnacional de los procesos simbólicos y materiales en la actualidad. [...] (CANCLINI, 2001, p.65)<sup>3</sup>

Canclini reconhece o papel normatizador e fiscalizador do Estado que, com sua administração, é capaz de coordenar categorias e agentes envolvidos, contribuindo para a solidez e permanência das intervenções no âmbito da cultura. Por outro lado, por seu caráter criativo e propositivo, assente não ser o único responsável pela efetivação das políticas culturais e seus correlatos inseridos na rubrica “políticas de Estado”. Na sequência de sua reflexão, ainda expõe sua natureza híbrida, transnacional e globalizada, por acreditar não haver políticas estritamente nacionais em tempos de fortes investimentos em cultura e fluxos comunicacionais que ultrapassam fronteiras.

Abordagens panorâmicas sobre o tema são encontradas em estudos de Alexandre Barbalho (2005, 2017), Antonio Rubim (2007), Celso Furtado (2012), Lia Calabre (2007, 2009) e Renato Ortiz (1985), dentre outros, cada um enfatizando diferentes aspectos do desenvolvimento do campo cultural no Brasil. A pulverização disciplinar é representativa de uma característica própria da diversidade cultural brasileira, pelo interesse que gera em distintas áreas do conhecimento. E cada ponto de onde se observa – olhar antropológico, sociológico ou econômico – faz ressurgir significados e lógicas que promovem reflexões sociais para além das delimitações acadêmicas. Nessa perspectiva se inserem as políticas culturais também produtoras de discursos e detentoras de poder simbólico (FOUCAULT, 2007, 2013) que ultrapassam o âmbito da organização.

---

<sup>3</sup> Em tradução livre da pesquisadora: “[...] conjunto de intervenções realizadas pelo estado, pelas instituições civis e por grupos comunitários organizados, a fim de orientar o desenvolvimento simbólico, satisfazer as necessidades culturais da população e obter consenso para um tipo de ordem ou transformação social. No entanto, esse modo de caracterizar o âmbito das políticas culturais precisa ser ampliado, levando-se em conta o caráter transnacional dos processos simbólicos e materiais da atualidade. [...]” (CANCLINI, 2001, p.65)

Nesse sentido, pode-se afirmar que só se consegue efetivamente falar de política cultural para o Brasil no século XX, portanto, muito tempo depois da chegada dos portugueses a este lado do Atlântico. A dominação de Pindorama pela nação europeia produziu uma herança colonial de repressão aos indígenas e africanos traficados como escravos, com dependência absoluta da Metrópole, incluindo a impressão de jornais e livros. Esses já viviam sob censura do Ordinário (episcopal), da Inquisição e da Régia em Portugal desde 1576, com sujeição a autoridades diversas reconhecidas pelo Estado de 1624 a 1768, quando Pombal substituiu esse regime pela aprovação da Real Mesa Censória. Portanto, se assim funcionava Lisboa, nas terras tupiniquins a proibição das gráficas era peremptória nos poucos centros urbanos e nos vilarejos de população majoritariamente rural e analfabeta. (SODRÉ, 1966, p.12)

A mudança de cenário começou somente em 1808, com a chegada de D. João VI e sua corte, a qual, “em muitos aspectos se assemelhou a uma invasão, conforme tem proclamado mais de um historiador.[...]”. (MELO FRANCO, 1973, p.25). Para transformar a principal colônia portuguesa no centro do império, hábitos, costumes e leis foram modificados, sendo ainda criados: a Imprensa Régia, o Jardim Botânico, o Banco do Brasil, a Biblioteca Real (atual Biblioteca Nacional), bem como a Escola Real de Ciências, Artes e Ofícios. No entanto, somente no reinado de D. Pedro II houve preocupação real em constituir e identificar referências de nacionalidade para o Brasil, com a vinda da Missão Artística Francesa, a criação da Academia Imperial de Belas-Artes, do Museu Nacional, do Instituto Histórico e Geográfico Brasileiro, e a concessão de bolsas de estudos aos artistas, dentre outras medidas.

A chamada Primeira República (1889-1930) não teve marco significativo para a cultura, sendo caracterizada pela política do café com leite, quando representantes dos estados de Minas Gerais e São Paulo se revezavam no poder até a ascensão à presidência da República por Getúlio Vargas, com o fortalecimento de indústrias culturais como cinema e rádio. Destarte, somente nos anos 1930 é que se “inauguram as políticas culturais” no país (RUBIM, 2007, p.15), notadamente de caráter tardio e dificultoso (*op. cit.*, p.14). Para o estudioso, essas seriam “experimentos” realizados por Mário de Andrade, quando esteve à frente do Departamento de Cultura da Prefeitura da cidade de São Paulo, de 1935 a 1938, e por Gustavo Capanema, enquanto gestor do Ministério da Educação e Saúde (MES), entre 1934 e 1945, quando manteve, sob sua pasta, o Setor Nacional da Cultura. Nesse período, incorporou entidades – Biblioteca Nacional, Museu Nacional de Belas Artes e Museu Histórico Nacional – e ainda deu origem ao Instituto Nacional do Cinema Educativo (1936); ao Serviço de Radiodifusão Educativa (em 1936, com a doação de Roquete Pinto ao Estado);

ao Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Decreto-lei nº 25 de 30/11/1937); ao Serviço Nacional do Teatro (Decreto-lei nº 92 de 21/12/1937); ao Instituto Nacional do Livro (Decreto-lei nº 93 de 21/12/1937); e ao Conselho Nacional de Cultura (Decreto-lei nº 526 de 01/07/1938).

A importância da experiência municipal no panorama nacional é defendida por Rubim (*op. cit.*) “por suas práticas e ideários” que transcenderiam “em muito as fronteiras paulistanas”, sendo por esse motivo “um dos episódios mais estudados das políticas culturais no Brasil”. Das contribuições de Mário de Andrade, evidencia as seguintes inovações:

1. estabelecer uma intervenção estatal sistemática abrangendo diferentes áreas da cultura; 2. pensar a cultura como algo “tão vital como o pão”; 3. propor uma definição ampla de cultura que extrapola as belas artes, sem desconsiderá-las, e que abarca, dentre outras, as culturas populares; 4. assumir o patrimônio não só como material, tangível e possuído pelas elites, mas também como algo imaterial, intangível e pertinente aos diferentes estratos da sociedade; 5. patrocinar duas missões etnográficas às regiões amazônica e nordestina para pesquisar suas populações, deslocadas do eixo dinâmico do país e da sua jurisdição administrativa, mas possuidoras de significativos acervos culturais (modos de vida e de produção, valores sociais, histórias, religiões, lendas, mitos, narrativas, literaturas, músicas, danças etc.). (RUBIM, 2007, p.15)

Botelho (2007, p.112) concorda com Rubim ao afirmar que a política implementada por Mário de Andrade era “inovadora”, sendo “o primeiro exemplo de uma política pública de cultura no sentido que encaramos hoje, dando conta de todo o universo da produção cultural em sentido abrangente (esporte, turismo, culinária, design, por exemplo)”, além de incluir “em suas preocupações todas as camadas da população, inclusive a infantil”. O projeto precursor possuía inúmeras lacunas e desacertos, o que pode ser creditado ao seu pioneirismo e contexto de criação. Um desses estaria relacionado à inclusão social. Rubim (2007, p.15) apela para Raffaini ao ressaltar “uma certa visão iluminista de imposição da cultura de elite e a desatenção com o tema do analfabetismo em uma sociedade tão excludente como a brasileira, em especial nos anos 30”.

No âmbito federal, o ministro Capanema, “esteticamente modernista e politicamente conservador” (*op.cit.*), recebeu no órgão “intelectuais e artistas progressistas”, tendo o poeta Carlos Drummond de Andrade como chefe de gabinete e ainda contando com Anísio Teixeira e Fernando Azevedo no cuidado para com a educação pública e laica; Alceu Amoroso Lima e Dom Elder Câmara como responsáveis pelas escolas religiosas; e Mário de Andrade sendo sucedido por Rodrigo de Melo Franco para a proteção ao patrimônio histórico e artístico nacional. (*op. cit.*, p.16).



Capanema, que seguiu no cargo mesmo com a implantação do Estado Novo, também se destacou pela realização de um concurso para edificar a sede do MES, cujo projeto arquitetônico deveria “refletir a modernidade dos altos mandatários”. Como a proposta vencedora foi considerada “conservadora”, acabou por ser recusada. Assim, a partir de um novo projeto idealizado por Le Corbusier, foram contratados profissionais notadamente identificados com a esquerda, como Oscar Niemeyer, Cândido Portinari e Roberto Burle Marx<sup>4</sup>. A nova sede ficou pronta somente em 1945, sendo considerada “a primeira edificação de arquitetura moderna na América do Sul”. (VENTURA, 2020)

Em 1953, no segundo período do governo de Vargas, tem-se o desmembramento do MES, dando origem ao Ministério da Educação e Cultura (MEC), que, dentre outros, contribuiu para a Campanha de Defesa do Folclore e a criação do Instituto Superior de Estudos Brasileiros (ISEB), órgão dedicado a pesquisar e refletir sobre a realidade brasileira, sendo “o maior produtor do ideário nacional-desenvolvimentista no país” e por isso promotor de impacto no campo cultural pela “invenção de um imaginário social que irá conformar o cenário político-cultural que perpassa o pensamento e a ação de governantes [...] e as mentes e corações dos criadores e suas obras intelectuais, científicas e artísticas”. (RUBIM, 2007, p.18-19)

Em 1964, com o golpe civil-militar, a Cultura perde status de Ministério e passa a ser coordenada pelo Departamento de Assuntos Culturais, submetido hierárquica e diretamente ao presidente Humberto de Alencar Castelo Branco (1964-1967). Em 1966, com a criação do Conselho Federal de Cultura (CFC), busca-se elaborar uma política cultural compatível com o regime, de viés conservador e tradicionalista. Em agosto de 1973, no final do governo do presidente Emílio Garrastazu Médici (1969–1974), responsável por um dos períodos mais duros da ditadura militar, e tendo Jarbas Passarinho como ministro, foi elaborado o Plano de Ação Cultural (PAC), voltado à “promoção e difusão de atividades artístico-culturais”, prevendo a circulação pelo país de espetáculos nas áreas de música, teatro, circo, folclore e cinema, além de abranger o setor de patrimônio. Também data desse período a Lei Complementar nº 4, de 2 de dezembro de 1969, conhecida como “Lei Disco é Cultura”, que autorizava produtoras de discos a abater do antigo ICM (Imposto sobre Circulação de Mercadorias) – posteriormente ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) –

---

<sup>4</sup> A concepção do edifício teve como autores: Lúcio Costa (coordenador), Affonso Eduardo Reidy, Carlos Leão, Ernani Vasconcelos, Jorge Machado Moreira e Oscar Niemeyer. Dentre os colaboradores se destacam o francês Le Corbusier (consultor); Roberto Burle Marx (paisagismo), Cândido Portinari (pinturas e azulejaria), Bruno Giorgi & Celso Antônio Menezes (esculturas). (ARQUÍUA, 2015)

o valor relativo ao pagamento de direitos autorais e artísticos<sup>5</sup>. (OLIVEIRA, 2018). A gestão seguinte, do governo Geisel (1974–1979), sob condução de Ney Braga, teria fortalecido o setor, “com a criação de órgãos estatais que passaram a atuar em novas áreas, tais como: o Conselho Nacional de Direito Autoral (CNDA), o Conselho Nacional de Cinema, a Campanha de Defesa do Folclore Brasileiro e a Fundação Nacional de Arte (Funarte)”. (CALABRE, 2007, p.91)

Uma Política Nacional de Cultura, porém, só é lançada em 1975, sendo o “primeiro plano de ação governamental no país que trata de princípios norteadores de uma política cultural”, elaborado junto ao CFC, com os objetivos de “definir e situar as peculiaridades da ‘cultura brasileira’, especialmente aquelas resultado do sincretismo entre nossas principais bases civilizacionais (indígena, europeia e negra).” (BARBALHO, 2007, p.44). Para promover a unificação da política cultural, organizaram-se os encontros nacionais de cultura, com representantes culturais de todos os estados da federação. (*op. cit.*, p. 45).

Para as políticas voltadas para a preservação do patrimônio cultural, o marco foi o ano de 1979. Naquele período, o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN) incorporou o Programa das Cidades Históricas (PCH), criado em 1973, e o Centro Nacional de Referência Cultural (CNRC), fundado em 1975, ao mesmo tempo em que era transformado em Secretaria do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (SPHAN)<sup>6</sup>. Para ser seu “braço executivo” foi instituída a Fundação Nacional Pró-Memória, extinta posteriormente, em 1990. (REZENDE, GRIECO, *et al.*, 2014)

Também no final da década de 1970, o Departamento de Assuntos Culturais foi substituído pela Secretaria de Cultura, tendo duas subsecretarias. Aquela de nome *Assuntos Culturais* era ligada à Funarte e contou com direção, a partir de 1981, de Aloísio Magalhães, dono de “visão renovada da questão patrimonial através do acionamento da noção de bens culturais”, de “concepção ‘antropológica’ de cultura” e “atenção com o saber popular, o artesanato e as tecnologias tradicionais, retomando Mário de Andrade” (RUBIM, 2007, p.22). A outra foi de *Patrimônio*, sendo conectada ao Iphan e à Fundação Pró-Memória.

Enquanto a esfera federal se organizava, crescia o “número de secretarias de cultura e de conselhos de cultura de estados e municípios”, culminando no primeiro encontro de secretários estaduais de Cultura, em 1976, responsável por dar origem a um fórum de

---

5 As gravadoras reivindicavam isenção para a produção de discos, a exemplo dos direitos adquiridos pelas editoras de livros na Constituição de 1946. (OLIVEIRA, 2018, p.62)

6 O SPHAN foi a primeira denominação do órgão federal de proteção ao patrimônio cultural brasileiro. (REZENDE, GRIECO, *et al.*, 2014)

discussão “que muito contribuiu para reforçar a ideia da criação de um ministério independente”. (CALABRE, 2007, p.93)

Paralelamente, o regime militar buscava uma identidade nacional como política de Estado. Mas, como questiona Ortiz (1985, p. 139): “quem é o artífice desta identidade e desta memória que se querem nacionais? A que grupos sociais elas se vinculam e a que interesses elas servem?”

Essa valorização remete ao Estado Novo que, com a ideia de *Construir a Nação*, intentava permitir a intervenção estatal na cultura como elemento dessa construção. O mesmo princípio foi trabalhado pelas elites brasileiras dominantes no contexto militar sob o lema *Proteger e Integrar a Nação*. (CHAUI, 2001). A constituição dessa *Mitologia Verde-Amarela* ou *verdeamarelismo*, como situa Chauí, era orientada para um país essencialmente agrário, com exaltação à natureza e ao folclore que, retirado de seu lugar de origem, funcionaria como produto e símbolo das diversidades regionais e de classe, representando a nação de forma unificada. A diversidade não é descartada. No entanto, “a mestiçagem amalgama os tipos populares em um único ser, o Ser Nacional, cujas marcas são a cordialidade e o pacifismo.[...] O todo é diversificado, porém, no conceito, o todo se torna a diversidade do que é, em si, uno e idêntico.” (BARBALHO, 2007, p.41).

Na indústria cultural, florescem as telenovelas e o cinema. Para Rubim (2007, p.23), “[...] reafirma-se a problemática tradição, com a conexão entre autoritarismo e políticas culturais [...]” e “a transição para a cultura midiática” é “assentada em padrões de mercado, sem qualquer interação com as políticas de cultura do Estado”. No contexto da liberdade de expressão, essa sofria duras penas com a censura a obras e atividades culturais consideradas contrárias ao sistema.

Não há dúvidas de que o Estado teria articulado pela prevalência de “uma identidade”. Seu insucesso deve-se às mais diversas expressões culturais constituintes da rica e profícua identidade plural brasileira. Também não cabe, neste espaço sinóptico, estabelecer toda a conjuntura que dá origem a um órgão de governo específico para tratar de política cultural. As ambiguidades apontadas desde os primórdios, para a constituição de uma política cultural para o país seguem seu curso e, pouco mais de 90 anos depois de seus primeiros passos, em pleno ano de 2022, dá claros sinais de intermitência cíclica.

No âmbito do mecenato privado, a década de 1940 experimentou a criação de instituições artísticas internacionalizadas, com proeminência do empresariado paulista nas figuras de Assis Chateaubriand, o Chatô, e Francisco Matarazzo Sobrinho, o Ciccilo. Em 1947, Chatô criou o MASP. Em 1948, Ciccilo fundou, além do Museu de Arte Moderna, o

Teatro Brasileiro de Comédia (TBC) e, no ano seguinte, a Cia. Cinematográfica Vera Cruz. (DURAND, 2000, p. 10). Em 1951, Ciccilo ainda instituiu a Bienal de São Paulo, com organização de sua esposa Yolanda Matarazzo e apoio do Governo Getúlio Vargas no estabelecimento de “pontes”, por meio das embaixadas, com o circuito internacional de artes. (OLIVEIRA, 2001).

No segundo período pós-guerra, Durand (2000, p. 10) ainda destaca o papel da família proprietária do Correio da Manhã, responsável pela criação do Museu de Arte Moderna do Rio de Janeiro, em 1948, e o “avanço nas indústrias culturais, em particular rádio, televisão, jornais e revistas”. Vale lembrar que nas décadas de 1920 e 1930, os artistas modernistas eram financiados por famílias burguesas.

### 1.1 A década das novidades para o financiamento cultural

A década de 1980, no Brasil, no âmbito da economia, é vista sob interpretação de “década perdida” (MALLMANN, 2008), devido à crise fiscal do Estado, ao baixo nível de crescimento e à ameaça de hiperinflação. Em sua expressão política, por ser marcada pela redemocratização, após o fim do governo militar (1964-1985), e vasta inquietação social, além da promulgação de uma nova Constituição, a sétima<sup>7</sup> na história do país, recebe também a alcunha de “década ganha” (*op.cit.*). Essa “dialética da crise” (MARANGONI, 2012) é determinada pela derrocada econômica, que contribuiu para a geração de uma pauta democratizante, em movimentos sociais e partidos políticos que não mais seriam reprimidos – pelo menos do mesmo modo que em anos imediatamente anteriores, quando políticos e partidos tiveram seus direitos cassados pelo regime ditatorial. Mas que sociedade emergiria com o fim desse regime, que modelos econômico, social e cultural despontariam?

O Brasil do começo dos anos 1980 é consequência natural do processo socioeconômico-cultural desenhado na década de 1970 e destaca-se economicamente, como lembra Marangoni (2012), pela desvalorização abrupta, no final de 1979, de 30% da moeda corrente à época, o cruzeiro. A medida acentuou aspectos que procurava conter: desaceleração econômica, descontrole inflacionário e desarranjo nas contas públicas. A situação era tão crítica que, em 1980, a inflação registrou o simbólico índice de 100% ao ano (*op.cit.*). Entre

---

<sup>7</sup> A primeira Constituição do país foi feita por membros de conselhos do Estado e outorgada por D. Pedro I em 1824, com inspiração no modelo francês. A segunda, de 1891, foi a primeira da história da República, regime que passou a vigorar a partir de 15 de novembro de 1889. A terceira, em 1934, promulgada pela Assembleia Nacional Constituinte, durou apenas três anos, sendo substituída pela de 1937, que consolidou o Estado Novo e a ditadura da Era Getúlio Vargas. A quinta, em 1946, foi promulgada pelo Congresso após o fim da II Guerra Mundial, com a sexta, em 1967, consolidando o Regime Militar. Por fim, tem-se a vigente, promulgada em 1988, que marca o fim do governo militar no Brasil. (STF, 2018; PELUSO, 2011)

1981 e 1982, a recessão assolava o país, com o Fundo Monetário Internacional (FMI) impondo duros ajustes na economia, com o objetivo de rolar a dívida externa e financiar os intermináveis desequilíbrios no balanço de pagamentos (registro da entrada e saída de moeda estrangeira). Foram anos de instabilidade monetária e cambial e estancamento de fluxos internacionais de crédito, tanto que houve nova maxidesvalorização no câmbio de 30%, no ano de 1983 (*op.cit.*). Enquanto isso, o baixo crescimento econômico fazia retrair renda e emprego da população, ao mesmo tempo em que cresciam as desigualdades sociais.

Na cultura, a transição da década de 1970 para 1980 pode ser observada em diversas publicações e conseqüentemente distintas visões. Este estudo destaca especificamente as considerações reunidas de Gaspari, Hollanda e Ventura (2000). Jornalista, Gaspari analisa o aspecto democrático. Ventura, ao pontuar de 1971 a 1973, crava o conceito de “vazio cultural” como um fenômeno da cultura brasileira, em crise e sem perspectivas futuras por sua vertente comportamental; contudo, sobre o período compreendido entre 1974 e 1979, reconhece o papel da arte em estabelecer diálogos e ajudar a pensar e buscar alternativas, confiante na volta da liberdade de expressão. Quando aborda os anos de 1985 a 1986, Ventura estabelece 1985 como um “divisor de águas”, pois seria, em sua análise, quando a democracia, com suas possibilidades para a produção cultural voltava a interferir no espaço cultural. Nos artigos assinados por Hollanda, referentes ao triênio 1980-1983, a necessidade de a produção cultural redefinir seu espaço e papel na sociedade, com as chamadas “memórias de exílio/poesia na prisão”, trazendo à tona experiências vividas no silêncio durante os chamados “anos de chumbo”. A autora também identifica os sinais de retomada da liberdade de expressão, do retorno ao cenário cultural das experimentações, do questionamento aos padrões e da busca pelo novo, sem deixar de se posicionar criticamente quanto à literatura produzida sobre a história política brasileira dos primórdios dos anos 1980. Observa-se que foram tempos de ajustes e adequações político-sociais-econômicas e para os quais é possível que ainda falte o distanciamento necessário para compreender toda sua extensão e criticidade.

O período do último governo militar, sob o comando do general João Baptista Figueiredo (1979-1985), foi marcado por eventos cujos efeitos reverberam na história brasileira. É o caso da Lei da Anistia (Lei nº 6.683, de 28 de agosto de 1979), que se queria “lenta, gradual e segura”, mas não o foi por razões diversas sobre as quais os historiadores se debruçam ainda hoje<sup>8</sup>. Foi também assinalado pela reforma partidária, pelo pluripartidarismo,

---

<sup>8</sup> O Brasil é “modelo de impunidade e atraso na promoção de uma política de memória e de reconstituição factual dos crimes da ditadura”. A experiência brasileira revela-se um contraste com relação à “dos países latino-

que acaba gerando mais oposição<sup>9</sup>, e pela campanha das *Diretas Já!*, em 1984, com ampla participação da classe artística e de intelectuais em torno das eleições gerais diretas, embasadas na chamada Emenda Dante de Oliveira<sup>10</sup>, que não passou no Congresso Nacional.

Naquela que é considerada a última eleição indireta do país para a Presidência da República, o ex-governador de Minas Gerais, Tancredo Neves (1910-1985), foi eleito pelo Parlamento, tendo como vice José Sarney. Foi este quem, efetivamente veio a assumir o poder, com a morte do político mineiro dias antes, por diverticulite. No contexto econômico, vigorava o II Plano Nacional de Desenvolvimento (MARANGONI, 2016), combinando ação do Estado, da iniciativa privada e do capital externo, com o objetivo de fazer o Brasil sair da recessão.

Ainda no âmbito econômico, 1986 foi um ano representativo da esperança e do desespero que assolava a população, especialmente devido à hiperinflação e ao déficit público. O governo Sarney implantou o Plano Cruzado I – dando origem a uma nova moeda, o cruzado, com regras de conversão e congelamento de preços, dentre outras medidas – e o Plano Cruzado II – com estímulos à poupança e correção de preços. (BARBOSA, 2009). Não sendo bem-sucedido, implantou o Plano Bresser, em 1987, e o Plano Verão, em janeiro de 1989, com os mesmos objetivos.

Em meio a esse cenário de crise, a existência de um Ministério da Cultura encontrava forte resistência dentro do governo. Seu maior defensor, no entanto, era o presidente da República, que apostava em uma política pública baseada em modelo de mercado para estimular o cenário artístico:

Durante o meu governo, na elaboração do Plano Verão, trouxeram-me o esboço dos cortes que pensavam que devíamos fazer: a primeira coisa que ali estava era a extinção do Ministério da Cultura, por mim criado no dia em que assumi a Presidência da República, 15 de março de 1985. Quando li, minha primeira reação foi uma pergunta indignada: “Os senhores ou querem me ofender ou não conhecem a minha carreira parlamentar. Pois saibam que minha causa parlamentar foi a cultura, fiz dezenas de discursos e apresentei vários projetos de lei defendendo a cultura. O principal deles vai ser um divisor de águas na história da visão da cultura no Brasil, ao estabelecer incentivos fiscais procurando inseri-la na economia de mercado.” (SARNEY, 2020).

---

americanos, que há tempos vêm se dedicando aos investimentos na memória e na elaboração simbólica e judicial do passado”. (SEDINI, 2019)

<sup>9</sup> No que concerne à legalização dos partidos de orientação socialista e comunista, como não legalizar PCB (Partido Comunista Brasileiro) nem PC do B (Partido Comunista do Brasil), mas permitir o PT (Partido dos Trabalhadores) que, anos mais tarde, governaria o país por 14 anos (2003-2016).

<sup>10</sup> A Emenda, apresentada em 1984, propunha o restabelecimento das eleições diretas para a Presidência da República do Brasil. (MIRANDA, 2014)

Sarney referia-se à instituição de uma legislação voltada para o apoio às produções artístico-culturais, que ele havia proposto, enquanto senador, em 1972, em plena administração do presidente Garrastazu Médici, num dos períodos mais repressores à liberdade de expressão no país. Sob a alegação de que era inconstitucional, o texto não foi considerado. “Apresentei cinco vezes esse projeto e o reapresentei como meu último ato no Congresso, no meu discurso de despedida.” (SARNEY, 2020). Quatorze anos depois coube ao ex-governador do Maranhão e ex-senador que se tornara presidente da República sancionar a legislação que marcou as relações entre Estado e cultura, depois da histórica ausência de políticas para o setor e de uma ditadura conhecida por censurar a produção artística e intelectual brasileira.

## 1.2 Ministério da Cultura pra quê?

Essa contextualização é importante não só porque 1985 marca o primeiro ano da volta de um civil à Presidência da República, depois de 20 anos, mas pela série de mudanças ocorridas a partir dessa ação. Na transição para a chamada Nova República, o presidente José Sarney, que governou entre 1985 e 1990, apoiou medidas redemocratizantes do Congresso Nacional, como o restabelecimento das eleições diretas em todos os níveis, a plena liberdade partidária, a liberalização das atividades sindicais, o direito ao voto pelos analfabetos, fato inédito na história do país, e a supressão da Lei Falcão (Lei 6.339/1976)<sup>11</sup>. No entanto, antigos concertos políticos, como patrimonialismo, nepotismo e fisiologismo sobreviveram.

[...] Se o governo buscava um plano econômico, procurava também um projeto cultural. O ministério havia sido criado em março de 1985 e ainda não desenhara seu perfil, ofuscado por uma série de dúvidas, a começar pelo próprio sentido do papel do Estado, após duas décadas de autoritarismo. O medo da tutela, o risco de monitoramento, [e] o fantasma do intervencionismo rondavam a pasta. Por outro lado, havia a promessa da chamada Lei Sarney [...] um programa de benefícios fiscais para a cultura [...] (SANTOS, 2012, p.161)

No âmbito deste estudo, um dos fatos mais importantes do Governo Sarney foi a criação do Ministério da Cultura (MinC). A instituição do órgão deu-se por meio do Decreto 91.144, de 15 de março de 1985, tendo como primeiro titular o político mineiro José

---

<sup>11</sup> A Lei Falcão, idealizada por Armando Falcão, ministro da Justiça no governo Ernesto Geisel (1974-1979), reduziu a divulgação das candidaturas nas emissoras de rádio e TV em uma “verdadeira lista de chamada”. Um locutor narrava o nome, o número e um breve currículo do candidato, além do partido, pois os políticos “não podiam mostrar suas propostas”, sendo permitido, no máximo, a divulgação das datas e locais de comícios. (OLIVEIRA, 2016)

Aparecido de Oliveira. À pasta caberia atuar nas áreas das “letras, artes, folclore e outras formas de expressão da cultura nacional” e “do patrimônio histórico, arqueológico, artístico e cultural”. Dentre as justificativas apresentadas no Decreto para tal estão: a) “o enriquecimento da cultura nacional, decorrente da integração crescente entre as diversas regiões brasileiras e da multiplicação das iniciativas de valor cultural”; b) “a necessidade de métodos, técnicas e instrumentos diversificados de reflexão e administração”, devido às transformações ocorridas tanto nos temas educacionais quanto nos assuntos culturais; c) “os assuntos ligados à cultura”, área sempre preterida em relação à educação; e d) “que a situação atual do Brasil não pode mais prescindir de uma política nacional de cultura, consistente com os novos tempos e com o desenvolvimento já alcançado pelo País”. (BRASIL, 1985)

Entretanto, o Decreto não indicava claramente qual seria o âmbito de sua atuação, destacando apenas dois tópicos bastante gerais, que se referiam a duas áreas e competências: I – letras, artes, folclore e outras formas de expressão da cultura nacional: II – patrimônio histórico, arqueológico, artístico e cultural.

O propósito de criar um ministério independente da Educação e específico para o setor cultural, porém, passava pela redemocratização, pela Lei da Anistia, de 1979, e pelo espaço que artistas, intelectuais e gestores de atividades artísticas e culturais buscavam ocupar com o fim do regime militar. “O fim da ditadura praticamente torna inevitável a criação do Ministério da Cultura.” (RUBIM, 2007, p.23)

Cabe ressaltar que o processo de institucionalização do campo da cultura na década de 1970 não ficou restrito ao nível federal, pois nos estados e municípios era crescente o número de secretarias de cultura e de conselhos de cultura. Tanto que em 1976 ocorreu o Primeiro Encontro de Secretários de Cultura, que por sua vez originou um fórum de discussão, ampliando as condições para se estabelecer as bases para a criação de um ministério independente. (CALABRE, 2009, p. 6)

O fortalecimento das organizações culturais teria se intensificado a partir de 1982, com a criação das secretarias de Cultura pelos governadores, que voltavam a ser eleitos pela forma direta. Antes, porém, Ceará, São Paulo, Paraná e Minas Gerais já haviam reconhecido a necessidade de uma pasta específica para a cultura<sup>12</sup>. A articulação entre secretários e gestores da área, encabeçada por José Aparecido de Oliveira, responsável pela pasta em Minas Gerais

---

<sup>12</sup> No Nordeste, a Secretaria de Cultura do Estado do Ceará havia sido instituída pela Lei 8.541/1966, com vigência a partir de 1º de janeiro de 1967. (SECULT, 2016). No entanto, Ferron e Arruda (2019, p.174-175) consideram São Paulo o primeiro estado a criar uma secretaria específica para a Cultura, por meio de ato discricionário, o Decreto nº 13.426/1979, do governador Paulo Maluf. O exemplo teria sido seguido por outros estados, como Paraná, em 1982, governado por Ney Braga, ex-ministro da Educação do governo Geisel, e por Tancredo Neves em Minas Gerais, em 1983.



e posteriormente o primeiro ministro da Cultura do Brasil, resultou no Fórum Nacional de Secretários de Cultura, em Curitiba, em 1983, e reuniu representantes de 13 estados (Amapá, Amazonas, Goiás, Paraná, Maranhão, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Pará, Piauí, Rio de Janeiro, Santa Catarina, São Paulo e Sergipe)<sup>13</sup>. Sob o argumento do desenho de uma nova ordem democrática, o Fórum foi remodelado, tornando-se “instância de poder” e “instrumento permanente de mobilização” para a criação de um Ministério da Cultura (FERRON e ARRUDA, 2019, p.176)

No ano seguinte, o Fórum promoveu o I Encontro Nacional de Política Cultural. Ao longo de quatro dias, Belo Horizonte (MG) recebeu gestores, produtores e estudiosos culturais<sup>14</sup> para debater temas como preservação do patrimônio histórico e arqueológico, humor na cultura brasileira, identidade nacional, intervenção do Estado na cultura e fontes alternativas de financiamento cultural. “É preciso enfatizar que eles só podiam acontecer porque o regime militar perdera força, e havia um processo corrente de recomposição de forças sociais em prol da luta política de democratização do país” (*op.cit.*, p.177-178). A abertura do Encontro ocorreu no simbólico 21 de abril de 1984, em Ouro Preto (MG).

A ideia de criação de um ministério autônomo da Cultura<sup>15</sup>, porém, não era consenso entre artistas, intelectuais e políticos. Enquanto alguns acreditavam na possibilidade de aumento de recursos para financiamento da área cultural, outros se mostravam avessos à ideia, considerando-a prematura, por conta do custo da burocracia estatal, do temor por uma intervenção e controle do Estado na cultura. As opiniões divergentes encontram eco “na natureza do vínculo profissional e da inserção no mercado da cultura” (*op. cit.*, p.181).

Ferron e Arruda (2019) recuperaram matéria da colunista Norma Couri (1984, p. 10) para o jornal *Folha de S.Paulo*, na qual personalidades como Pietro Maria Bardi, diretor do Museu de Arte de São Paulo (Masp), e o escritor Marcio de Souza concordavam com a instalação do órgão, “desde que a cultura defendida pela pasta não fosse a popular”, com o

---

<sup>13</sup> Um evento preparatório teria ocorrido em Ouro Preto (MG), a convite do secretário José Aparecido aos secretários estaduais Darcy Ribeiro (RJ), Fernando Ghignone (PR) e João Pacheco Chaves (SP), ao senador Afonso Arinos de Melo Franco e ao então embaixador da França no Brasil, Robert Richard, tendo em vista o prestígio do Ministério da Cultura francês sob o comando do intelectual Jack Lang (POERNER, 2000, p.40, *apud* FERRON e ARRUDA, 2019, p.175).

<sup>14</sup> A envergadura dos convidados demonstra a grande preocupação com o tema: o escritor e imortal Austregésilo de Athayde, a atriz Fernanda Montenegro, o cartunista Henfil e o empresário e colecionador José Mindlin (O GLOBO, 1984, “Minas abre amanhã Encontro Nacional de Política Cultural”. 20/4, p. 21, *apud* FERRON e ARRUDA, 2019, p.178).

<sup>15</sup> Ministério da Cultura nas gestões dos presidentes José Sarney, Itamar Franco, Fernando Henrique Cardoso, Luís Inácio Lula da Silva, Dilma Rousseff e Michel Temer. Com Fernando Collor de Mello, Michel Temer (por 10 dias) e Jair Bolsonaro a pasta deixa de existir, sendo substituída pela Secretaria Especial de Cultura, subordinada, respectivamente, à Secretaria Geral da Presidência da República, ao Ministério da Educação e com este último, num primeiro momento, ao Ministério da Cidadania (2019-2020) e depois ao Ministério do Turismo (2020-2022).

segundo pontuando “que a ideia de Darcy Ribeiro de defesa da cultura do popular representava um atraso”. Outros eram “totalmente” contrários, como o escritor Antônio Callado e a atriz Ítala Nandi, fundadora do Teatro Oficina e militante do PCB, com o primeiro pregando que “achava o Brasil muito pobre para ter um ministério da Cultura”. Assim também o poeta Carlos Drummond de Andrade<sup>16</sup>, “por considerar a superestrutura da cultura muito frágil para que se criasse toda uma burocracia para abarcá-la”. Já o professor e poeta Décio Pignatari, fundador do concretismo e à época membro do PCB, “entendia como positiva a criação do MinC, mas alertava para a necessidade de uma melhor articulação entre cultura e educação”, enquanto o filólogo Antônio Houaiss, que poucos anos depois, entre 1992 e 1993 assumiria a pasta no governo Itamar Franco, via como “fantasia maléfica”, por causa da divisão de recursos entre educação e cultura. Assim também Antonio Candido, Florestan Fernandes, Octávio Ianni, Lélia Abramo e Marilena Chauí, que enumerava três motivos: “cultura não se deve administrar”; “burocracia não é um estímulo para a cultura”; e porque novo ministério significaria “novos encargos fiscais. Como contribuinte, não quero pagar mais impostos”. (COURI, 1985, p. 12, *apud* FERRON e ARRUDA, 2019, p.179-182).

O Ministério nascia, assim, sem unanimidade, nem internamente, na administração governamental, nem mesmo na classe artística, com suas intenções sendo questionadas, sem recursos e sem um projeto de apoio que lhe desse consistência. O desprezo ainda era observado tanto dos partidos de direita quanto dos de esquerda. No entanto, uma vez instituído, tornou-se instrumento de dominação e poder por ambos os lados.

Quando da criação da pasta, Marilena Chauí, que pertencia ao PT, preconizara que a existência de um Ministério da Cultura passava também por disputas políticas e de poder. Inicialmente contrários à sua criação por serem contra o dirigismo do Estado na produção cultural, os petistas adotaram posturas aparentemente contraditórias ao longo dos anos. Na era Collor, quando seus representantes ocupavam Congresso e assembleias legislativas, apostavam no fechamento da pasta, numa prova da falta de quadros do governo para a gestão cultural e conseqüentemente um atestado de sua incompetência. (FERRON e ARRUDA, 2019, p.183). Enquanto líderes, à frente do Governo Federal, o partido fortaleceu as premissas do órgão, como resume Calabre:

Em termos gerais podemos dizer que os primeiros quatro anos de gestão do Ministro Gil foram de construção real de um Ministério da Cultura. Desde a criação em 1985, o órgão passou por uma série de crises e processos de

---

<sup>16</sup> Cabe lembrar que Drummond havia sido chefe de gabinete de Gustavo Capanema, quando ministro da Educação e Saúde (1934-1945), cuja pasta respondia também pelo Setor Nacional de Cultura.

descontinuidade. A gestão do Ministro Weffort (oito anos) foi acompanhada por uma política de Estado mínimo, o que para um ministério que mal havia sido recriado trouxe enormes dificuldades operacionais. Ao terminar tal gestão o MinC tinha como principal atividade aprovar os processos que seriam financiados através da Lei de Incentivo à Cultura. (CALABRE, 2007, p.98)

Legitimidade, falta de recursos e propósito, portanto, não só marcam as primeiras décadas do MinC, mas também sua sobrevivência em meio às mudanças de governo.

### **1.3 Lei Sarney – primeiros passos da produção cultural incentivada**

Como visto acima, o país passava por uma grande transição política e por dificuldades financeiras. O reflexo disso no Ministério da Cultura, criado a partir do desmembramento do Ministério da Educação, passava por não possuir sequer acomodações na Esplanada do Ministérios, em Brasília, e por sua administração: em menos de um ano de existência, chegou a contar com três ministros – o ex-deputado federal, ex-governador do Distrito Federal e ex-embaixador José Aparecido de Oliveira (de 15 de março a 29 de maio de 1985 – que voltaria ao cargo entre 19 de setembro de 1988 e 14 de março de 1990), o professor e ex-reitor da UFMG, Aluísio Pimenta (de 30 de maio de 1985 a 13 de fevereiro de 1986), e o economista e membro da Comissão Econômica para América Latina e Caribe (CEPAL), Celso Furtado (de 14 de fevereiro de 1986 a 28 de julho de 1988). Sob a gestão deste último foi aprovada a Lei nº 7.505, de 2 de junho de 1986, conhecida como Lei Sarney, a primeira a propor incentivos fiscais à cultura.

Furtado, reconhecido por seu pensamento voltado para as categorias de desenvolvimento, criatividade, política, economia e identidade cultural, assumira o cargo com os objetivos de atrair recursos para a pasta, fortalecer o MinC dentro do Estado e da sociedade, e incentivar a produção cultural brasileira. Para o desempenho do órgão, destacou quatro eixos de atuação: patrimônio cultural; ação dinâmica da cultura; dimensão social da cultura; e comunicação e intercâmbio internacional. Sua gestão à frente da pasta continha clara perspectiva histórica, tanto que via a Lei Sarney como inovadora:

No Brasil Colônia, de economia primário-exportadora, a marginalização das manifestações culturais, tanto das comunidades autóctones quanto daquelas submetidas à escravidão, compunha o entorno do quadro necessário à prevalência do traço principal – ‘cultura’ como campo das produções artísticas e intelectuais provenientes das nações economicamente dominantes. Por outro lado, os altos custos e o baixo retorno da importação de bens culturais [...] solidificavam o caráter paternalista da difusão cultural.

Estabelecia-se, assim, a dimensão de outro traço fundamental: “cultura” como concessão do Estado aos cidadãos. (FURTADO, 2012, p. 88)

A referida Lei surgia, portanto, na emergência por suprir a escassez de recursos estatais – especialmente para o recém-criado e polêmico Ministério – e a enorme e reprimida demanda na esfera cultural, agravada pelas duas décadas de ditadura militar.

Em seus artigos, a Lei nº 7.505/1986 introduziu benefícios fiscais para toda pessoa física ou jurídica declarante do Imposto de Renda que apoiasse produções artísticas brasileiras. O valor das doações (100%), patrocínios (80%) e investimentos (50%) realizados em prol de projetos culturais poderiam ser abatidos da renda bruta ou deduzidos como despesa operacional. As contribuições, no entanto, seriam válidas apenas para projetos de pessoa jurídica de natureza cultural, com ou sem fins lucrativos, devidamente registrada no próprio MinC. A fiscalização caberia à Secretaria da Receita Federal do Ministério da Fazenda.

Todavia, havia limite máximo de abatimento da renda bruta para pessoa física (10%) e para pessoa jurídica (2%). Para essas, as deduções não estavam “sujeitas a outros limites estabelecidos na legislação do imposto de renda”. Além disso, os benefícios não impactavam (não excluía nem reduziam) eventuais benefícios ou abatimentos e deduções em vigor.

A Lei, em seu art. 2º, elenca em 22 itens o que considera atividade cultural passível de recebimento das benesses. Dentre as possibilidades encontram-se as concessões de bolsas de estudo e de pesquisa, para incentivar a formação artística, e de prêmios a partir de concursos e festivais; doação de bens móveis ou imóveis, obras de arte ou valores em espécie a museus e bibliotecas; patrocínio a exposições e espetáculos; construção de museus, de monumentos; criação, restauração ou manutenção de jardins botânicos, parques zoológicos e sítios ecológicos de relevância cultural; e “outras atividades assim consideradas pelo Ministério da Cultura” – dando margem para ações não listadas mas suscetíveis de se enquadrarem no quesito artístico-cultural.

Para Furtado, a Lei Sarney fazia sentido enquanto política de incentivo, de modo a ampliar a liberdade de expressão:

[...] O segredo das explosões de criatividade, observadas em certas épocas da história da humanidade, talvez resida nesse apoio dado pelos poderes públicos às correntes liberadoras de energia criativa. A criatividade existe sempre em estado virtual. Numa sociedade de desenvolvimento retardado, de enormes desigualdades, e caracterizada por múltiplas formas de dependência, o exercício da criatividade é com frequência limitado por toda sorte de constrangimentos, seja pela escassez de meios materiais, seja por

estruturas de poder que aviltam o homem. Não basta eliminar estas últimas. Também é necessário que a ação dos poderes públicos reforce as correntes renovadoras. Este é o verdadeiro alcance da Lei Sarney: seu espírito coincide com a realidade histórica do país, fortalecendo a abertura de espaços para os indivíduos e estimulando a sociedade civil a ganhar autonomia para um diálogo mais profícuo com o Estado. (FURTADO, 2012, p. 85)

O regulamento da Lei 7.505/1986 foi aprovado pelo Decreto nº 93.335, de 3 de outubro de 1986. No mesmo ano, o Decreto nº 93.852, de 22 de dezembro, alterou o artigo 15º, dispondo sobre benefícios fiscais na área do imposto de renda, concedidos a operações de caráter cultural. Dois anos depois, outro decreto, nº 95.756, de 26 de fevereiro de 1988, estabeleceu que a efetivação de investimentos nas modalidades listadas no parágrafo 2º do artigo 8º do referido Regulamento deveria ocorrer somente com a interveniência do Instituto de Promoção Cultural (IPC) do Ministério da Cultura. Em 07 de dezembro de 1988, o Decreto nº 97.165 alterou o parágrafo segundo do Artigo 7º do Regulamento da Lei 7505/1986, sobre o registro de imóvel doado, e o 1º e 2º parágrafos do artigo 13º, a respeito de celebração de convênios dos ministérios da Cultura e da Fazenda com órgãos públicos, com operações (doações, patrocínios ou investimentos) inferiores ou superiores a 2.000 (duas mil) OTNs (Obrigação do Tesouro Nacional)<sup>17</sup>. Ainda em 1988, a Lei 7.713, de 22 de dezembro, alterou a legislação do imposto de renda e deu outras providências. Com isso, sofreram modificações o parágrafo primeiro, itens I, II e III do artigo 1º, bem como o artigo 10º, que dispõe sobre benefícios fiscais concedidos a operações de caráter cultural ou artístico.

A Lei Sarney reconhecia que o campo cultural possui dinâmicas com diferentes características, desde aquelas de natureza comercial e potencial lucrativo a aquelas que estão à margem do mercado, como por exemplo as com estética experimental, por isso previa três tipos de dedução: “doação”, estimulando a filantropia para a cultura, sem vínculo com interesses de marketing, que permitia abatimento de 100% do aporte; “patrocínio”, estimulando o financiamento à cultura como estratégia de comunicação corporativa, que permitia 80% de abatimento; e “investimento”, voltado para as iniciativas com possibilidade de retorno econômico do capital empregado, no qual além da publicidade haveria participação nos lucros, que permitia abatimento imposto de renda de até 50% do valor investido. As três modalidades poderiam ser utilizadas tanto por empresas quanto por indivíduos. O limite de dedução do imposto de renda era maior para pessoas físicas (até 10% da renda) do que para pessoas jurídicas (até 2% do imposto devido, ou 5%, no caso de aporte ao Fundo de Promoção Cultural). (NETO, 2017, p.17-18)

---

<sup>17</sup> Título da dívida pública federal que, entre 1986 e 1989, substituiu a ORTN (Obrigações Reajustáveis do Tesouro Nacional), que circulou entre 1964 e 1986, sendo usado como indexador e considerado o primeiro título com cláusula de correção monetária. (IGF, s/d)

Ao ser colocada em prática, suas lacunas tornaram-se visíveis e as críticas se intensificaram. Uma delas residia na ausência de critérios sobre quem de fato necessitava da legislação para realizar seus projetos e quem usufruía dos benefícios pela facilidade por ela oferecida. Em outras palavras, a norma não distinguia espetáculos de caráter nitidamente comercial e sem caráter público, “como era o caso das edições de luxo de livros de arte, que as empresas gostam de oferecer como presente de fim de ano a seus fornecedores e clientes” (DURAND *et alli*, 1997, p.40-41), de iniciativas que realmente precisavam de incentivo, como projetos de arte experimental ou de artistas não renomados. Outro fator considerado, lembra Neto (2017, p.18), era o de que o recurso tampouco “era destinado a projetos, mas a instituições (com e sem fins lucrativos) atuantes no campo da cultura”. E a essas pessoas jurídicas apoiadoras de algum projeto cultural era permitido o lançamento dos valores aportados como despesas de natureza operacional, o que acabou por incentivar renúncias fiscais.

Fato é que não se conhece os resultados efetivos dos quatro anos de atuação da Lei Sarney, pois seus dados, além de ainda não terem sido oficialmente divulgados, carecem de avaliação. Durand *et alli* (1997, p.40) afirmam: “Sabe-se que o total de captação, durante toda sua vigência, foi da ordem de 450 milhões de dólares, mas não se conhece a distribuição desses recursos segundo sua origem ou destino”. Almeida (1991, p.9) contribui ao afirmar: “[...] A categoria patrocínio respondeu por 66% das ações, seguida dos 30% referentes à doação. Os minguados 4% dedicados à modalidade de investimento terão possivelmente contribuído para o seu enquadramento atual em parâmetros diferenciados.”

Mas não muito mais é sabido sobre a aplicação e os efeitos da Lei. Essa ausência dos resultados pode ser creditada às suas próprias características:

A particularidade mais criticada dessa lei foi a de que, ao não exigir aprovação técnica prévia de projetos culturais mas apenas o cadastramento como "entidade cultural", junto ao Ministério da Cultura, das pessoas e firmas interessadas em captar recursos das empresas, a lei teria favorecido muito abuso; como, entre outras razões, pelo fato de que qualquer nota fiscal emitida por uma entidade cadastrada poderia ser usada por seu destinatário para abatimento fiscal, independentemente de se referir ou não a despesa efetiva com projeto cultural. O número de cadastrados no Ministério da Cultura foi de 7.200, o que deve ter significado cerca de dez mil pessoas físicas ligadas à produção de cultura, em todo o país. (DURAND *et alli*, 1997, p.40)

Como pontua Durand (2013), as falhas na execução da Lei Sarney encontram-se especialmente na ausência de avaliação técnica especializada para os projetos apresentados,

com permissão para o cadastramento muitas vezes alógico de entidades que se diziam culturais, mas que nada tinham a ver com a área, além da falta de acompanhamento, posto que se aceitava para fins de abatimento fiscal a apresentação de notas fiscais sem mensurar se a despesa efetiva havia sido destinada a gastos junto ao projeto cultural proposto. Para o recebimento dos recursos incentivados, como visto, bastava o registro no próprio Ministério da Cultura, por meio do Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas de Natureza Cultural (CNPJ). Também inexistiam critérios para se distinguir iniciativas culturais carentes de recursos (pequenos grupos teatrais ou musicais, por exemplo) de outras envolvendo entidades produtoras de espetáculos de grande vulto comercial, ocasionando desvio de finalidade.

Nem as alterações sofridas foram capazes de salvar a legislação das desconfianças e, posteriormente, da revogação, pelo Decreto de 5 de setembro de 1991. De qualquer modo, foi após sua instituição que Banco do Brasil e Itaú decidiram investir em espaços próprios de exibição de arte e cultura. Contudo, pelos motivos já expostos, não foram encontrados dados que possam indicar o uso da Lei 7.505 pelas duas instituições para seus respectivos equipamentos.

#### **1.4 Interstício – o direito à cultura**

Ainda com as feridas abertas pelas duas décadas anteriores de governo militar, foi eleito um congresso constituinte que, em 1988, promulgou a vigente Constituição Brasileira – também conhecida como “constituição cidadã”, por assegurar proteção ao meio ambiente, aos grupos indígenas e quilombolas, plenos direitos aos trabalhadores do campo, e por decretar tortura e racismo como crimes inafiançáveis. Além disso, em seu artigo 215º, assegurar que o Estado deve garantir a todos o pleno exercício dos direitos culturais e acesso às fontes da cultura nacional, apoiar e incentivar a valorização e a difusão das manifestações culturais.

O direito à cultura, portanto, é uma garantia constitucional e sua realização se dá também por meio de mecanismos estatais na forma de políticas públicas, aqui compreendidas como “todas as atuações do Estado, cobrindo todas as formas de intervenção do Poder Público na vida social”. (GRAU, 2005, p.26). Desse modo, tratam das diretrizes de Governo, orientadas para a ação e para o futuro, estimulando e promovendo o desenvolvimento e o fortalecimento do setor, com o objetivo de alcançar resultados de interesse público.

Sarney (PMDB), que governou o país entre 15 de março de 1985 e 15 de março de 1990, passaria a faixa presidencial a Fernando Collor de Mello, o primeiro presidente eleito

pelo voto direto<sup>18</sup> desde Jânio Quadros (Partido Trabalhista Nacional – PTN). Quadros tomou posse em 1961 e abdicou da responsabilidade no mesmo ano, deixando o cargo ao então vice-presidente João Goulart (Partido Trabalhista Brasileiro – PTB), que também tinha sido vice do antecessor, Juscelino Kubitschek (Partido Social Democrático – PSD), numa época em que o vice-presidente também era escolhido de forma direta, pelo voto popular.

#### ***1.4.1 Leis de incentivo à cultura – da vilania à redenção***

Fernando Collor de Mello, o candidato que se colocava como “caçador de marajás” – sendo os marajás associados aos servidores públicos que recebiam altos e desproporcionais salários –, defensor dos “descamisados” – massa de excluídos da sociedade – e contra a corrupção e a inflação, venceu as eleições. O novo presidente ainda fundou aquela que ficou conhecida como a *República de Alagoas*, grupo que dominou a política e os acontecimentos sociais do Brasil durante seu curto mandato, de 15 de março de 1990 a 29 de dezembro de 1992, quando renunciou, na esperança de não sofrer as sanções previstas no caso de consolidação de seu *impeachment* – o qual acabou não conseguindo evitar<sup>19</sup>.

De matriz neoliberal, o governo Collor implementou uma política de desmonte do Estado e o campo da cultura foi um terreno fértil para a instalação desse projeto, a começar pela redução da pasta, com o Ministério da Cultura sendo rebaixado a Secretaria de Cultura. Pelo Decreto nº 99.180, de 15 de março de 1990, que dispôs sobre a reorganização e o funcionamento dos órgãos da Presidência da República e dos ministérios, a Secretaria da Cultura passou a ser órgão de assistência direta e imediata do presidente da República, a ela competindo, conforme artigos 25º e 30º, preservar e desenvolver o patrimônio cultural brasileiro, estimular a criatividade artística e promover a preservação da identidade cultural do país, por meio do Conselho Nacional de Política Cultural, do Departamento da Produção Cultural, do Departamento de Cooperação e Difusão Cultural. Vinculados à Secretaria da Cultura, o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, o Instituto Nacional de Atividades Culturais e a Fundação Casa de Rui Barbosa.

<sup>18</sup> Ao todo, nove partidos se apresentam para a disputa da Presidência da República, com suas respectivas coligações: PCB (Partido Comunista Brasileiro), PDS (Partido Democrático Social), PDT (Partido Democrático Trabalhista), PFL (Partido da Frente Liberal), PL (Partido Liberal), PMDB (Partido do Movimento Democrático Brasileiro), PRN (Partido da Reconstrução Nacional), PSDB (Partido da Social Democracia Brasileira) e PT (Partido dos trabalhadores).

<sup>19</sup> “Em 2 de outubro de 1992, Fernando Collor foi afastado temporariamente da presidência da República em decorrência da abertura de processo de impeachment na Câmara dos Deputados. [...] Mais tarde, em 1994 e 2014, foi inocentado em dois processos pelo Supremo Tribunal Federal.” (SENADO FEDERAL, s/d)



Em apenas dois anos, sua administração foi marcada, dentre outras ações, pela demissão de funcionários públicos e extinção de estatais. A implantação do denominado Plano Collor e seu choque heterodoxo na economia contou com retorno do cruzeiro como moeda corrente, confisco (bloqueio da quase totalidade dos ativos financeiros de pessoas físicas e jurídicas), redução dos entraves às importações, congelamento parcial e controlado dos preços; prefixação dos salários, dos aluguéis e de outros rendimentos<sup>20</sup>.

A essa ação sucedeu-se o Decreto de 05 de setembro de 1991, com a extinção de diversos órgãos, como a Fundação Nacional de Artes Cênicas (Fundacen); a Fundação do Cinema Brasileiro (Embrafilme); a Fundação Nacional Pró-leitura e o Conselho Federal de Cultura. A Fundação Pró-Memória e o Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (SPHAN) foram transformados no atual Instituto Brasileiro do Patrimônio Cultural, enquanto a Fundação Nacional de Artes (Funarte) em Instituto de Arte e Cultura (IBAC). Junto a tudo isso, suspendeu os benefícios fiscais previstos para pessoas jurídicas, por meio da Lei 8.034, de 12 de abril de 1990, e excluiu as deduções previstas do Imposto de Renda a partir do exercício financeiro de 1991, pela Lei 8.134, de 27 de dezembro de 1990 revogando, pouco depois, a Lei 7.505/1986. A postura da nova administração, de estado mínimo, entendia que o mercado poderia substituir o governo no fomento à cultura no país. No entanto, produtores e patrocinadores já haviam vislumbrado a possibilidade de atuação ganha-ganha e houve forte reação de ambos os setores, especialmente do cultural, que se via novamente à deriva, no que concerne à atuação do Estado junto àquele campo.

À frente da Secretaria de Cultura entre março de 1990 e março de 1991 estava o cineasta Antônio de Ipojuca Holanda Pontes. Em sua gestão, foi extinta a Embrafilme, empresa criada em 1969 e talhada ao desenvolvimento do cinema nacional, e promulgada uma legislação que buscava atrair recursos privados para a produção cinematográfica por meio de isenção fiscal sobre o lucro decorrente das transações no mercado de capitais. Deixou a função um ano depois, por não concordar com a nomeação de Mário Machado – que havia

---

<sup>20</sup> O choque foi tamanho que muitas pessoas acabaram endividadas, perderam negócios, casas, automóveis, outras desenvolveram doenças, algumas fatais. As artes retrataram esse período por meio de filmes como *Terra estrangeira*, dirigido por Walther Salles e Daniela Thomas, e *Confisco*, documentário produzido pelo canal HBO, coproduzido pela Boutique Filmes, com direção e roteiro assinados por Felipe Tomazellie e Ricardo Martensen; e *Nefelibato*, montagem teatral baseada na obra de Regiana Antonini, com direção de Fernando Philbert e supervisão cênica de Amir Haddad, dentre outras obras.

dirigido a Funarte durante o regime militar – para o IBAC<sup>21</sup>, sendo substituído pelo então embaixador Sergio Paulo Rouanet<sup>22</sup>.

Por mais paradoxal que pareça, foi nesse contexto de hiato nos investimentos na área da cultura por parte do governo federal que a Lei Sarney foi revogada – na prática reformulada – e instituída a Lei 8.313/1991, a Lei Federal de Incentivo à Cultura ou Lei Rouanet. A base para sua aprovação vinha de um projeto de lei (PL) do Poder Executivo, que previa três mecanismos de incentivo cultural – o Fundo Nacional de Cultura (FNC); os Fundos de Investimento Cultural e Artístico (FICART); e o Incentivo a projetos culturais, com medidas de apoio ao mercado privado – com garantia a todos do livre acesso às fontes de cultura e pleno exercício dos direitos culturais, conhecido como Mecenato.

De acordo com Almeida (1991, p.8), as normas buscavam reconhecer as desigualdades resultantes da “cultura do consumo que passa, devorada pela urgência” da “cultura de ideias, que persiste em desenhar a história”. Nesse sentido, compreende que “a Lei Rouanet é sábia ao distinguir indústria cultural da criação voltada para a experimentação e a pesquisa.” Isso porque o FNC seria destinado às manifestações culturais de caráter regional e às produções experimentais e sem perfil comercial, enquanto o FICART estaria voltado para o financiamento da produção artística de caráter mercadológico.

O FNC contaria prioritariamente com recursos do Tesouro Nacional, a partir da captação por meio de doações de PF ou PJ (que se beneficiariam dos incentivos fiscais previstos para o mecenato), legados, arrecadação lotérica, fundos de investimento e outros. A gestão seria da própria Secretaria de Cultura, que admitiria projetos que estimulassem a pluralidade de expressões culturais e se comprometiam com a descentralização, valorizando a produção regional, dentre outros relacionados ao patrimônio e à proteção, promoção e restauração de bens culturais. O FNC financiaria até 80% do custo do projeto, cabendo à produção os 20% restantes.

Já os FICART seriam fundos de investimentos constituídos por cotas, estruturados para captação no mercado e regulados pela CVM (Comissão de Valores Mobiliários), conforme previsto no Artigo 9 da Lei 8.313/1991. Teria ainda como objetivos fomentar e ampliar o acesso dos cidadãos à cultura ao viabilizar projetos com perspectivas de lucro para o investidor como:

---

<sup>21</sup> Ipojuca não ficou no Brasil, sendo nomeado duplamente adido cultural do Brasil na Argentina e diretor do Centro de Estudos Brasileiros em Buenos Aires. Colocou o cargo à disposição em 1992, por ocasião do processo de *impeachment* de Collor (MONTALVÃO, 2009).

<sup>22</sup> Diplomata, ensaísta, filósofo, antropólogo, professor e membro da Academia Brasileira de Letras, Sergio Paulo Rouanet faleceu enquanto esta tese era redigida, em 03 jul. 2022.

I - a produção comercial de instrumentos musicais, bem como de discos, fitas, vídeos, filmes e outras formas de reprodução fonovideográficas;  
 II - a produção comercial de espetáculos teatrais, de dança, música, canto, circo e demais atividades congêneres;  
 III - a edição comercial de obras relativas às ciências, às letras e às artes, bem como de obras de referência e outras de cunho cultural;  
 IV - construção, restauração, reparação ou equipamento de salas e outros ambientes destinados a atividades com objetivos culturais, de propriedade de entidades com fins lucrativos;

V - outras atividades comerciais ou industriais, de interesse cultural, assim consideradas pelo Ministério da Cultura. (BRASIL, 1991)<sup>23</sup>

O Ficart, “apesar de previsto na legislação que instituiu o Pronac, não foi implementado” (SECRETARIA ESPECIAL DE CULTURA, s/d). No entanto, esta pesquisa encontrou o “Ouro Preto Edição de Livros Fundo de Investimento Cultural e Artístico”, registrado no dia 01 de fevereiro de 2019, tendo como administrador a Vortex Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários Ltda. O fundo, portanto, existe, mas não houve captação até a finalização deste estudo (FUNDOS DE INVESTIMENTO, 2020).

Sobre o Mecenato, da forma como foi proposto, ele teria sido confundido erroneamente com o “moderno patrocínio corporativo”. (DURAND *et. alli*, 1997, p. 39). Machado Neto (2010) concorda que “a confusão entre patrocinador e mecenas” é um “problema”, cuja origem, no Brasil, teria se dado com a Lei Sarney, quando os “tais executivos de marketing” passaram a se julgar

mecenas contemporâneos porque penduram suas marcas em tudo que possa ser visto, assistido, ouvido ou acessado acerca da produção dos pobres e infelizes artistas que resolvem “ajudar”, ou “apoiar” com seus patrocínios, que, aliás, nada de “seus” são, pois em 90% das vezes trata-se de fazer promoção com o dinheiro dos contribuintes. (MACHADO NETO, 2010)

A concepção de “mecenato incentivado com a participação efetiva do Estado como financiador de atividades culturais” teria ocorrido pela primeira vez “no início do Séc. XX nos Estados Unidos”. (BERLITZ, 2013). A palavra “mecenato”, no entanto, seria derivada de “um nome próprio”, Caio Cilnius Mecenas, “aristocrata romano de Arezzo (mesma região de Dante Alighieri e dos Médicis, grandes patronos das artes nos séculos XV e XVI)”, que “serviu ao imperador Augusto (63 a.C. 14 d.C.)”. (COELHO, 1997, p. 245). “Para Mecenas, as questões de poder e da cultura são indissociáveis e cabe ao governo a proteção às diversas manifestações de arte. Na equação de trocas, cabe à arte um papel no âmbito desse poder.”

<sup>23</sup> Redação dada pela Lei nº 9.874, de 1999.

(BERLITZ, 2013). Com essa perspectiva, lembra Coelho (1997, p.246), estiveram sob a proteção do Imperador, por meio “da ação estimuladora de Mecenas”, escritores como Horácio, Virgílio e Ovídio.

A prática de uso do poderio econômico para patrocinar o trabalho de artistas em troca de prestígio subsistiu à queda do Império Romano, sendo adotada ao longo da história por poderosos da Igreja Católica, reis, aristocratas e ricos comerciantes. Durante o Renascimento, o “instituto do mecenato” foi utilizado com grande intensidade sendo,

por vezes [...] identificado como indicador da produção de uma arte e de uma cultura sujeitada a fins específicos, religiosos ou políticos. Mas, é necessário recordar que a autonomia da arte e da cultura só foi alcançada a partir do projeto da modernidade, no século XVIII. E mesmo assim, de modo extremamente relativo. Ao longo do século XIX os artistas tiveram maior liberdade para escolher seus temas, continuando porém vinculados às classes dominantes (no caso, a burguesia) quer por ter nelas, e no Estado, seus clientes inevitáveis e naturais, quer por encontrar em ambos a figura contemporânea do mecenas. Na atualidade, grandes empresas multinacionais constituíram fundações que se apresentam como o equivalente contemporâneo do mecenas (Guggenheim, Getty, Rockefeller). (COELHO, 1997, p. 246)

No século XX, portanto, o mecenato passou a ser empregado por grandes empresários mantenedores de suas próprias instituições. “No Brasil moderno, o grande mecenas foi o Estado, em particular - o que não deixa de ser, sob certo ângulo, paradoxal - durante os anos da ditadura militar de direita entre as décadas de 60 e 70”. (*op. cit.*). Não se pode esquecer, porém, os legados na capital paulista de Assis Chateaubriand (1892-1968) e Francisco Matarazzo Sobrinho (1898-1977), com os investimentos no Museu de Artes de São Paulo (MASP) e no Museu de Arte Moderna de São Paulo (MAM), e de Bernardo Paz, no Instituto Inhotim, em Brumadinho (MG).

Neste contexto, Banco do Brasil e Itaú Unibanco, por meio do Centro Cultural Banco do Brasil e do Itaú Cultural, são compreendidos como patrocinadores e mecenas dentro de suas respectivas estratégias de uso do poder econômico e influências, associando suas marcas a trabalhos artístico-culturais em busca de prestígio para as marcas.

A nova legislação ainda estabeleceria maior controle, como a exigência de aprovação prévia de cada projeto, por meio de pareceristas designados, com devida divulgação no Diário Oficial da União. O poder decisório, porém, ficaria a cargo da Comissão Nacional de Incentivo à Cultura (CNIC), órgão colegiado presidido pelo Ministro da Cultura – desde 2019 pelo Secretário Especial de Cultura. A CNIC seria composta por representantes de entidades vinculadas ao Ministério da Cultura, a unidades federadas, ao empresariado e entidades

associativas de setores culturais e artísticos. Posteriormente, passou-se a exigir também a prestação de contas e ainda auditoria por parte de empresas de auditoria devidamente registradas na Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

### 1.5 Lei Rouanet – uma luz em meio à turbulência

Fato é que, sob proposição do embaixador e então secretário de Estado da Cultura, Sérgio Paulo Rouanet, foi aprovada, pelo Congresso Nacional, e sancionada pelo presidente da República, uma nova legislação de incentivo fiscal à cultura, a Lei 8.313, de 23 de dezembro de 1991, em vigor até o momento da escrita desta tese – com algumas atualizações ao longo dos anos. Conhecida desde o início como Lei Rouanet, em alusão ao secretário de Estado, em seu caput manifesta a influência do normativo anterior, a Lei 7.505/1986, posto que restaura seus fundamentos, além de instituir o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac) e dá outras deliberações<sup>24</sup>.

No cenário político, as investigações de corrupção, a partir de denúncias de Pedro Collor, irmão do então presidente, de que o tesoureiro de campanha deste, Paulo César Cavalcante Farias, teria montado uma rede de tráfico de influência no Governo, com a conivência de Fernando Collor de Mello, culminaram no processo do primeiro chefe do Executivo do Brasil a sofrer *impeachment*. Para não perder os direitos políticos, o presidente renunciou ao cargo (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2012). O STF, no entanto, manteve as restrições ao determinar como válido todo o trâmite legal do impedimento.

E, pela segunda vez consecutiva pós a redemocratização, quem assume o posto mais importante do Poder Executivo no Brasil é o vice-presidente. Para a função, havia sido eleito na chapa de Collor o político mineiro Itamar Franco, que governa entre 1992 e 1994.

Dois episódios de seu mandato são essenciais para a consolidação da ideia de um país em transformação e com isso a possibilidade de se manter as políticas culturais implementadas: o plebiscito que decidiria a forma e o sistema de governo (1993) e o Plano Real (1994). Sobre o primeiro, a população foi às urnas para escolher entre Monarquia e República; entre Presidencialismo e Parlamentarismo. Venceu a configuração vigente, República Presidencialista (TSE, s/d)<sup>25</sup>. Quanto ao segundo, depois das diversas moedas e

---

<sup>24</sup> Collor apresentou vetos parciais mantidos pelo Congresso ao § 1º do artigo 6º, aos §§ 3º, 4º e 5º do artigo 19º, ao inciso I do artigo 23º e ao § 4º do artigo 26º. A justificativa se dava pelos dispositivos “contrariarem o interesse público”, conforme Mensagem 10/92-CN (DCN, 1992, p.209).

<sup>25</sup> Em 2021, o debate sobre o “semi-presidencialismo” – sistema de governo no qual o presidente eleito divide a gestão com um primeiro-ministro, indicado por ele e avalizado pelo Congresso – voltou a ganhar força devido às pressões sofridas pelo presidente da Câmara dos Deputados, Arthur Lira (PP-AL), para pautar pedidos de

conversões, o real foi definido como o nome oficial do dinheiro do país, seguido por uma série de decisões que passam pela privatização de estatais, desestímulo ao consumo, bloqueio de dinheiro dos bancos, com elevação das taxas de juros e paridade do real com o dólar. (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2014)

No governo de Franco ainda ocorreu a revitalização do Ministério da Cultura, pela Lei nº 8.490, de 19 de novembro de 1992, assim como de instituições, como a Funarte. Em 1993, foram ampliados os percentuais de renúncias a serem aplicados para as produções cinematográficas. Esse processo conduziu cada vez mais as políticas públicas da área para as decisões do mercado, reduzindo a autonomia do Ministério.

Com uma moeda consolidada, o então ministro da Fazenda, Fernando Henrique Cardoso (FHC), vence as eleições presidenciais subsequentes e intensifica o processo de fortalecimento do plano econômico implantado por Pedro Malan quando presidente do Banco Central no governo de Itamar, agora alçado a ministro da Fazenda (1995 a 2002). Há quebra do monopólio de exploração do petróleo, antes restrito à Petrobrás, instalação do Mercado Comum do Cone Sul (Mercosul), venda da Vale do Rio Doce, ao mesmo tempo em que uma crise social se instala no campo e que uma controversa articulação para a instalação de um segundo mandato em eleições seguintes, demandando uma emenda constitucional (PODER 360, 2020).

### ***1.5.1 A legislação e sua funcionalidade***

Pelas regras da Lei 8.313/1991, ao incentivar as atividades culturais, as pessoas jurídicas (PJ) podem fazer doações ou patrocinar, com dedução do Imposto de Renda devido referente a todo recurso aplicado nos projetos previamente aprovados pelo Ministério da Cultura. As pessoas jurídicas têm ainda a opção de apoiar diretamente os projetos que escolherem ou fazê-lo de forma indireta, por meio de contribuições ao Fundo Nacional da Cultura (FNC), na forma como é apresentado no artigo 5º da Lei nº 8.313/1991 e no art.15 da Instrução Normativa 267/2002. Este não é o caso de BB e Itaú, que optam por analisar os projetos levados diretamente às suas instituições. No caso do IC, as avaliações se dão por meio de seu edital bianual, o *Rumos* ([www.rumositaucultural.org.br](http://www.rumositaucultural.org.br)), e por projetos autorizados a captar por meio da Lei de Incentivo à Cultura, recebidos por e-mail. (FREITAS, 2022a). Já o CCBB o faz, seja por meio dos editais, seja pelo que chama de

---

*impeachment* contra o presidente Jair Bolsonaro (PL). Em 17mar.2022, Lira criou um grupo de trabalho com o objetivo de discutir o tema. (MATTOS, 2022)

“projetos de oportunidade” – quando apresentados fora do período de edital, mas que interessam à programação dos espaços. Desse modo, não serão abordadas as condições e formas de benefícios recebidos por quem adota o apoio por meio do FNC.

De modo geral, os produtores (pessoa física ou jurídica de natureza cultural) apresentam ao Ministério, por meio de sistema informatizado, propostas e as autorizadas a captar são enquadradas dentro do artigo 18 ou do artigo 26 da Lei 8.313/91. Essa classificação determina o tipo de projeto cultural a ser apoiado, o que afeta o percentual do benefício do patrocinador.

Integram o artigo 18 os seguintes segmentos:

a) artes cênicas; b) livros de valor artístico, literário ou humanístico; c) música erudita ou instrumental; d) exposições de artes visuais; e) doações de acervos para bibliotecas públicas, museus, arquivos públicos e cinematecas, bem assim treinamento de pessoal e aquisição de equipamentos para a manutenção desses acervos; f) produção de obras cinematográficas e videofonográficas de curta e média metragem e preservação e difusão do acervo audiovisual; g) preservação do patrimônio cultural material e imaterial; e h) construção e manutenção de salas de cinema e teatro, que poderão funcionar também como centros culturais comunitários, em municípios com menos de 100.000 (cem mil) habitantes. (BRASIL, 1991)<sup>26</sup>

### ***1.5.2 Investimento – filantropia ou publicidade***

A dedução do IRPJ permitida tem como base 100% da quantia efetivamente despendida a título de doações e patrocínios aos projetos aprovados sob o art. 18 da Lei Rouanet, não podendo ser, contudo, deduzida como despesa operacional, conforme artigo 17 da IN 267/02. A mesma IN, em seu artigo 16, determina que, nos projetos aprovados nos termos dos artigos 25 e 26 da Lei Rouanet, a dedução permitida terá como base 40% do valor das doações e 30% do valor dos patrocínios, podendo deduzir integralmente o valor das doações e patrocínios, como despesa operacional.

Pelo que se observa nos patrocínios oferecidos, o BB utiliza os artigos 18 e 26 para os segmentos artes cênicas, música erudita ou instrumental e exposições de artes visuais. As demais rubricas não fazem parte do escopo de atuação do Banco do Brasil para o CCBB. Cabe destacar que o CCBB, em seu edital, prevê apenas a exibição de projetos audiovisuais e não a produção de obras cinematográficas, a cargo da BB DTVM<sup>27</sup>, empresa pertencente ao

<sup>26</sup> Redação dada pela Medida Provisória nº 2.228-1, de 2001, e pela Lei nº 11.646, de 2008.

<sup>27</sup> Em 2019, a entidade lançou edital de seleção para investimento via Lei do Audiovisual e ganhou as páginas da imprensa por conter no documento solicitação sobre eventual existência de cunho político ou religioso, nudez, e se fazia referência a drogas ou crime. O conteúdo foi relacionado pela mídia às críticas do presidente Jair

Conglomerado. O Itaú, como se verá, no período em que gozou dos benefícios da Lei, jamais adotou o artigo 18 para projetos do IC. Quanto à produção cinematográfica, o IC a patrocina por meio do programa *Rumos*, da Lei do Audiovisual e da Lei Federal de Incentivo à Cultura (FREITAS, 2022a), além de o Itaú Unibanco possuir salas exibidoras pelo país.

Os conceitos de doação e patrocínio são oferecidos tanto pela Lei Rouanet, em seus artigos 18 e 25, quanto pela IN 267, no seu art. 18:

I – doações: a transferência gratuita em caráter definitivo a pessoa física ou pessoa jurídica de natureza cultural, sem fins lucrativos, de numerário, bens ou serviços para a realização de projetos culturais, vedado o seu uso em publicidade para divulgação das atividades objeto do respectivo projeto cultural; II – patrocínios: a) a transferência gratuita, em caráter definitivo, à pessoa física ou jurídica de natureza cultural, com ou sem fins lucrativos, de numerário para a realização de projetos culturais, com finalidade promocional e institucional de publicidade; b) a cobertura de gastos ou a utilização de bens móveis ou imóveis do patrimônio do patrocinador, sem a transferência de domínio, para a realização de projetos culturais por pessoa física ou jurídica de natureza cultural, com ou sem fins lucrativos. c) apoio financeiro em favor de projetos de execução de planos plurianuais de atividades culturais apresentados por entidades culturais de relevantes serviços prestados à cultura nacional. (SRF, 2002)

Desse modo, ao apoiar a cultura por meio da Lei Rouanet, a empresa deve estar atenta à finalidade. Se de caráter publicitário e promocional, a rubrica deve ser patrocínio, se filantropia, de doação. Para selecionar o(s) projeto(s), o apoiador pode buscar algum de seu interesse no endereço eletrônico Versalic, que disponibiliza, na aba “Propostas”, as proposições aprovadas para captação. Outra possibilidade é a de acatar o projeto oferecido a ele diretamente pelo produtor. CCBB e IC adotam esse modelo, mas com um diferencial, o uso de edital público de seleção, como se observará nos capítulos referentes às instituições, sem abrir mão de oportunidades que se apresentem fora desse escopo.

Nos termos do regulamento do Pronac, o Artigo 24 estabelece que se equiparam a doações:

I - distribuições gratuitas de ingressos para eventos de caráter artístico-cultural por pessoa jurídica a seus empregados e dependentes legais; II - despesas efetuadas por pessoas físicas ou jurídicas com o objetivo de conservar, preservar ou restaurar bens de sua propriedade ou sob sua posse legítima, tombados pelo Governo Federal, desde que atendidas as seguintes disposições: a) preliminar definição, pelo Instituto Brasileiro do Patrimônio Cultural - IBPC, das normas e critérios técnicos que deverão reger os projetos e orçamentos de que trata este inciso; b) aprovação prévia, pelo IBPC, dos projetos e respectivos orçamentos de execução das obras; c)



posterior certificação, pelo referido órgão, das despesas efetivamente realizadas e das circunstâncias de terem sido as obras executadas de acordo com os projetos aprovados. (BRASIL, 1991)

A partir dos dados disponíveis no Versalic, não foi possível identificar doação a projetos para seus espaços culturais por nenhuma das instituições financeiras estudadas. No entanto, em seu Relatório Anual 2017, o Itaú indica “Despesas com doações” ao Instituto Itaú Cultural e à Associação Itaú Viver Mais, referente aos anos de 2014, 2015 e 2016, com R\$ 77 milhões, R\$ 83 milhões e R\$ 87 milhões, respectivamente. (ITAÚ UNIBANCO, 2017, p.317). Ainda para os anos informados, com incentivos fiscais, via Lei Rouanet, comunica ter realizado aportes de R\$ 107,2 milhões, R\$ 87 milhões e R\$ 74,4 milhões para os anos mencionados. (*op. cit.*, p.403)

À empresa cabe efetuar depósito na conta bancária aberta em nome do proponente. Essa conta é sempre no Banco do Brasil, independentemente do patrocinador ou doador ser de outra instituição financeira. Isso se deve a uma parceria da sociedade de economia mista com o governo federal renovada em 2021<sup>28</sup>. O produtor-proponente, ao receber o recurso, deve emitir um recibo de Mecenato comprovando a doação ou patrocínio, no qual indica o enquadramento do projeto cultural no artigo correspondente da Lei Rouanet, se 18 ou 26. Tais informações são imprescindíveis para os devidos registros contábil e fiscal, pois o tipo de projeto cultural acusa o percentual de incentivo ao qual a pessoa jurídica fará jus.

### ***1.5.3 Atores da transação ou Partes relacionadas – quem beneficia quem***

Na sequência do artigo 18 da IN 267/02 são identificados os atores da transação:

III – beneficiário: a pessoa física ou jurídica de natureza cultural responsável por projetos culturais devidamente aprovados; IV – incentivadores: os doadores e patrocinadores; V – pessoa jurídica de natureza cultural, a entidade em cujo estatuto se disponha expressamente sobre sua finalidade cultural. (SRF, 2002)

Desse modo, o beneficiário é o proponente que deve necessariamente ter em seu estatuto a descrição de finalidade cultural, enquanto os incentivadores aptos a doar ou patrocinar são qualquer pessoa, física ou jurídica. A descrição ajuda a dar mais transparência

---

<sup>28</sup> O Acordo de Cooperação Técnica entre a SEFIC/SECULT e Banco do Brasil S.A. (Processo SEI nº 71000.005498/2020-05 – Documento nº 0973929), celebrado em 02/06/2021, dá continuidade ao contrato firmado com o extinto Ministério da Cultura. A renovação teria ocorrido com atraso, depois de vencido o prazo contratado “devido às sucessivas reestruturações da SECULT dentro dos Ministérios da Cidadania e do Turismo”. (SEFIC, 2021)

ao processo, evitando equívocos como os ocorridos com a Lei Sarney, porque não se trata de qualquer proponente, é preciso que ele tenha compromisso com o fazer artístico-cultural.

Ainda prevendo a lisura do processo, aprendizado com os deslizes da legislação anterior, o artigo 27 da Lei Rouanet determina que “a doação ou patrocínio não poderá ser efetuada a pessoa ou instituição vinculada ao agente.” E esclarece, em seus parágrafos, que são considerados vinculados ao doador ou patrocinador:

a) a pessoa jurídica da qual o doador ou patrocinador seja titular, administrador, gerente, acionista ou sócio, na data da operação, ou nos doze meses anteriores; b) o cônjuge, os parentes até o terceiro grau, inclusive os afins, e os dependentes do doador ou patrocinador ou dos titulares, administradores, acionistas ou sócios de pessoa jurídica vinculada ao doador ou patrocinador, nos termos da alínea anterior; c) outra pessoa jurídica da qual o doador ou patrocinador seja sócio. (BRASIL, 1991)

Por outro lado, em seu parágrafo 2º, rege não considerar “vinculadas as instituições culturais sem fins lucrativos, criadas pelo doador ou patrocinador, desde que devidamente constituídas e em funcionamento [...]”. (BRASIL, 1991)<sup>29</sup>. Este quesito valida o patrocínio tanto do BB quanto das empresas de seu Conglomerado ao próprio CCBB e, de forma indireta, aos projetos ali sediados, e do Itaú aos planos anuais do seu IC, como se verá nos capítulos a seguir.

Banco do Brasil e Itaú Unibanco são empresas tributadas pelo Lucro Real, com limite de 4% do total a pagar, e somente aquelas nessa condição tributária podem fazer uso dos incentivos fiscais do Imposto de Renda, conforme Instrução Normativa (IN) da Secretaria da Receita Federal (SRF) nº 267/02:

Art.55 – A pessoa jurídica sujeita à tributação com base no lucro real poderá deduzir do imposto determinado sobre base de cálculo estimada, em cada mês, os incentivos de dedução do imposto relativos ao PAT, doações aos Fundos dos Direitos da Criança e do Adolescente, atividades culturais ou artísticas e atividade audiovisual, inclusive com a aquisição de quotas dos Funcines, observados os limites individuais e globais, e os prazos previstos neste Capítulo. § 1º A parcela dos incentivos excedente em cada mês poderá ser utilizada nos meses subsequentes do mesmo ano-calendário, respeitados os limites e os prazos de que trata o caput. § 2º Caso o valor total dos incentivos utilizados na forma do caput seja superior ao calculado com base no imposto devido, determinado no encerramento do período de apuração anual, a parcela excedente não poderá ser utilizada em períodos posteriores, exceto à relativa ao PAT. (SRF, 2002)

---

<sup>29</sup> Redação dada pela Lei nº 9.874, de 1999.

Desse modo, o mecanismo é mais utilizado por empresas com grande volume de impostos. Também podem ser beneficiadas pessoas físicas, com limite máximo de 6% do imposto devido. As condições de dedução estão descritas no Artigo 26º da Lei 8.313/91 e referendada nos artigos 5º e 6º, Inciso II, da Lei nº 9.532, de 1997.

I – no caso das pessoas físicas, oitenta por cento das doações e sessenta por cento dos patrocínios;

II – no caso das pessoas jurídicas tributadas com base no lucro real, quarenta por cento das doações e trinta por cento dos patrocínios.

§ 1º A pessoa jurídica tributada com base no lucro real poderá abater as doações e patrocínios como despesa operacional.

§ 2º O valor máximo das deduções de que trata o caput deste artigo será fixado anualmente pelo Presidente da República, com base em um percentual da renda tributável das pessoas físicas e do imposto devido por pessoas jurídicas tributadas com base no lucro real.

§ 3º Os benefícios de que trata este artigo não excluem ou reduzem outros benefícios, abatimentos e deduções em vigor, em especial as doações a entidades de utilidade pública efetuadas por pessoas físicas ou jurídicas.

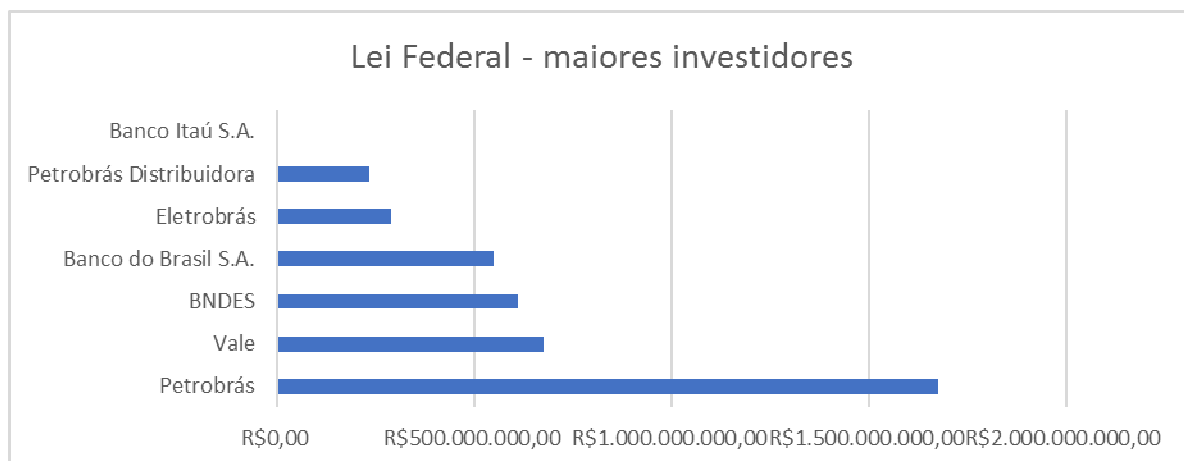
§ 4º [\(VETADO\)](#)

§ 5º O Poder Executivo estabelecerá mecanismo de preservação do valor real das contribuições em favor de projetos culturais, relativamente a este Capítulo. (BRASIL, 1991)

## 1.6 Os maiores investidores

Para conhecer o perfil de investimento de Banco do Brasil e Itaú Unibanco em seus espaços de disseminação de arte e cultura, via Lei Federal de Incentivo à Cultura, este estudo foi buscar informações nos dados disponibilizados pelo Ministério do Turismo, que abriga atualmente a Secretaria Especial de Cultura. Para a pesquisa, foi considerado o CNPJ de cada banco, sem incluir o conglomerado, posto que demandaria uma observação ainda mais específica.

Na série indicada abaixo, BB e Itaú estão entre os sete maiores patrocinadores ou doadores via Lei 8.313/1991. O Banco do Brasil, CNPJ 00.000.000/0001-91, com o aporte de R\$ 547.718.551,03 entre 1995 e 2020, patrocinou 581 proponentes, figurando em quarto lugar entre os maiores incentivadores de projetos culturais via Lei Federal de Incentivo à Cultura. No mesmo período, o Banco Itaú S.A., CNPJ 60.701.190/0001-04, aparece no sétimo posto, com total de R\$ 219.121.433,22 investidos em 276 projetos de 168 proponentes. As primeiras posições são ocupadas por Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobrás, com R\$ 1.676.095.357,87; Vale, com R\$ 676.012.006,41; Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDES), com R\$ 608.941.928,55; Eletrobrás, com R\$ 288.403.932,21; e Petrobrás Distribuidora, com R\$ 233.724.842,98.

**Figura 1 – Maiores investidores Lei Federal de Incentivo à Cultura**

Fonte: Vesalic

Os dados apontam que o BB investiu, em média, 40% a mais que o Itaú Unibanco, o que pode ser justificado pelo fato de haver quatro CCBBs e um só IC. De qualquer modo, as cifras reforçam o domínio de instituições financeiras capilares do processo econômico brasileiro agora imiscuídas na cultura.

Zallo, ao acompanhar os dados do governo espanhol sobre o mercado cultural – empregabilidade, volume de negócios e recursos da ordem de 30 milhões de euros, com contribuição estimada ao PIB da ordem de 3,2 % em 2004 – indica que os números falam por si:

Con esas cifras ya no se está hablando solo de una actividad social sino de un sector económico potente y creciente, con más peso económico que el sector de la energía. Cabe así una economía de la cultura, como cabe una economía de las industrias culturales o una economía de las artes o una economía del patrimonio, o una economía de la comunicación y, por supuesto, una economía de la información, o de la innovación y del cambio técnico, o de las telecomunicaciones.<sup>30</sup> (ZALLO, 2011, p.217)

Nessa defesa da força econômica da cultura, observa-se que também no Brasil, apesar das esparsas pesquisas, as estimativas de participação do setor cultural na economia brasileira encontram variação entre 1,2% e 2,67% do PIB. O percentual de 1,2%, que “não incorpora a

<sup>30</sup> Em tradução livre da pesquisadora: Com esses números, não estamos mais falando apenas de uma atividade social, mas de um setor econômico poderoso e em crescimento, com mais peso do que o de energia. Assim, uma economia da cultura se encaixa como uma economia de indústrias culturais ou uma economia das artes ou uma economia patrimônio, ou uma economia da comunicação e, claro, uma economia da informação, ou inovação e mudança técnica, ou das telecomunicações. (ZALLO, 2011, p.217)

informalidade presente na economia brasileira” foi apontado por Oliveira, Araújo e Silva (2013) em estudo realizado em 2009 com a RAIS (Relação Anual de Informações Sociais) e a Pesquisa Anual de Serviços (PAS), enquanto o segundo, de 2,67%, foi obtido pela Firjan em 2017, que estimou a participação no PIB a partir da massa salarial dos empregados formais, baseando-se na RAIS. (FIRJAN/SENAI, 2019). Esse mesmo levantamento da Firjan apontou que a participação do setor no PIB girou em torno de 2,62%, entre 2014 e 2017, “sob a ótica da Produção”. Com isso, a Indústria Criativa teria sido responsável por contribuir para a riqueza nacional com R\$ 171,5 bilhões em 2017, “cifra comparável ao valor de mercado da Samsung ou à soma de quatro das maiores instituições financeiras globais (American Express, J.P.Morgan, Axa e Goldman Sachs)” (FIRJAN/SENAI, 2019, p.3). Tem-se ainda o Atlas Econômico da Cultura Brasileira, segundo o qual os setores culturais brasileiros representavam, em 2010, cerca de 4% do PIB anual do país. (BOCCHINI, 2017). Esse estudo teria começado em 2013, sendo desenvolvido em cooperação com a Universidade Federal Rio Grande do Sul (UFRGS), englobando outros setores, como moda, na época, um dos “mais pujantes economicamente”, ao lado da música. (*op.cit.*). No que tange aos empregos diretos, a economia da cultura responderia por, pelo menos, um milhão de postos. (GOVERNO DO BRASIL, 2017). Como não poderia deixar de ser, transformou-se em área de interesse da administração pública, mas sempre de forma polêmica e na qual a unanimidade quanto à necessidade de atenção passa longe.

Quando se volta o olhar para as duas instituições financeiras estudadas, os números também reforçam o domínio no campo cultural.

### ***1.6.1 Perspectiva privada, investimento público***

Ao perscrutar o tema, nota-se que a Lei Rouanet vem cumprindo o papel desenhado para ela desde o início, o de ser um mecanismo do neoliberalismo econômico. Em entrevista ao jornalista Jotabê Medeiros, pouco antes de assumir o cargo de ministro da Cultura ao longo do governo de FHC, o cientista político Francisco Weffort, questionado sobre o papel do Estado no investimento à cultura, respondeu:

Olha: o objetivo é de que a iniciativa privada assuma cada vez mais as responsabilidades da cultura. Agora, o Estado não pode ficar ausente disso. Eu vejo que o Estado pode ajudar, pode iniciar o jogo. Mas tem que ter a perspectiva, desde o início, que está abrindo o jogo para a iniciativa privada. Existem algumas áreas em que o mercado é tão frágil que o Estado tem que proteger mais. Como é que se pode pensar em mercado para a música de câmara? Ou para o balé clássico? O Estado aí tem que ajudar. Agora,

existem outras áreas nas quais o Estado pode dar o pontapé inicial num jogo que tem que continuar com a contribuição da iniciativa privada, porque senão não dá para sustentar. Depende do setor. Se você tomar o cinema como exemplo, ele tem que ser entendido como arte e como indústria. O Estado tem que ter uma política visando a possibilidade do desenvolvimento de uma indústria. Os cineastas têm que entender que vão produzir alguma coisa para o mercado. O Estado pode ajudar a implantação de uma indústria, mas tem que dar conhecimento claro de que vão ter que se confrontar no mercado. Outro exemplo é o das leis de incentivo, que na verdade também ajudam a dividir os custos entre o Estado e a iniciativa privada em termos polarizados. Os dois vão ter que participar. (Weffort em entrevista para MEDEIROS, 1994, p. D3)

Seguindo a lógica neoliberal, essa política de transferência de decisão para a iniciativa privada foi aprofundada na gestão do ministro Weffort (1994-2002). As mudanças promovidas na Lei ampliaram o mecanismo de isenção, com o abatimento em 100% do capital investido pelo patrocinador, ou seja, a empresa patrocinadora ganhava duas vezes, pois, além de receber desconto nos impostos ainda se beneficiava do marketing das produções culturais. Assim, o poder de decisão sobre o que deveria ou não obter recursos públicos impulsionados ficava a cargo do departamento de marketing das empresas, que geralmente optavam por apoiar artistas renomados.

“A finalidade da cultura não é o mercado mas a formação plena da identidade das pessoas e o enriquecimento da sensibilidade humana. A cultura vale em si mesma.” (WEFFORT, 1998, p. 25). Não custa nada “lembrar sempre que a cultura é também um investimento e que, como tal, cria empregos e oportunidades de lucro” (*op.cit.*). Para o ex-ministro, o desafio seria “descobrir os meios de chegar a ele [ao mercado cultural]” (*op. cit.*, p. 23).

Há autores que acusam produtores e artistas de alinhamento às “políticas neoliberais ortodoxas da década de noventa” (DUQUE, 2017, p.38), ao atender a “essa lógica de comprometimento com a privatização e a oligopolização das políticas públicas de fomento à cultura”. (*op. cit.*). O especialista em projetos culturais Yacoff Sarkovas (2004, p.15) pontua: “O incentivo fiscal é um jeito brasileiro de financiamento público” à cultura, sendo gestadas não “por empresas ou empresários, mas sim por um *lobby* do próprio meio cultural”. Já outros, como Durand *et. alli* (1997, p.41), destacam como problemas para ativar os programas de fomento criados pela Lei o bloqueio à remuneração dos participantes das comissões avaliadoras; o endurecimento do processo de avaliação dos projetos; e o estabelecimento de um percentual baixo de impostos que as empresas poderiam destinar à cultura.

Os incentivos fiscais, por sua vez, têm base constitucional e podem ser compreendidos como um meio de intervenção do Estado na economia para alcançar objetivos com invariável caráter social e econômico. Desse modo, há quem veja que o uso dos incentivos fiscais direcionados à cultura e seus efeitos “questionáveis”, uma vez que obedecem à premissa de “uso do dinheiro oriundo da esfera pública – na medida em que deixa de arrecadar -, para estimular o investimento (ganhos) da esfera privada”. (ALMEIDA e VITA, 2018, p.117-118)

Alguns casos chamaram atenção, suscitando questionamentos sobre um possível uso deturpado do incentivo: as autorizações (via MinC) e captações (de produtores) por megaeventos – como o Rock in Rio, autorizado a captar R\$ 12 milhões, conseguindo R\$ 8,75 milhões (CANÔNICO, 2013); turnê do sertanejo Luan Santana, autorizada a captar R\$ 4,1 milhões; a cantora Claudia Leite, R\$ 350 mil, para sua autobiografia, depois cancelada (R7, 2016), mas com captação de R\$ 5,8 milhões em 2013 para uma série de shows; ou a cantora Maria Bethânia, que em 2011 teve aprovação de R\$ 1,3 milhão para criar um site de poesias, mas desistiu do projeto depois das críticas recebidas, enquanto obteve R\$ 1,1 milhão em 2015, “para um disco comemorativo de seus 50 anos de carreira” (PEREIRA, 2016) – quando o escopo do fomento deveria ser destinado a realizações culturais carentes de incentivo financeiro e de visibilidade. Nesse sentido, seria também questionável o uso, pelos bancos estudados, das benesses da Lei para viabilizar realizações – nem sempre dedicadas a grupos experimentais ou incipientes – em seus próprios espaços, CCBB e IC.

Essas críticas referentes ao apoio a projetos rentáveis culminaram em consulta ao TCU pelo próprio MinC “acerca dos procedimentos normativos recentemente editados pelo Ministério, referentes à análise das prestações de contas pendentes relativas à Lei 8.313/1991 [...] atinentes ao Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac)”. (BRASIL, 2017, p. 19). A decisão foi a de proibir o MinC de aprovar subsídios para iniciativas com “forte potencial lucrativo ou capacidade de atrair suficientes investimentos privados” pela Lei Rouanet. (*op. cit.*, p. 57), sem, contudo, apontar prazo para a medida entrar em vigor.

Instigado a atuar no caso do Rock'n Rio 2011<sup>31</sup>, pois o artigo 27º, I, do Decreto 5.761/2006, que regulamenta a Lei Rouanet, prevê “os preços de comercialização de obras ou de ingressos mais acessíveis à população em geral”, o TCU se manifestou, entendendo que a sistemática da lei permitia a concessão de incentivos a projetos com potencial de retorno

---

<sup>31</sup> O Ministério Público, por meio do processo 034.369/2011-2, questionou o financiamento do Rock in Rio 2011 com recursos derivados de incentivos fiscais, dando origem ao acórdão 191/2016 do Tribunal de Contas da União (TCU), com relatoria de Augusto Sherman Cavalcanti.

comercial, conforme conclusão que fundamenta o Acórdão 191/2016 no Processo 034.369/2011-2:

não existem vedações legais para concessão de incentivos fiscais a projetos culturais com potencial de retorno comercial, assim considerados os que têm expectativa de lucro. Ainda que se argumente que projetos de grande porte, vinculados a grandes empresas e/ou a artistas consagrados, com forte potencial de retorno comercial, são, por definição, autossustentáveis, ou seja, teriam condições de se viabilizar por meio de patrocínios privados e/ou receitas próprias, de modo que a concessão de incentivos fiscais nessas condições possibilitaria ganhos desproporcionais por particulares e/ou desperdício de recursos públicos, a Lei não proíbe tal concessão, faz apenas restrição aos montantes do IR dedutíveis conforme seu enquadramento (se no art. 18 ou 26). (TCU, 2016)

O MP alegou ainda que ao conceder o Pronac a um projeto com potencial de retorno comercial e, portanto, lucrativo, “ante a escassez de recursos para a cultura, indicaria inversão de prioridades, com possível desvirtuamento do sentido da Lei Rouanet”. O acórdão chega a citar que a lei pode funcionar como um “Robin Hood às avessas”.

Essa lógica distributiva de recursos públicos gera um comportamento prejudicial a coletividade e até mesmo ao empresariado, segundo a qual a área cultural deve se desenvolver sem o uso dos investimentos e recursos originários do próprio empresário. Estamos frente a um processo de investimentos do Estado exercido por via concessões de benefícios as pessoas jurídicas, sem qualquer indício de contrapartida, uma espécie de dirigismo privado do erário público. (ALMEIDA e VITA, 2018, p.118)

Outro episódio envolvendo a justiça ocorreu em 2016 com a deflagração, pela Polícia Federal, da *Operação Boca Livre*, que pretendia investigar irregularidades em projetos culturais aprovados pela Lei Rouanet da ordem de R\$ 180 milhões. A ação incluiu 14 mandados de prisão temporária e 37 mandados de busca e apreensão no Distrito Federal, no Rio de Janeiro, e em São Paulo. As suspeitas envolviam desde apresentações com artistas famosos em festas privadas até celebração de casamento. A ação levou à abertura de Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) na Câmara dos Deputados, a pedido dos deputados Alberto Fraga (DEM-DF) e Sóstenes Cavalcante (DEM-RJ) – os parlamentares questionavam tanto os critérios utilizados para a aprovação de projetos bem como o apoio a eventos de grande porte, os quais não necessitariam de incentivo fiscal do governo. (PEREIRA, 2016). Ao fim das investigações, o Ministério Público Federal (MPF) em São Paulo encaminhou à Justiça Federal 27 denúncias. (AGÊNCIA BRASIL, 2018). Pelo esquema, a juíza Flávia Serizawa e Silva, da 3.<sup>a</sup> Vara Criminal Federal de São Paulo, condenou 12 réus a penas de 4 a



19 anos de reclusão, por desvios estimados em R\$ 21 milhões. Concluiu-se que o grupo Bellini havia liderado um sistema estruturado para utilizar as verbas captadas para realização de projetos aprovados via Lei nº 8.313/91 em benefício das próprias empresas patrocinadoras, “em troca de vantagens indevidas”. (ORTEGA, MACEDO e VASSALLO, 2020). Em depoimento à CPI, tanto o presidente do grupo Bellini Cultural, Antônio Carlos Bellini Amorim (OLIVEIRA, 2016), quanto sua irmã, a ex-promotora de eventos da empresa, Zuleica Amorim (OLIVEIRA, 2017), haviam negado envolvimento nas fraudes.

Cabe registrar que, em 2015, havia explodido no país uma guerra cultural, além de econômica, com o crescimento de um populismo de direita, personificado pelo então deputado federal por sete legislaturas, Jair Bolsonaro, e o Movimento Brasil Livre (MBL), dentre outros. Entraram na pauta questões comportamentais, com fortalecimento da agenda religiosa e conservadora. Esse grupo, cujas pautas colidiam com o livre pensamento de boa parte da classe artística, passou a atacar os artistas, acusando-os de se apropriar do dinheiro público por meio da Lei Rouanet. As acusações são recheadas de desinformação e desconhecimento sobre o próprio mecanismo da Lei. Para seus detratores, é como se houvesse o repasse direto do Governo Federal para a conta dos artistas – e esses seriam sempre ligados a alas liberais. Esse imbróglio recrudesciu quando Bolsonaro assumiu a Presidência da República, com forte apelo do alto escalão da própria Secretaria de Cultura, encabeçada pelo ator Mário Frias, seu mais longo secretário.

### ***1.6.2 Outros horizontes para a Lei***

Como lembra Souza (2013, p. 19), enquanto o governo FHC “priorizava ‘a cultura como bom negócio’, germinava uma contracorrente” por meio de “debates no Instituto Pólis, no Fórum Intermunicipal de Cultura e no Comitê de Entidades Culturais de São Paulo” e em todo o país, que “enfaticava a cultura como elemento central da cidadania”. Tudo isso acabou se refletindo na gestão de Gilberto Gil no Ministério da Cultura, sob o governo Lula, “que mobilizou a sociedade em torno das três dimensões da cultura: simbólica, cidadã e econômica”. (*op. cit.*)

Nos dois mandatos presidenciais de Luís Inácio Lula da Silva (2003-2006; 2007-2010), do PT, a cultura manteve seu prestígio, enquanto o Ministério teve seu orçamento ampliado, chegando ao maior teto de sua histórica, com quase 1% do PIB.

O primeiro ministro da pasta foi o tropicalista e ex-vereador por Salvador, Gilberto Gil, tendo ocupado o cargo entre janeiro de 2003 e julho de 2008. Na sequência, assumiu o

então secretário Executivo, Juca Ferreira, entre julho de 2008 e dezembro de 2010, ficando ausente durante o primeiro mandato de Dilma Rousseff (assumido por Ana de Holanda), mas retornando no seu último ano de governo, entre janeiro de 2015 e maio de 2016. Em todos os anos do presidente Lula, as políticas públicas do Ministério da Cultura se voltaram para a valorização da cultura popular, em parceria com o chamado terceiro setor. A perspectiva era a do desenvolvimento da cadeia produtiva da cultura no Brasil, ao ampliar a distribuição de recursos para projetos de outros estados brasileiros. Para o governo petista, o modelo da Lei adotado até então teria levado a uma concentração na aplicação no Sudeste, especialmente no eixo Rio-São Paulo, o que pode ser constatado no sistema SalicNet, conforme quadro a seguir:

**Figura 2 – Propostas cadastradas e enviadas ao MinC**

PROPOSTAS CADASTRADAS E ENVIADAS AO MINC															
Região/Ano	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total Região
Centro-Oeste	539	574	634	501	521	368	374	352	296	463	399	524	393	13	5.951
Nordeste	672	973	1.150	982	862	847	848	670	636	691	742	823	734	24	10.654
Norte	116	134	165	153	108	103	100	104	134	209	205	169	154	6	1.860
Sudeste	5.500	7.248	6.996	6.825	6.168	5.820	5.681	4.551	4.411	5.411	4.458	4.874	4.053	118	72.114
Sul	1.426	1.774	1.727	1.916	1.938	1.807	1.773	1.702	1.628	1.998	1.887	1.612	1.502	48	22.738
<b>Total Ano</b>	<b>8.253</b>	<b>10.703</b>	<b>10.672</b>	<b>10.377</b>	<b>9.597</b>	<b>8.945</b>	<b>8.776</b>	<b>7.379</b>	<b>7.105</b>	<b>8.772</b>	<b>7.691</b>	<b>8.002</b>	<b>6.836</b>	<b>209</b>	<b>113.317</b>

**Tabela desenvolvida pela autora a partir de dados do SalicNet. Acesso em: 13 mar. 2022**

Como se observa acima, foram apresentadas, de 2009 a 2022, um total de 113.317 propostas de captação, com o Sudeste sendo responsável por 72.114, ou 63,6%. A região Sul vem em seguida, com 22.738 proposições, o que equivale a 20,1%, o Nordeste com 10.654, ou 9,4%, o Centro Oeste com 5.951, ou 5,3%, e por fim o Norte, com 1.860 solicitações, correspondendo a 1,6%. O fenômeno pode ser observado desde o início da vigência da Lei, fazendo com que o governo de Luis Inácio Lula da Silva empreendesse tentativas – ainda que malsucedidas – de mudar esse desnivelado direcionamento entre as regiões brasileiras.

A administração de Lula foi pautada pela revalorização do Estado como suporte de políticas públicas, em contraste com a inspiração neoliberal de seu antecessor, FHC. Enquanto neste “o recurso dos incentivos fiscais para atrair o interesse da iniciativa privada em cultura foi celebrado ao exagero como solução para paliar a crônica deficiência de dinheiro para fomento a projetos artísticos” (DURAND, 2013, p.15), com o primeiro “uma agenda mais rica se colocou: orçamento maior, ampliação do quadro funcional, financiamentos do BNDES e uma decidida orientação de dar ao MinC uma ação socialmente mais inclusiva e mais voltada às culturas populares”. (*op. cit.*). E passou-se a “pensar em economia da cultura. Tudo isso sem que a política de incentivos fiscais fosse descontinuada, muito pelo contrário.” (*op. cit.*).

Logo no primeiro ano, com Gilberto Gil à frente do Ministério, foi aberto diálogo com a sociedade civil para discussão de um plano que previa “ampla reformulação da estrutura do

MinC” e “alterações radicais na lei de incentivo”, “onde ficaram evidenciadas tanto as distorções acarretadas pela forma da aplicação da lei, quanto sua extrema importância para o setor artístico-cultural”. (CALABRE, 2007, p.98).

Outra característica observada especialmente no primeiro governo Lula é a pluralização da questão identitária. Barbalho lembra a recorrência “nos documentos e falas oficiais” na abordagem de “políticas públicas”, “identidades nacionais”, bem como “culturas brasileiras” – tudo no plural, com a ideia de multiplicidade de facetas:

A diversidade não se torna uma síntese, como no recurso à mestiçagem durante a era Vargas e na lógica integradora dos governos militares, nem se reduz à diversidade de ofertas em um mercado cultural globalizado. A preocupação da gestão Gilberto Gil está em revelar os brasis, trabalhar com as múltiplas manifestações culturais, em suas variadas matrizes étnicas, religiosas, de gênero, regionais etc. (BARBALHO, 2007, p.52)

A promulgação da Lei Rouanet em 1991 ainda possibilitou que a classe trabalhadora em cultura passasse a ser reconhecida e se consolidasse, com pagamentos para o desenvolvimento de ocupações para além da direção, atuação e dramaturgia, tais como cenografia (cenógrafos, marceneiros), figurino (figuristas, costureiros), produção. Entretanto, foi somente em 2007, no segundo governo Lula, com a entrada em vigor da nova Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE 2.0)<sup>32</sup>, que o então Ministério do Trabalho identificou 74 atividades direta e indiretamente ligadas à cultura.

Três anos depois, com o objetivo de reduzir a informalidade do trabalho artístico, o governo estabeleceu, dentre as 53 metas do Plano Nacional da Cultura (PNC), Lei nº 12.343, de 2 de dezembro de 2010, crescer, em dez anos, 95% o número de empregos culturais formais brasileiros, desde que devidamente declarados na RAIS. Os números jamais se aproximaram do alvo<sup>33</sup>. Aliás, uma década depois, o PNC alcançou somente três metas: a 18ª, que previa aumento em 100% de pessoas qualificadas por cursos, oficinas, fóruns e seminários destinados a gestão cultural, linguagens artísticas, patrimônio cultural e demais áreas da cultura<sup>34</sup>; a 19ª, que previa aumento de 100% no total de pessoas beneficiadas anualmente por ações de fomento à pesquisa, como bolsas, prêmios e residências destinados à

<sup>32</sup> Aprovada pela Resolução Concla n.º 1, de 04/09/2006, entrou em vigor em janeiro de 2007, sendo identificadas 673 classes de ocupação trabalhista e 1.301 subclasses.

<sup>33</sup> Em 2010, o emprego formal no setor era de 1.529.535 postos. Os anos com maior aumento foram 2013, com 11% (1.690.265) e 2014, 10% (1.685.128), com quedas em 2017 de 2% (1.503.632) e 1% em 2018 (1.520.418). (SECRETARIA ESPECIAL DE CULTURA, 2021, p.98-100)

<sup>34</sup> Em 2010, foram contabilizadas 18.204 pessoas capacitadas. O número foi superado em 2014, ao atingir 39.497 qualificações, em 2015, com 51.464 pessoas, em 2018, 47.233 e em 2020, quando chegou a 46.073 capacitações. (SECRETARIA ESPECIAL DE CULTURA, 2021, p.117-120)

formação por meio de ações do extinto MinC e instituições a ele vinculadas<sup>35</sup>; e a 21ª meta, que estabelecia o lançamento anual em salas de cinema do país de pelo menos 150 longas-metragens nacionais<sup>36</sup>. Em 2020, o governo Bolsonaro prorroga sua vigência por mais dois anos. (CASA CIVIL, 2020)

Para Calabre (2007, p.105), a gestão do MinC na era Lula “realizou avanços significativos”, fornecendo “as condições mínimas de funcionamento para o Ministério” e inserindo “a cultura dentro da agenda política do governo”, fazendo “com que ela deixasse de ter um papel praticamente decorativo entre as políticas governamentais”. O campo estava aberto para os próximos desafios: “transformar esse complexo de ações em políticas que possam ter alguma garantia de continuidade nas próximas décadas.” (*op. cit.*)

As eleições presidenciais seguintes, a sexta e a sétima após a redemocratização do país, foram vencidas por Dilma Rousseff, que governou entre 2011 e 2016. A primeira mulher a presidir o Brasil acabou não se ocupando tanto da Lei Rouanet. Entretanto, foi sob sua administração que vieram à tona distorções de seu uso por parte de produtores e empresários, como visto. Por outro lado, teria impactado a produção cultural por meio da implementação da Lei 12.761/2012, referente ao Programa de Cultura do Trabalhador e o Vale-Cultura<sup>37</sup> e da regulamentação da Lei 12.933/13, também conhecida como Lei da Meia-Entrada<sup>38</sup>. Outro fundamental instrumento de que se ocupou, por meio de suas ministras da Cultura, Ana de Hollanda e Marta Suplicy, foi o Sistema Nacional de Cultura (SNC), traçado na gestão de Lula, e cujo objetivo era estabelecer um sistema federativo de políticas públicas específico para a cultura. A perspectiva era a de criar mecanismos, ainda que mínimos, para seu funcionamento nos estados e municípios do país, possibilitando a existência de políticas culturais independentemente do governo vigente. De acordo com Barbalho (2014, p.190), não havia sequer “registro” ou esboço para “implantação de um sistema nacional de cultura, o que não implica que o tema não tenha sido discutido em alguns momentos”, lembrando que o mais próximo dessa visão teria sido a Política Nacional de Cultura, lançada em 1975, e “que

---

35 Em 2010, o número de pessoas contempladas era de 481; em 2012, foram 2.056 e em 2015, a meta foi batida com 980 beneficiados. Desde 2017, o saldo tem sido negativo, com queda de 18,3% em relação a 2010, de 21% em 2018, e 49,9% em 2020. (SECRETARIA ESPECIAL DE CULTURA, 2021, p.121-123)

36 Em 2010, a quantidade de filmes brasileiros lançados no ano foi 75, sendo a meta batida somente nos anos 2017, com o lançamento de 160 longas, em 2018 com 183, e 2019, com 167 estreias. (SECRETARIA ESPECIAL DE CULTURA, 2021, p.128-130)

37 Pagamento facultativo extra para os trabalhadores, pago pelas empresas, cujo valor mensal deve ser revertido na compra de livros ou atividades culturais como ir ao cinema e ao teatro (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2021), mas que não encontrou êxito junto à sociedade. O Vale-Cultura foi uma ideia herdada do intelectual e ex-ministro do governo Fernando Collor, Sergio Paulo Rouanet, autor da Lei 8.313/91. (SOUSA, 2009)

38 Criada em 2001 e regularizada em 2013, prevê 40% de cota de ingressos em espetáculos destinada para jovens de baixa renda, estudantes e portadores de deficiência física. (DIÁRIO OFICIAL, 2021)

mencionava a necessidade de articulação entre os governos federal, estaduais e municipais”. Desde sua implementação, 100% dos estados e o Distrito Federal, bem como 50% (2.787) dos municípios assinaram o Acordo de Cooperação Federativa junto ao Governo Federal. (SECRETARIA ESPECIAL DA CULTURA, 2021)

No campo econômico, em 2015, quase ao fim de seu segundo mandato, interrompido pelo *impeachment*, a crise financeira era tão grave que o presidente da Funarte, Francisco Bosco, em entrevista ao jornal *O Globo*, informou que não haveria recursos para o pagamento de três tradicionais editais lançados naquele ano: o Prêmio Funarte de Dança Klauss Vianna, o Prêmio Funarte de Teatro Myriam Muniz e o Prêmio Funarte Carequinha de Estímulo ao Circo, que já tinha sido adiado para 2016. (GRUMAN, 2016). Poucos meses antes, o então ministro do Planejamento, Nelson Barbosa, como parte da contenção de despesas, apresentou projeto de reforma ministerial, que incluiria o fechamento de 15 ministérios, dentre eles o da Cultura, que voltaria a ser inserido no Ministério da Educação. (DOCA e IGLESIAS, 2015). Não era a primeira vez nem seria a última que o MinC era considerado pelos economistas do governo um entrave para a economia do país.

A presidenta Dilma não concordou com a proposta e manteve o Ministério. No entanto, tão logo deixou o cargo, a pasta cessou de existir temporariamente no governo Temer (2016-2018), mais um vice-presidente que ascendeu à Presidência da República.

Os dois anos de sua administração foram marcados pela fracassada tentativa de transformar o Ministério da Cultura em Secretaria. Em um de seus primeiros atos como presidente efetivo, Temer retirou o status de Ministério da Cultura, tornando-a Secretaria vinculada ao Ministério da Educação. A ação foi motivo de manifestações de artistas por todo o país, que se mobilizaram em prol do retorno do órgão, o que acabou ocorrendo em menos de 10 dias. (JORNAL NACIONAL, 2016). À frente da pasta estava o diplomata Marcelo Calero, que já havia sido secretário da Prefeitura da cidade do Rio de Janeiro. A administração Temer ainda revogou a obrigatoriedade de investimento de percentual relativo à arrecadação bruta de prognósticos e loterias federais e similares ao Fundo Nacional de Cultura, reduzindo novamente os recursos destinados ao fomento da arte e cultura em nível federal.

### ***1.6.3 Da desinformação que assegura o protagonismo do capital sobre a cultura***

Jair Bolsonaro, eleito no pleito seguinte, em 2018, em um de seus primeiros atos como presidente da República, tornou a Cultura novamente uma Secretaria Especial, em princípio subordinada ao Ministério da Cidadania e depois ao Ministério do Turismo. “Cultura é

personagem figurante do governo” (STYCER, 2020), com cinco secretários em 17 meses. O primeiro secretário da pasta foi o jornalista gaúcho Henrique Pires, que teria se desligado após a suspensão de um edital com projetos LGBT para TVs públicas, nove meses depois de tomar posse, alegando que o governo vinha tentando impor “censura a atividades culturais” e “cerceamento à liberdade de expressão” (PERASSOLO, 2022). Na sequência, assumiu o economista Ricardo Braga, “sem experiência prévia na área cultural”, por menos de dois meses, sendo “exonerado para assumir um posto no Ministério da Educação” (*op. cit.*). O terceiro foi o diretor teatral Roberto Alvim, demitido após divulgar vídeo com discurso pleno de referências ao ministro da Propaganda da Alemanha nazista, Joseph Goebbels, gerando “imensa onda de repúdio da opinião pública” (*op. cit.*). Quem também ficou dois meses na função foi a atriz Regina Duarte, protagonizando um jogo de “namoro e noivado” com Bolsonaro, até romper o contrato de 50 anos com a Rede Globo para gerir a Secretaria de Cultura. Deixou o cargo sem realizar qualquer ação de apoio à classe em meio à pandemia de Covid-19, com a promessa de que presidiria a Cinemateca Brasileira, o que não se concretizou. (*op. cit.*). Entre junho de 2020 e março de 2022 atuou o mais longo secretário da Cultura de Bolsonaro, Mario Frias, que deixou o governo com o objetivo de se lançar candidato a deputado federal por São Paulo. Sua administração foi marcada por forte atuação nas redes sociais com ataques à classe artística (*op. cit.*) e por efetuar diversas alterações na Lei Rouanet. Em março de 2022 assume o advogado Hélio Ferraz, ex-secretário nacional do Audiovisual substituto, que ficou conhecido por dois episódios: ter acompanhado a Polícia Federal à Cinemateca Brasileira, para pedir as chaves do edifício à Associação de Comunicação Educativa Roquette Pinto, que administrava o acervo (MORAES, SANCHEZ e GABRIEL, 2020), e por ter acompanhado seu antecessor, Frias, em uma viagem aos Estados Unidos, pedida em caráter de urgência, na qual cada um teria gasto R\$ 39 mil dos cofres públicos, ato sob investigação do TCU (PERASSOLO, 2022a).

Foi já sob a gestão deste sexto secretário de Cultura em quatro anos sob o comando de Bolsonaro que a Lei Rouanet foi atacada por cantores sertanejos, protagonizando uma polêmica que resvalou diretamente no segmento. Durante um show na cidade de Sorriso (MT), o cantor Zé Neto, da dupla com Cristiano, gabou-se de não precisar receber recursos por meio da Lei, alfinetando outros artistas. No entanto, tornaram-se públicos os cachês de sertanejos com altas cifras pagas justamente com verba pública de prefeituras, o que chamou a atenção de ministérios públicos estaduais. Somente Gustavo Lima estaria na mira de três investigações nos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e Roraima. Com cachê no valor de R\$ 1,2 milhão, a apresentação prevista para a cidade de Conceição do Mato Dentro (MG) foi

cancelada depois da denúncia. O contrato com a Prefeitura de Magé (RJ), de R\$ 1.004.000,00, “é quase 10 vezes maior do que o Executivo pretende gastar em atividades artísticas e culturais no decorrer deste ano – exatos R\$ 104.485,50. [...] as obras para construção, reforma e ampliação de creches municipais têm somente R\$ 72 mil reservados”, de acordo com dados da Lei Orçamentária Anual (LOA) de 2022. (BARROS, 2022). De acordo com o inquérito, o pregão realizado “para contratação de empresa especializada em serviços de locação de estrutura metálicas e equipamentos, com montagem, manutenção e desmontagem, a fim de realizar diversos shows em comemoração ao 457º aniversário da cidade” ultrapassaria R\$ 9 milhões. (*op.cit.*) E ainda teria a Prefeitura de São Luiz (RR), “que tem cerca de oito mil habitantes e o segundo menor Produto Interno Bruto (PIB) do estado – R\$ 147,6 milhões”, mas “contratou o cantor Gusttavo Lima, por R\$ 800 mil, para ser a atração principal da 24ª edição da vaquejada”. (*op.cit.*). O artista se manifestou por meio de nota divulgada por sua assessoria de imprensa: “não cabe ao artista fiscalizar as contas públicas” e “qualquer ilegalidade cometida pelos entes públicos, seja na contratação de shows artísticos ou qualquer outra forma de contratação com o setor privado, deverá ser fiscalizada pelo Tribunal de Contas”. (*op.cit.*).

Esse episódio é fruto de uma sequência de desentendimentos e malversações sobre o real uso da Lei pelos seus detratores, com intensa campanha contra a Lei Rouanet, incluindo *fake news*, que ajudaram e seguem contribuindo para alavancar o desconhecimento sobre seu uso e benefícios para a sociedade. As críticas em geral são superficiais e se baseiam nas exceções e não em discussões que realmente importariam para trazer uma legislação mais eficiente para o desenvolvimento e a distribuição de arte e cultura. Ao longo desse episódio, a Secretaria Especial de Cultura não emitiu qualquer manifestação em defesa da Lei 8.313/1991.

Seu governo ainda promoveu alterações no viés dos patrocínios de estatais, reduziu recursos para a produção cultural e mudanças na Lei 8.313/91. Logo no primeiro semestre de 2019, o meio cultural brasileiro foi tomado de assalto, por decisões do Governo Federal, com anúncios de corte de recursos para a produção cultural e alterações no que denominou “viés ideológico dos patrocínios de estatais”. Somente no mês de abril, duas medidas impactaram sobremaneira o setor. A primeira foi a redução do patrocínio da Petrobras a eventos tradicionais, como o Anima Mundi, festival de cinema em sua 27ª edição, e cujo recurso da estatal respondia por 30% do orçamento total<sup>39</sup>, o Festival de Teatro de Curitiba, a

---

<sup>39</sup> SOUSA, Ana Paula. *Cultura: onde está o dinheiro?* Segundo Caderno, O Globo, capa, 07mai2019

companhias de dança, como o Grupo Corpo, a espaços desenvolvedores de projetos educativos, como o do Grupo Galpão.

Em seguida, em 23 de abril de 2019, foi publicada a Instrução Normativa N°2<sup>40</sup>, que alterou a Lei Federal de Incentivo à Cultura (Lei 8.313/91), estabelecendo “procedimentos para apresentação, recebimento, análise, homologação, execução, acompanhamento, prestação de contas e avaliação de resultados de projetos culturais” a serem realizados por meio do Pronac. No entender do Governo Federal, para evitar a concentração de recursos, o teto de captação por projeto foi reduzido de R\$ 60 milhões para R\$ 1 milhão. Também houve redução de R\$ 60 milhões para R\$ 10 milhões o volume máximo recebido por uma mesma empresa para viabilizar projetos. Mas havia exceções. Uma delas estipulava teto de R\$ 6 milhões para projetos relacionados a datas comemorativas nacionais, com calendários específicos (Natal, Réveillon, Carnaval, Paixão de Cristo, Festas Juninas), concertos sinfônicos, óperas, exposições de artes visuais, eventos literários, bem como que promovessem a inclusão de pessoas com deficiência. Outra exceção era para entidades sem fins lucrativos que trabalhassem com captação para seus planos anuais e plurianuais de atividades, muito usados por museus e orquestras sinfônicas; projetos de conservação e restauração de imóveis, monumentos, sítios, espaços e demais objetos, inclusive naturais, tombados por qualquer esfera de Poder; projetos de preservação de acervos, de exposições organizadas com acervos museológicos de reconhecido valor cultural e de construção e implantação de equipamentos culturais. Também nesse rol está a construção de salas de cinema e teatro em municípios com menos de 100 mil habitantes.

Para além dos valores, houve mudanças radicais, com ampliação de contrapartidas que denotavam visão distorcida quanto à dimensão econômica da cultura. Um dos exemplos recaía sobre a impossibilidade de o produtor cultural ter uma bilheteria maior do que o recurso captado. Nesse quesito, importa entender a gratuidade como instrumento de potencialização do incentivo fiscal, com a possibilidade de diminuir a dependência desse incentivo. Entende-se que, ao restringir o valor da bilheteria ao valor do incentivo fiscal, amplia-se a dependência desse mecanismo.

Em 2022, a IN SECULT/MTUR n° 1, de 4 de fevereiro, determina novas mudanças, como redução do prazo e do teto de captação de recursos por tipicidade – “normal”, de R\$1 milhão para R\$ 500 mil (normal), “singular (desfiles festivos, eventos literários, exposições

---

<sup>40</sup> DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO (2019). Ministério da Cidadania/Gabinete do Ministro. Publicado em: 24/04/2019; Edição: 78; Seção: 1; Página: 3. Fonte: <http://www.in.gov.br/web/dou/-/instru%C3%87%C3%83o-normativa-n%C2%BA-2-de-23-de-abril-de-2019-84797797>. Acesso em 14mai.2019, às 09h30



de artes e festivais), o valor máximo é de R\$ 4 milhões; e “tipicidade específica” (concertos sinfônicos, datas comemorativas nacionais, educativos e ações de capacitação cultural, inclusão da pessoa com deficiência, teatro musical, museus e memória, óperas, projetos de bienais e de internacionalização da cultura brasileira) fica limitado a R\$ 6 milhões. Há ainda novo teto para pagamento de artistas, no valor de R\$ 3 mil por projeto e aluguel de teatro, R\$ 10 mil, além de proibição de remanejamento de itens orçamentários. Outra alteração é que um mesmo patrocinador somente poderá financiar o mesmo proponente por duas vezes consecutivas, salvo planos anuais de espaços voltados para a promoção cultural. Dentre as novas regras também consta a obrigatoriedade de, a cada R\$ 1 milhão patrocinado, 10% serem destinados, pelo patrocinador, para um projeto nunca patrocinado, bem como de contratação de escritórios de advocacia e contabilidade, redução em publicidade, extinção do limite de R\$ 200 mil para o primeiro projeto. A nova instrução incluiu dois novos segmentos: Arte Sacra e Belas Artes. A argumentação utilizada para as medidas está na “atratividade aos patrocinadores [...] o que deverá ampliar o número de projetos com efetiva captação para sua realização”, além de “desburocratizar” e “valorizar artistas brasileiros em início de carreira” e “a cultura e história brasileira”. (GOVERNO DO BRASIL, 2022).

[...] não é conveniente que sejam extintos os mecanismos de incentivos fiscais ao investimento da cultura, pois muitos dos espetáculos, ainda que com potencial comercial, para engatarem, precisam desse fomento. É urgente calibrar melhor os critérios existentes com os objetivos da política cultural brasileira, para que não ocorram de novo as mencionadas distorções: principalmente àquela de o dinheiro decorrente de incentivo fiscal, em vez de alimentar de fato as políticas públicas culturais, acabar sendo direcionado para aqueles que, pela atividade de forte potencial lucrativo, não precisariam dele (NOHARA e FIREMAN, 2016).

A busca recorrente é para com a efetividade do uso dos recursos, como exposto por Nohara e Fireman. Contudo, em meio a todo esse processo, os relevantes números do setor cultural nem sempre são levados em consideração.

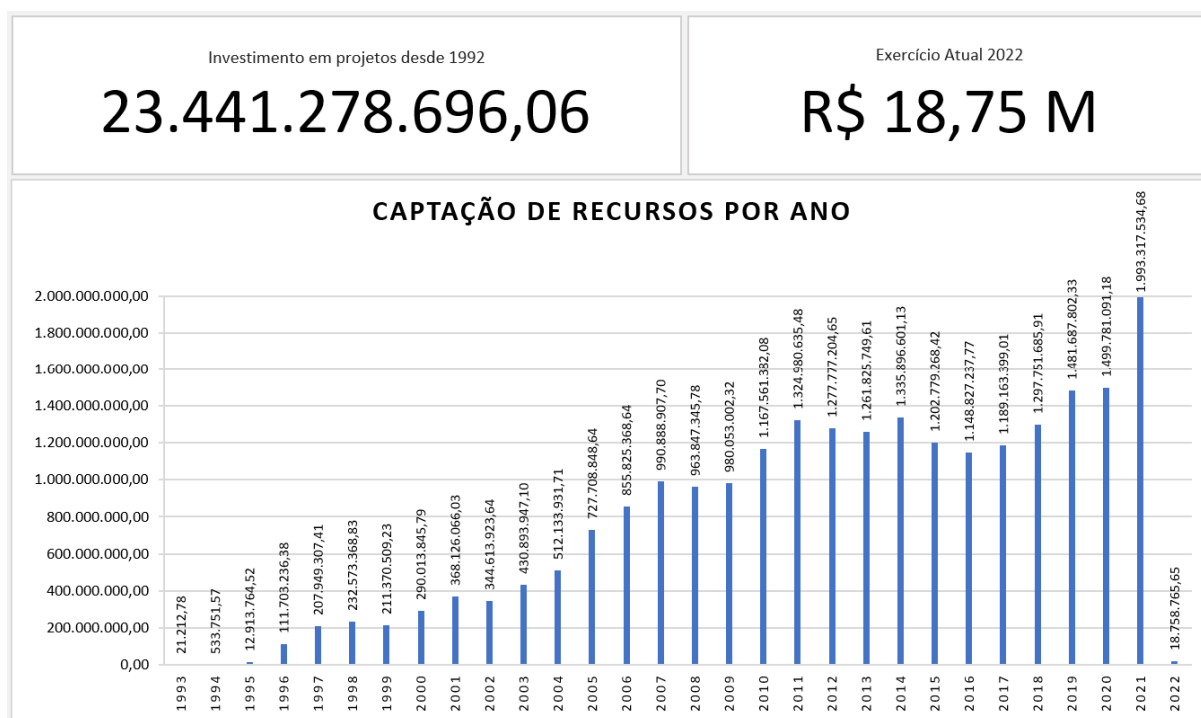
As medidas tomadas pelo governo Bolsonaro impactariam sobremaneira a forma como BB e Itaú utilizavam os benefícios – ainda que em aspectos distintos – para a programação de seus espaços culturais, ambos pelas reduções nos valores do teto de captação de recursos, do pró-labore dos artistas e na proibição de remanejamento de itens orçamentários. Para o BB, ainda haveria impacto no fato de não mais poder patrocinar o mesmo proponente por duas vezes consecutivas, como ocorreu, dentre outros, com o projeto “CCBB Educativo”, da Sapoti

Projetos Culturais, como se verá no capítulo 2. O Itaú, que até 2017 lançava mão desse recurso, estaria a salvo da cláusula pela ressalva aos planos anuais.

Por outro lado, dados do SalicNet mostram que, quando se observa a série histórica de captação de recursos, chama atenção o fato de que as mudanças empreendidas nos normativos têm contribuído para essa mesma captação e conseqüentemente a realização de diversos projetos culturais no país, tendo-se registrado investimentos da ordem de R\$ 23,4 bilhões – ver Figura 3.

Um dado curioso aponta para a maior captação ter ocorrido em 2021, em meio à pandemia de Covid-19 – que manteve a maior parte dos espaços culturais fechada por quase dois anos, tendo em vista a necessidade de restringir não só a circulação mas, principalmente, evitar a aglomeração de pessoas – favorecendo o modelo de apresentação virtual. O IC ficou fechado de 19 de maio de 2020 a 13 de outubro de 2020. (FREITAS, 2022a) e o CCBB obedeceu os critérios das respectivas cidades. (CCBB RJ, 2022)

**Figura 3 – Sistema de Apoio às Leis de Incentivo à Cultura**



**Tabela desenvolvida pela autora a partir de dados do SalicNet. Acesso em: 13 mar. 2022**

Deve-se ter em mente que a ação resultante de um projeto cultural – seja ele realizado ou não via lei de incentivo fiscal – é um instrumento de comunicação de uma marca, pelo qual essa almeja retorno de imagem (satisfação de público e crítica, com geração de mídia positiva e espontânea na imprensa) que justifique o investimento de parcela de seu orçamento. Trata-

se de uma relação de troca. Empresas como BB e Itaú usufruíram desse mecanismo pelo tempo que consideraram necessário e proveitoso para si.

### 1.7 O futuro do investimento

Em função das dificuldades de se conseguir recursos pelo que críticos, como visto, consideram uma deficiência da Lei Rouanet, a delegação aos departamentos de marketing a seleção dos projetos a serem apoiados, e pelo método mais tradicional, via investimento direto, a sociedade foi buscar outros modos de financiamento, inspirados em modelos adotados no exterior. Surgem daí os aportes coletivos, como *Crowdfunding*, *Endowment* e *Matchfunding*, aos quais os bancos estudados não recorrem.

O modelo mais conhecido é o denominado *Crowdfunding*. A iniciativa parte da colaboração financeira de um grupo de pessoas. Grosso modo, é como se fosse a “vaquinha” utilizada geralmente para se pagar uma conta qualquer, da qual todos se beneficiaram. A diferença para a acepção “cultural” de *Crowdfunding*, surgida em 2006, deve-se ao fato de voltar-se para projeto(s) ou empresa(s) ou obra(s) financiados pela contribuição de várias pessoas, mas intermediada por uma plataforma on-line. O retorno não é exclusivo para o grupo apoiador, mas voltado para a sociedade. Por outro lado, o investidor pessoa física ou jurídica recebe benefícios específicos, como cortesias, camisas, oficinas e encontros com os artistas.

Outra possibilidade é o *Endowment*, literalmente, dotações. Instituído pela Lei 13.800, de 04 de janeiro de 2019, trata da constituição de fundos patrimoniais destinados a arrecadar, gerir e dispor doações para programas e projetos de interesse público. Sobre seu funcionamento, precisa seguir duas regras: a manutenção da instituição financiada não deve ser feita com o principal, mas com os rendimentos financeiros, e a existência de uma espécie de blindagem jurídica, que impede os herdeiros de intervir, com o objetivo de garantir a perenidade da instituição beneficiada. No mais, pode ser gerido por qualquer fundo de investimento. A modalidade já vinha sendo utilizada no Brasil “por instituições ligadas ao setor financeiro, como a Fundação Bradesco, ou a famílias, como o Instituto Moreira Salles”, além da Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo (Osesp) e do Museu de Arte de São Paulo (MASP). (SOUSA, 2019). “O projeto de lei sobre os *endowments* começou a ser desenhado pela sociedade civil, capitaneada pelo setor da educação, em 2012. A cultura, que estava ainda tateando esse terreno, viu o movimento como uma oportunidade de somar forças.” (*op. cit.*). O uso do mecanismo pelo MASP teria sido organizado em 2017 por seu

conselho que, dentre outros membros, contava, à época da constituição do fundo, com Alfredo Setubal, presidente da Itaúsa. (RACY, 2017). No exterior, sua eficácia é comprovada em espaços como o Metropolitan e o Carnegie Hall, ambos em Nova York. (SOUSA, 2019)

Há, ainda o *Matchfunding*, modalidade que une o aporte direto ao financiamento coletivo (*crowdfunding*) e, nele, os recursos têm destino certo. Com um programa de R\$ 4 milhões, o BNDES é o primeiro investidor do setor público a adotar essa forma de financiamento combinado. No Matchfunding BNDES + Patrimônio Cultural (BNDES, s/d), em parceria com a Sitawi Finanças do Bem e a plataforma Benfeitoria, seu funcionamento prevê que, “a cada R\$ 1 doado, o BNDES aporta R\$ 2, observando o valor máximo de R\$ 200 mil para cada projeto”. As iniciativas precisam informar ao público suas metas de arrecadação e somente receberão os recursos se atingirem o objetivo. A chamada determina: apenas ações que apresentarem “índice mínimo de pulverização de recursos” serão apoiadas, sendo, assim, “realizados os projetos que contem com amplo engajamento do público”. (*op. cit.*). O modelo também é adotado pelo Canal Asas, desenvolvido pela Red Bull Amaphiko, em parceria com o Catarse, e o Matchfunding Natura Cidades, realizado pela empresa Natura em conjunto com a plataforma Benfeitoria. A ferramenta conecta proponentes que necessariamente precisam ser pessoas jurídicas sem fins lucrativos de direito privado a produtores e instituições culturais interessados em realizar projetos direcionados ao patrimônio cultural brasileiro.

No estudo aqui desenvolvido, a investigação arguiu CCBB e Itaú Cultural sobre a predisposição ou mesmo iniciativas que considerem a abertura de seus espaços para o mercado em busca de recursos para manutenção dos espaços. O posicionamento de ambas foi o mesmo: negativo para as duas possibilidades. Se o fizessem, ao adotar metodologias diferenciadas de financiamento, qual recado estariam dando à sociedade, o reconhecimento de sua incapacidade de seguir cobrindo, sozinhos, os investimentos em seus espaços, ou a abertura de portas para o futuro?

No âmbito dos investimentos encontra-se ainda a Cessão de Espaço. A modalidade permite o uso dos teatros e galerias a projetos que já possuem os recursos necessários, mas não a dependência física para sua realização. O IC não adota o modelo, enquanto o CCBB, historicamente, recebe mostras e apresentações propostas por embaixadas, consulados e outras instituições, além de produtores – desde que os patrocinadores do projeto não envolvam empresas concorrentes do Conglomerado Banco do Brasil. As solicitações são tantas que, desde 2013, lança edital específico (BANCO DO BRASIL, 2013). A medida amplia o acesso dos interessados em ocupar os espaços dos CCBBs que, por sua vez, mantêm

ativa sua programação, sem desembolso de patrocínio, ainda que coloque toda sua estrutura e com isso os custos de manutenção e administração à disposição dos projetos apresentados

No próximo capítulo, serão apresentados os espaços culturais criados e mantidos pelo Banco do Brasil, os Centros Culturais Banco do Brasil, buscando-se identificar como se dá a construção de suas identidades enquanto formadores de conhecimento, de ativação de memória e constituidores de experiências.

## **CAPÍTULO 2 – CONSTRUÇÃO IDENTITÁRIA DO CENTRO CULTURAL BANCO DO BRASIL**

O Banco do Brasil é a instituição financeira mais antiga do Brasil, fundada três séculos depois da chegada das naus e caravelas comandadas por Pedro Álvares Cabral. Suas origens remontam, portanto, aos tempos de um estado em formação, que havia apenas acabado de receber D. Maria I, junto com seu filho, o príncipe regente desde 1792, D. João VI, e a corte portuguesa, que encontraram nesse território separado da Europa pelo Atlântico, refúgio contra a invasão de Napoleão Bonaparte. Essa mudança resultou em um fato inédito, pois pela primeira vez na história mundial um governante europeu entrava no hemisfério sul.

A narrativa simbiótica do Banco do Brasil com o Estado é tamanha que Melo Franco (1973, p.5) preconizou: “A História do Banco do Brasil é, até certo ponto, a História Financeira do Brasil.” Seu percurso abrange praticamente todos os regimes políticos experienciados pelo país, a saber: Brasil Reino (elevado a Reino Unido a Portugal e Algarves em 1815), Independência de Portugal (1822), Primeiro Reinado do Império (1822 a 1831), regências Una do Padre Feijó (1835 a 1837) e Una de Araújo Lima (1837 a 1840), Segundo Reinado (1840 a 1889) e República (a partir de 1889). A exceção fica por conta das regências Trina Provisória (abril a julho de 1835) e Trina Permanente (1831 a 1834), marcadas pela abdicação ao trono por D. Pedro I em favor de seu filho, na ocasião, menor de idade – porque, como poderá ser visto adiante, o BB teve sua existência descontinuada.

Assim como os ciclos políticos e econômicos dessas terras tupiniquins, o Banco do Brasil tem sua longevidade merecedora de um capítulo para cada um deles. No entanto, para fins deste estudo, cabe apenas pontuar fases desta vivência, constituída de quebras e renascimentos e por isso demarcada por datas que se tornam, ao mesmo tempo, norteadoras e referenciais. Some-se a isso o fato de a literatura não tratar do Banco do Brasil com unicidade, preferindo referências aos seus estágios de vida. Assim, tem-se marcadamente o primeiro Banco do Brasil (1808-1829), e outras fases subsequentes a 1853, quando foi retomado enquanto instituição financeira. (CARDOSO, 2010; CAVICCHINI, 2007; LEVY e MEDEIROS, s/d; SOUZA FRANCO, 1984)

### **2.1 Primeiro ciclo – 1808 a 1829 – Pioneirismo em meio à desordem**

A ideia de constituição de um banco de Estado português foi dada por um professor de Filosofia, o italiano Domingos Vandelli, residente em Portugal. Em seus escritos de fins do século XVIII destacam-se, além de projetos de banco, planos econômicos e papel-moeda, com

o objetivo de ter um mecanismo regulador das finanças régias que suprisse o governo com numerário. (MELO FRANCO, 1973). Vandelli teria inclusive indicado, para organizar a situação, D. Rodrigo de Sousa, futuro Conde de Linhares, que “apesar de não exercer a tutela formal sobre essa área de governação, possuía proverbial apetência por assuntos relativos à organização e administração financeiras” (CARDOSO, 2010). A proposta teria sido acatada pelo príncipe regente, que designou D. Rodrigo para refletir sobre as questões financeiras do reino. Como presidente do Real Erário, propôs, em 1797, a criação do Banco Real Brigantino, solicitou e recebeu sugestões como a de Feliciano António Nogueira, em 1801, e seu “Plano para formar um Banco Nacional”, de Henrique Palyart de Clamouse, em 1802, para criar o “Banco de Portugal estabelecido em Lisboa”, além do “Banco de Empréstimo sobre Penhores”, em 1803, de João Henriques Sequeira. (*op. cit.*). Para Cardoso, complementares entre si, os projetos objetivavam o financiamento do Estado, apoio a operações de empréstimo de curto prazo e de atividades econômicas, mas, sobretudo, “com o controlo do papel-moeda em circulação e em crescente desvalorização, no quadro de uma visão global sobre a credibilidade do sistema financeiro e de crédito público”. (*op. cit.*).

Com isso, observa-se que a pioneira instituição bancária (luso-)brasileira integraria um conjunto de medidas necessárias à Metrópole, Lisboa, muito antes da chegada ao Brasil da fugitiva corte portuguesa.

Na sugestão de Vandelli, completada pelas de d. Rodrigo de Sousa Coutinho, podemos dizer que se encontra, por antecipação, delineado o organismo do primeiro Banco do Brasil, com as suas vantagens e inconvenientes, ao mesmo tempo utilíssimo e inviável, eivado de uma contradição fundamental que, através de turbulentos episódios e apesar dos imensos serviços prestados por ele ao país, o levaria a estrondoso e melancólico fracasso. (MELO FRANCO, 1973, p.15)

Na citação acima Melo Franco sintetiza a formação, vivência e derrocada daquele que a literatura denomina como o primeiro Banco do Brasil.

Faz-se mister, porém, retomar a narrativa de 1808. Com a instalação do Reino na então Colônia, foram necessários diversos ajustes político-econômico-financeiros, que passavam pela abertura dos portos ao comércio internacional, pela nova demarcação para a instalação de manufaturas no Brasil e pela fundação ou adaptação de instituições régias, como a Junta do Comércio e o Real Erário. (CARDOSO, 2010). A fundação do banco era motivada, assim, pelo objetivo de organizar e centralizar as operações de circulação monetária e de financiamento dos gastos do Reino (MELO FRANCO, 1973, p. 28), com a chegada da família

real, com todo o aparato burocrático e hábitos europeus da corte, que só fez aumentar o movimento da vida comercial da então Colônia,

[...] pela insuficiência dos fundos disponíveis no Real Erário, pela necessidade de criação de meios de pagamento expeditos e ainda pela exigência de remoção dos obstáculos ao desenvolvimento das transações mercantis (Alvará, 12 out. 1808). Nesse sentido, o Banco é concebido com uma tripla função de garantia de melhoramentos no financiamento do Estado ("facilite juntamente os meios e os recursos, de que as minhas rendas reais e as públicas necessitam para ocorrer às despesas do Estado"), na circulação monetária ("ponha em acção os cômputos estagnados assim em géneros comerciais, como em espécies cunhadas") e no fomento ao investimento produtivo ("promova a indústria nacional pelo giro e combinação dos capitais isolados"). (CARDOSO, 2010)

E uma das principais necessidades era a emissão de papel-moeda, para a qual haviam sido tentadas alternativas, como os bilhetes de permuta, porém, como discorre Melo Franco (1973, p.20), "sujeitos a frequentes falsificações", além dos bilhetes de extração e das apólices de empréstimo forçado – e isso muitos anos antes da criação do banco.

Melo Franco (*op. cit.*, p 24) recorre a estudo de Spix e Martius<sup>41</sup> para mostrar que a urgência fez com que os mais empoderados comerciantes do Rio de Janeiro reunissem capital próprio em forma de "títulos de responsabilidade de todos", voltado, portanto, apenas aos coobrigados, donos de firmas comerciais conceituadas, os quais girariam "como moeda, em pagamentos recíprocos feitos pelos próprios corresponsáveis". Não tardou para que o movimento de crédito passasse a girar também para um público mais amplo, sob a coordenação de um dos fundadores.

Fundido com uma empresa de seguros, passou aquela espécie de banco emissor, que nascera espontaneamente pela falta de numerário oficial, a se desenvolver tanto que muitos funcionários públicos da cidade e mesmo fazendeiros ricos do interior começaram a nele depositar o dinheiro metálico de que dispunham. [...] (MELO FRANCO, 1973, p.24).

Essa solução caseira foi posteriormente "imitada" pelo Governo: "Seja simples antecessor, seja o mesmo banco, oficializado pelo príncipe, o certo é que o Banco do Brasil mostra com tais antecedentes uma origem mais popular e mais brasileira." (MELO FRANCO, 1973, p.24). Esses e outros abonados negociantes do período acabaram tendo participação na administração do futuro Banco do Brasil. (*op. cit.*, p.25)

---

<sup>41</sup> Os dois cientistas vieram ao Brasil no séquito da princesa Leopoldina, esposa de D. Pedro I, e no livro *Reise in Brasilien*, Munich, 1823, I, 122, descrevem a intensa movimentação comercial do Reino. (MELO FRANCO, 1973, p.22),



Ciente da necessidade de um “banco de trocos”, tão logo desembarcou no Rio de Janeiro, D. João tratou de ter as condições adequadas para a instalação do novo órgão, e reuniu peritos em finanças, com o objetivo de encontrar recursos para as despesas provenientes daquela “invasão ou ocupação pacífica”. (*op.cit.*, p.25). Uma das primeiras medidas mostra a preocupação com a criação de uma moeda de troca manejável, ao ordenar que o ouro em barra não mais circulasse como moeda, mas fosse encaminhado à Casa da Moeda para ser cunhado em dinheiro. Outra solução encontrada foi o estabelecimento, no Rio de Janeiro, de “um banco para permutação das barras de ouro existentes em mãos particulares” (*op. cit.*, p.26), o primeiro estabelecimento a funcionar no Brasil com nome de banco, ainda que suas atribuições fossem restritas, tendo como única finalidade reduzir a circulação de barras de ouro que giravam no país. Continuava, como se vê, o esforço para superar a raridade da moeda. Melo Franco ainda registra que o decreto previa um fundo constituído por abastados comerciantes, que serviria de base inicial para as trocas das barras de ouro existentes na “Província” e não mais “Capitania” do Rio de Janeiro. (*op. cit.*)

Como Portugal precisava fomentar as atividades da economia social local e ainda responder pela escassez de moeda circulante, “duas características lhe eram inevitáveis: seria um Banco de Estado e seria um Banco Emissor”. (*op.cit.*, p.15). Cardoso (2010) divide as funções estatais e estipula uma tripla funcionalidade para a nova instituição: melhorias no financiamento e despesas do próprio reino, na circulação monetária e no fomento ao investimento produtivo, na promoção da indústria nacional. Desse modo, entende-se que teria uma atuação preponderante na organização reinícola das finanças.

Motivado, portanto, pela insuficiência de fundos disponíveis no Real Erário, o príncipe regente D. João VI, por meio de alvará de 12/10/1808, cria o Banco do Brasil, medida celebrada pela recém-criada Gazeta do Rio de Janeiro. (MEIRELLES, 2008). Com a ação, Portugal se juntava aos outros três únicos países possuidores de bancos emissores: Suécia, França e Inglaterra. (BANCO DO BRASIL, s/d). Pelas narrativas encontradas, os atos do governo luso não miravam pioneirismo ou protagonismo no sistema financeiro mundial. Urgia controlar a desorganizada arrecadação e balança de pagamentos de um Estado edificado por conveniência além-mar.

Efetivamente, as operações da nova instituição só começaram mais de um ano depois, em 11/12/1809, após ter sido constituído o capital de 100 contos de réis, previstos pelos estatutos, e duraram 20 anos, posto ter sido liquidado por lei em 23/09/1829, após uma existência marcada pela malversação dos recursos em meio a quedas na arrecadação, aos

excessivos gastos da corte e emissões abusivas. (SOUZA FRANCO, 1984; MELO FRANCO, 1973)

Como narram Melo Franco (1973, p.31-32) e Souza Franco (1984, p.15), de acordo com os regulamentos, o novo estabelecimento deveria ser denominado *Banco do Brasil*, como permanece até os dias atuais, ainda que mudanças temporárias tenham ocorrido, como para *Banco da República do Brasil*, em 1892, como veremos adiante. O capital inicial seria de 1.200 contos de réis distribuídos no mesmo número de ações e vigência de 20 anos, passível de prorrogação pelo soberano, com acionistas portugueses ou estrangeiros. No entanto, somente portugueses poderiam compor a Assembleia Geral, formada pelos 40 maiores, com direito a voto, desde que possuíssem um mínimo de cinco ações impenhoráveis, limitadas a quatro ações por pessoa. A Assembleia Geral compunha a direção do Banco do Brasil ao lado de uma Junta de Deputados, formada por 10 acionistas, e a Diretoria, por outros quatro. Dentre as operações facultadas à nova instituição estavam sua principal razão de ser, a emissão de bilhetes pagáveis ao portador, à vista ou a prazo, exclusividade no recebimento de moedas, metais, pedras preciosas e letras do Governo ou de particulares, empréstimos garantidos, além da comercialização de gêneros privativos da Coroa, como pau-brasil e diamantes, além do câmbio de ouro e prata.

Cardoso (2010) chama atenção para algumas peculiaridades dessa constituição: uma sociedade organizada por ações; de responsabilidade limitada e formada por um fundo de reserva constituído pela sexta parte do valor das ações subscritas; e seu modelo administrativo, que limitava a assembleia geral aos 40 maiores acionistas “com poder de nomeação”, além “de uma junta de dez deputados e uma diretoria com quatro elementos”. Cabe adir que, apesar de ter entrado em operação em 1809, o capital de constituição exigido em seu estatuto original só foi atingido 10 anos depois da instituição do banco. Depreende-se, com isso, que o Banco do Brasil foi concebido inicialmente não como um banco estatal, mas uma organização comercial autônoma, dependente da captação de recursos privados para se desenvolver.

A urgência em corrigir os rumos das finanças do império, no entanto, fazia o Governo tomar medidas aparentemente contraditórias:

Assim, pois, no mesmo dia em que se criava na corte o Banco do Brasil, cuja principal função seria o fornecimento de moeda-papel para as necessidades do Rio de Janeiro e de algumas capitâneas litorâneas, o Governo instaurava em Minas uma nova modalidade do “bilhete de permuta”, isto é, também de papel-moeda, para se adicionar às já criadas pelo alvará de 13 de maio de 1803 e mantidas pelo de 1º de setembro de 1808 [...]. Eram os novos, apenas,

bilhetes de valor ínfimo, que se contava por vinténs e não mais por oitavas ou mil réis. Como se vê, uma pequena inflação. (MELO FRANCO, 1973, p.28)

Melo Franco, com isso, indica que a crescente inflação em papel-moeda imposta pelo período econômico seria trágica também para a existência do primeiro Banco do Brasil, ao passo que as pesquisas de Cardoso (2010) salientam que o destaque dos dois primeiros anos de sua atividade estaria relacionado à atuação na agência em Londres. Para além-mar, por meio de seus representantes, o banco comercializava diretamente produtos pelos quais detinha exclusividade: diamantes e pau-brasil saídos do Brasil, o marfim de Angola, e a urzela de Cabo Verde. Também gerenciava as obrigações contratuais decorrentes dos empréstimos contraídos com a Grã-Bretanha a partir de abril de 1809. No entanto, as diretivas do Banco eram constantemente contrariadas pela atuação de Domingos de Sousa Coutinho, ministro plenipotenciário português naquele país e irmão do já referenciado D. Rodrigo de Sousa, que preferia depositar os diamantes diretamente no Banco da Inglaterra, causando desavenças com os prepostos da instituição criada para atender os interesses da coroa portuguesa. (CARDOSO, 2010)

Enquanto isso, no Brasil, a queda da mineração, a partir da segunda metade do século XVIII, aliada ao aumento do comércio pela abertura dos portos e à escassez de moedas metálicas davam mostras do relativo fracasso do Banco do Brasil no cumprimento da sua missão. Sua principal falha teria se dado sobretudo nas regras e limitações ao financiamento da desenfreada e ostensiva corte no Rio de Janeiro. (MELO FRANCO, 1973; CARDOSO, 2010)

Em 1812, a Real Fazenda passa a integrar o capital do Banco, por meio de um fundo formado pela “cobrança de novos impostos sobre bens de consumo especialmente criados para o efeito”, pela “atribuição de mercês e honras” aos “novos subscritores”, o que não surte os efeitos esperados, de acordo com documentação de 1813 e 1814 obtida por Cardoso (2010). Nas palavras do pesquisador, houve regularidade na emissão de notas entre 1810 e 1813, mas “a quantidade de papel-moeda em circulação aumentou drasticamente” entre 1814 e 1821, sem qualquer controle, consideração ou respeito à “existência de fundos que pudessem ser dados em troca do papel apresentado para desconto” (*op. cit.*).

Cabe lembrar que, nos seus anos iniciais, apesar da designação nacional, o Banco do Brasil só funcionava no Rio de Janeiro. Nos cinco primeiros, teve como sede um sobrado entre as ruas Direita (atual Primeiro de Março) e a extinta São Pedro, depois da abertura da

Av. Presidente Vargas. Entre 1815 e 1829, exerceu suas atividades na Casa dos Contos, que havia sido adquirida pela Coroa para servir de alojamento aos governadores da Capitania<sup>42</sup>.

A primeira filial destacada como caixas de desconto de notas foi aberta somente em 1816, na província da Bahia, seguida de São Paulo, em 1820. (SOUZA FRANCO, 1984, p.20).

Durante sua existência, a instituição desempenhou diversas atividades, com o objetivo de cumprir os propósitos previstos no Alvará. De modo especial, foi importante para o funcionamento da economia escravista, para o crescimento exponencial da economia agroexportadora e fonte de lucro e crédito para os negociantes, mas, sobretudo, o financiamento dos próprios gastos da corte. Além de se responsabilizar pela aquisição das suas próprias instalações, o banco ainda financiou “a construção de obras públicas [...] e a edificação da Intendência de Polícia e da Bolsa ou Praça de Comércio (atual Alfândega)”, além do Teatro S. João, por meio de “uma loteria”. (CARDOSO, 2010). E se em 1817 realizou sua primeira oferta pública de ações, o aporte financeiro, em 1819, para a criação da Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, demonstrava a vinculação ao então nascente mercado de capitais brasileiro (BANCO DO BRASIL, 2010), ao mesmo tempo em que gerenciava crises pontuais de desabastecimentos, as variações cambiais e déficits crônicos da arrecadação fiscal que, com o retorno da corte portuguesa a Lisboa, em 1821, preconizava o retrocesso do Brasil ao status de colônia, resultando em recrudescimento de conflitos e revoltas regionais. Todas essas perturbações impactavam, culminando com o fechamento do Banco do Brasil. Em 1815, o jornal *Correio Braziliense*, editado em Londres por Hipólito da Costa, reconhecia que a nova instituição operava para além de suas condições e capacidades, ao ponto de pedir empréstimo ao invés de emprestar. (MELO FRANCO, 1973, p.61).

Souza Franco (1984), a partir das demonstrações financeiras no final de 1820 e do dia 23 de março de 1821, afirma que o estado de falência do Banco do Brasil se apresentava antes mesmo do retorno de D. João VI a Lisboa, em 26 de abril de 1821, e até das “exigências do Tesouro por ocasião da Declaração da Independência do Império” (*op. cit.*, p.19). No decreto de março, o passivo do banco é assuntado como dívida nacional, reconhecendo-se, desse modo, ser resultado de empréstimos destinados ao financiamento de despesas públicas, com garantia do Real Erário por meio “da (promessa de) entrega de diamantes e joias como meio

---

<sup>42</sup> Pela dificuldade em encontrar informações precisas sobre os primeiros edifícios que abrigaram o BB, a pesquisadora recorreu à equipe do Arquivo Histórico do CCBB RJ, que encaminhou informações a partir do texto da exposição *Rua Primeiro de Março, nº 66*, realizada no CCBB RJ de 17.10.1989 a 01.07.1990 e de 01.11 a 03.12.2006, quando do centenário do edifício que abriga a instituição. Os dados teriam sido atualizados pela equipe. (EQUIPE DO ARQUIVO HISTÓRICO CCBB, 2022)

de pagamento de tais dívidas”. Para Cardoso (2010), inusitado foi o fato de que “alguns dias depois foi ainda decidido abrir um empréstimo externo em favor do Banco do Brasil” e logo depois D. João VI retornava a Lisboa, com o cofre do Banco do Brasil “despojado dos fundos metálicos e bens preciosos à sua guarda”.

Daí em diante não mais se resolveram as dificuldades endêmicas do banco e, mesmo após a Independência, prosseguiram soluções de endividamento e de emissão de moeda fiduciária que conduziram ao declínio natural e à inevitável insolvência da instituição que deixara de servir como suporte da organização bancária e financeira do Brasil. (CARDOSO, 2010).

D. João deixou no país seu filho, o futuro imperador D. Pedro I que, para não perder completamente o domínio sobre a nação, endossa, no ano seguinte, a Declaração da Independência de Portugal, cuja primeira firma foi da então princesa Leopoldina.

Necessitando sempre de dinheiro, sobretudo depois da independência, o Governo passou a intervir abertamente na administração, apesar de não ter possuído nunca senão um número reduzido de ações (aliás, seus votos estariam limitados a 4, qualquer que fosse o número delas), nomeando discricionariamente administradores, suspendendo alguns favores, não cumprindo regularmente outros, diminuindo até o possível o valor nominal dos bilhetes, o qual era fixado [...], aumentando a seu talante as emissões, impedindo praticamente todas as transações com os particulares e não pagando as suas dívidas. Está claro que tudo isto se tornara inevitável, nas condições que o Governo, principalmente o imperial, teve que enfrentar. (MELO FRANCO, 1973, p.32)

Não há consenso entre os pesquisadores sobre um fato único a determinar a insolvência do Primeiro Banco do Brasil. Para uns, sua extinção deveu-se às exigências do Tesouro, que o obrigava a realizar excessivas emissões, “e esgotando seus cofres desses mesmos bilhetes o impossibilitou de os realizar em metais”, deixando-o impossibilitado de fornecer fundos à indústria do país. Para outros, a causa foi a “malversação de empregados”, tendo sido “mal dirigido”. (SOUZA FRANCO, 1984, p.21),

Cabe reforçar que o Banco do Brasil serviu de “mecanismo regulador das finanças régias, instrumento dócil nas mãos do Governo, sempre ao serviço das suas desordenadas necessidades”. (MELO FRANCO, 1973, p.14). No que conclui Cardoso:

Da apresentação e revisão do legado historiográfico existente, importa concluir que o Banco do Brasil fracassou nos seus intentos, essencialmente em razão das más soluções (emissão descontrolada de papel-moeda) e da má gestão (fraudes e prevalência de mesquinhos interesses particulares) dos fundos destinados a financiamento das despesas públicas executadas pelo Real Erário instalado no Rio de Janeiro. (CARDOSO, 2010)

O Banco foi liquidado em 1829 e, “em 1833, chegou ao fim a primeira fase do Banco do Brasil”. (BANCO DO BRASIL, 2010)

## 2.2 Novos ciclos – fracassos e retomadas

Sem o Banco do Brasil, “o país ficou alguns anos sem qualquer banco” até o final da década de 1830, quando bancos foram criados por iniciativas privadas, “embora muitas vezes contando com o apoio do Governo” (CAVICCHINI, 2007, p.37). Uma dessas instituições foi o Banco Comercial do Rio de Janeiro, fundado em 1838 pelo comerciante Inácio Ratton, enquanto o novo Império buscava “garantir a unidade nacional, ameaçada por movimentos separatistas regionais” e enfrentava “forte queda dos preços internacionais do açúcar devido à concorrência dos países do Caribe”, afetando a economia. (BANCO DO BRASIL, 2010)

Caldeira (1995) lembra que o Banco Comercial do Rio de Janeiro “não financiava a produção. Funcionava mais como uma caixa central de descontos para os grandes comerciantes do que como impulsionador da agricultura [...]”. Foi aí que o empresário gaúcho Irineu Evangelista de Souza, que recebeu o título de Barão de Mauá, desfrutando da prosperidade do café no Segundo Império, funda “seu primeiro banco, com o sugestivo nome de Banco do Brasil”. (CAVICCHINI, 2007, p.40). Sua atuação se resumia a pegar dinheiro de aplicadores que se encontravam sem as opções tradicionais e o emprestar a produtores necessitados a custo muito mais baixo do que eles tinham até então. (CALDEIRA, 1995). A chegada do Banco do Brasil de Mauá “despertou o concorrente de seu sono” e, para sobreviver, o Banco Comercial “teve de seguir o mesmo caminho” (*op. cit.*).

No entanto, a partir do Decreto nº 683, de 5 de julho de 1853, originário de discussões no Parlamento e da sanção do Imperador, o Banco Comercial do Rio de Janeiro funde-se ao Banco do Brasil de Mauá, dando origem à “primeira fusão bancária da história brasileira” (BANCO DO BRASIL, 2010) e ao segundo Banco do Brasil. “Suas operações básicas seriam as de depósitos, descontos e emissão de notas. O presidente seria nomeado pelo imperador dentre os acionistas que tivessem mais de 50 ações”. (LEVY e MEDEIROS, s/d). Com funcionamento autorizado durante 30 anos e capital inicial de 30 mil contos, a partir da soma dos capitais dos dois bancos e da emissão de novas ações, tinha “faculdade emissora para bilhetes à vista e ao portador, realizáveis em moeda corrente, ou seja, em metais, ou em papel-moeda emitido pelo Tesouro” – o que durou “até 1866, quando o Tesouro Nacional recebeu o monopólio de emissão.” (CAVICCHINI, 2007, p.41).

Mauá foi contrário à fusão, mas “teve de aceitá-la” e acabou abrindo “outro banco – a casa bancária Mauá, Mac Gregor & Cia –, sem, contudo, vender as ações que possuía” e fazendo desta uma “forte concorrente do Banco do Brasil, tendo criado sucursais em outras cidades brasileiras e no Uruguai”, até quebrar, em 1875 (*op. cit.*).

Para o Banco do Brasil, porém, o momento representava o fortalecimento da instituição, incluindo “o primeiro concurso público de sua história”, realizado em 1854, com o objetivo de “recrutar escriturários” e “formar os melhores quadros”. (BANCO DO BRASIL, 2010)

Cavicchini (2007, p.42), amparado nas pesquisas de Pelaez & Suzigan, afirma que o Banco do Brasil teria se mantido “como único banco emissor apenas até 1857”, quando o ministro da Fazenda, Souza Franco, “durante um recesso parlamentar”, autorizou diversos bancos a emitir bilhetes, ocorrendo “a regionalização da emissão”, posto que as moedas “circulavam nas respectivas regiões onde eles funcionavam”. A partir de 1863, o Banco do Brasil torna-se novamente “o único emissor de moeda do território nacional” (BANCO DO BRASIL, 2010). Isso se dá até 1866, quando o governo, mais uma vez, retira dele a atribuição de emissão de moeda, passando a função para o Tesouro Nacional – Casa da Moeda.

O BB também teve “papel de destaque” na superação das crises de 1857, 1864 e 1875 (CAVICCHINI, 2007, p.72). Nas memórias destacadas pela própria instituição, a de 1864 estaria relacionada à quebra da casa bancária A. J. Alves Souto, maior instituição financeira privada do Brasil, que chegou a afetar inclusive o mercado em Londres” (BANCO DO BRASIL, 2010), e só superada pela atuação do Banco do Brasil, “que então cumpria uma função que não lhe era atribuída formalmente, a de prestador de última instância<sup>43</sup>.” (CAVICCHINI, 2007, p.73)

Por ocasião da Guerra do Paraguai, ocorrida entre dezembro de 1864 e março de 1870, crescem os déficits fiscais e gastos militares governamentais. O Banco do Brasil torna-se “o principal captador de depósitos e fornecedor de empréstimos do Brasil”, atento às mudanças na economia nacional, posto que, ao “lado da forte expansão da economia cafeeira”, a nação começava a “dar seus tímidos passos no caminho da industrialização”. Some-se a isso o impacto ocasionado pela Abolição da Escravatura, em 1888, quando escravos passam a ser “substituídos por trabalhadores assalariados, aumentando muito a circulação de dinheiro e a

---

<sup>43</sup> A situação de “prestador de última instância” ocorre quando o banco é obrigado a emitir moeda e criar crédito a partir “do nada”, com o objetivo de evitar a quebra do sistema bancário, impedindo, ainda, que os custos sejam transferidos para a sociedade. No Brasil, essa função cabe ao Banco Central.

necessidade de moeda”, além da chegada dos imigrantes europeus para a produção agropecuária. (BANCO DO BRASIL, 2010)

A movimentação econômica do Banco do Brasil dessa época é encontrada também na vida e obra de Machado de Assis. Em textos icônicos do autor, como em “Quincas Borba”, no qual casas, “dinheiro amoadado”, joias e ações do Banco do Brasil compõem a herança que o protagonista Rubião recebe do filósofo que dá nome à obra. Em “Brás Cubas”, foi no Banco do Brasil que este outro célebre personagem depositou os cinco contos de réis que encontrou no caminho para Botafogo. A instituição também integra diversas crônicas reunidas por Franco (2007), em que narra as relações de personagens com a moeda, ações, debêntures, déficits etc. Em um dos textos descreve, com precisão e detalhes, uma assembleia de acionistas do BB, na qual se deliberou sobre uma nova diretoria, dividendos e estatutos. Dentre os escritos estão “eu acionista do Banco do Brasil (10.02.1888)”, “a emissão bancária nasceu tão grossa (11.09.1892)” e ainda “Banco da República ... a arte culinária chama de roupa velha (01.01.1893)”. O próprio escritor possuía uma caderneta de poupança, onde consta um depósito de 300 réis no dia 18 de setembro de 1907, seis meses antes de morrer, preservada ainda hoje pelo acervo da instituição, no Rio de Janeiro.

Mas o Banco do Brasil da vida e dos personagens de Machado de Assis não era mais aquele banco fundado por D. João VI.

### ***2.2.1 Tradição preservada em tempos de expansão***

Com a Proclamação da República e, “com o aparente objetivo de consolidar o apoio da elite”, o primeiro ministro da Fazenda do governo republicano, Ruy Barbosa, tomou medidas que fortaleciam outros bancos, especialmente o Banco dos Estados Unidos do Brasil, o qual “pretendia transformar no principal banco do País”. (CAVICCHINI, 2007, p.88). Barbosa promoveu a fusão do Banco Nacional com o Banco dos Estados Unidos do Brasil, criando o Banco da República que, em 1893, fundiu-se com o Banco do Brasil, originando o Banco da República do Brasil, que “permaneceu como banco privado, mas sua administração passou às mãos do Estado” (*op. cit.* p.89). Em 1905, após a União Federal assumir o controle acionário e administrativo da instituição, retoma o nome Banco do Brasil, mantido até os dias atuais. Em 1906, a instituição lança ações na Bolsa de Valores. (BANCO DO BRASIL, 2010)

O século XX chegava, assim, trazendo uma economia nacional que precisava lidar com a expansão da incipiente indústria, os preços flutuantes do mercado do café e com o crescimento populacional, tendo em vista o processo imigratório. Para Cavicchini (2007,



p.94), ao ser estatizado e em sua “gradual transformação em banco central – de fato, mas não de direito”, por “socorrer os bancos com dinheiro” (*op. cit.* p.105) – o Banco do Brasil acabou dando “mais segurança às instituições bancárias, estimulando a criação de novos bancos” (*op. cit.* p.94). Em meio a esse contexto foi criada, como veremos no Capítulo 3, a seção bancária Casa Moreira Salles, futuramente Unibanco e depois Itaú Unibanco, “o maior banco privado da América Latina e um dos 20 maiores bancos do mundo em valor de mercado”. (ITAÚ, 2021)

**Imagem 1 – Fachada do Antigo prédio da Associação Comercial, c.1906**



**Fonte: Arquivo Histórico do CCBB RJ**

Com dinheiro em caixa, o BB transforma em sua nova sede, em 30 de abril de 1926, o prédio da Bolsa do Rio de Janeiro, o qual havia financiado. O local abrigaria a presidência da instituição até 21 de abril de 1960, quando, com a inauguração da nova capital federal, transfere-se oficialmente para Brasília. Pelo edifício situado à Rua Primeiro de Março, 66, outrora Rua Direita, no Centro do Rio de Janeiro, circulou boa parte da história do país. A começar pelo fato de D. Pedro II e da imperatriz D. Tereza Cristina terem sido os responsáveis, em 7 de maio de 1880, pelo lançamento de sua pedra fundamental, com a inauguração oficial se dando em 8 de novembro de 1906. Essa trajetória não passa despercebida pela direção do Banco que abriga ali, desde 1931, uma Biblioteca, com o Museu e Arquivo Histórico criado em 1955, o que pode ser compreendido como

demonstração de interesse e valorização de suas tradições. Em 1963, ocorre o reconhecimento do Instituto do Patrimônio Artístico Nacional, que formaliza seu tombamento como obra representativa da arquitetura colonial (PEREIRA, 1990), e, como último aceno, a conversão, a partir de 1989, para Centro Cultural do Banco do Brasil.

**Imagem 2 – Fachada BB após a reforma 1926**



**Fonte: Arquivo Histórico do CCBB RJ**

### ***2.2.2 Resistência e solidez***

A recessão mundial provocada pela crise de 1929 afeta a economia brasileira. Em 1930, o Governo Provisório contrata consultoria internacional para criação de um Banco Central, cuja ideia se fortalece mais de 10 anos depois, em 1944, durante a conferência de Bretton Woods, ainda que, no Brasil, a medida fosse tida como politicamente inaceitável. A partir de 1937, o Banco do Brasil começa a captar recursos da previdência privada e inicia sua expansão internacional ao inaugurar sua primeira agência no exterior, em Assunção, Paraguai, em 1941. Durante a Segunda Guerra Mundial, enquanto os bancos europeus fecham suas agências no país, o Banco do Brasil abre, em 1944, escritórios na Itália – Roma, Nápoles e Piemonte, para onde foram os pracinhas brasileiros. Com o fim da Guerra e a queda de Getúlio Vargas, é criada a Superintendência da Moeda e do Crédito (Sumoc), com o objetivo de “exercer o controle da moeda e preparar a organização de um banco central”. (BANCO

DO BRASIL, 2010). Enquanto isso, no Brasil, em janeiro de 1945, era fundado o Banco Central de Crédito, mais tarde, Banco Itaú.

A Sumoc teria implementado uma política de saneamento bancário que, entre 1945 e 1952, reduziu a rede bancária “de 509 para 404 matrizes de bancos e casas bancárias”. (CAVICCHINI, 2007, p.129). Dois anos mais tarde, com a adoção de medidas recessivas por parte do governo, mais bancos quebraram, provocando grande evasão de depósitos, especialmente de bancos de menor porte, cujos correntistas transferiram seus recursos para instituições de maior porte, principalmente para o Banco do Brasil. Para se ter uma ideia da situação, “no final de 1955, o número de instituições bancárias havia caído para 366”. (*op. cit.*, p. 134)

Com a implantação da indústria automobilística no país e o plano de metas do presidente Juscelino Kubitschek, vislumbrando um crescimento de 50 anos em cinco, juntamente com a construção da nova capital a todo custo, o Brasil experimentou, ao mesmo tempo, a interiorização da economia e um forte processo inflacionário. E com a inauguração de Brasília, em 21 de abril de 1960, o Planalto Central recebe a transferência de diversas instituições, incluindo a sede do Banco do Brasil.

A nova conjuntura promoveu mudanças na forma de atuação dos bancos que, até 1960, eram voltados para a intermediação financeira de curto prazo, com poucas e pequenas operações de câmbio, ficando os empréstimos agrícolas “quase que exclusivamente pelo Banco do Brasil, que também operava, com sucesso, uma carteira industrial”, além de ser também o “único grande banco”, respondendo “por quase 40% do mercado”. (CAVICCHINI, 2007, p.138). Os bancos ainda se deparavam com baixo nível educacional de seus quadros, à exceção do Banco do Brasil. (*op. cit.* p.135)

Em 1964, com a chegada dos militares ao poder, nova revolução no sistema bancário, com a extinção da Sumoc e a criação do Banco Central do Brasil (Bacen) e do Conselho Monetário Nacional (CMN)<sup>44</sup>. Com as medidas, o Banco do Brasil “perdia a posição de principal instituição do sistema bancário nacional, mas assegurava o papel de instrumento de execução da política creditícia e financeira e de agente do Tesouro Nacional, dividindo com o Banco Central as funções de autoridade monetária”. (VIEIRA, 2006, p.54). A reforma bancária do primeiro período militar era voltada para a implantação do mercado de capitais no Brasil, incentivando a expansão dos bancos privados, “de tal modo que os modestos Bradesco e Itaú [na época denominado Banco da América, como se verá no próximo capítulo], se

---

<sup>44</sup> O colegiado do CMN seria formado pelos presidentes do BB e do BNDES, por outros seis membros com mandatos fixos, sendo quatro deles da diretoria do Bacen e tendo o ministro da Fazenda como presidente.

transformassem nos dois principais conglomerados financeiros de capital privado do Brasil”. (*op. cit.*)

Com sua estrutura, o Banco do Brasil seguia lançando novidades e buscando a retenção de clientes: a partir de 1967, passou a se dedicar ao mercado internacional, em 1968, lançou o “Cheque Ouro, o mais antigo cheque especial do mercado, um enorme sucesso de público”, (BANCO DO BRASIL, 2010); e em 1969 inaugurou sua agência em Nova York (VIEIRA, 2006, p.60). Ao longo da década de 1970, tornou-se “um dos maiores bancos do mundo em ativos e patrimônio líquido”. (*op. cit.*, p.59). A inauguração de sua milésima agência na cidade de Barra dos Bugres (MT), em 1976, foi emblemática na demonstração de poder e de sua condição de banco de governo que distribuía créditos principalmente para o setor privado. (*op. cit.*)

A década seguinte é marcada pelo processo de redemocratização do país que, junto com a abertura política, se notabiliza por novas crises econômicas, como visto no primeiro capítulo, e por novo reordenamento do sistema financeiro-governamental. Assim, em 1985, são separadas contas e funções de Banco do Brasil, Banco Central e Tesouro Nacional. Em 1986, extingue-se a conta movimento<sup>45</sup> e, com isso, o repasse de recursos do Bacen ao BB passa a ser identificado nos orçamentos das duas instituições. Gradualmente, até 1988, as funções de autoridade monetária são transferidas do BB para o Bacen, enquanto este transfere ao Tesouro Nacional as atividades relacionadas ao fomento e à administração da dívida pública federal. Com a Constituição Cidadã, promulgada naquele mesmo ano, o Bacen tem suas competências reforçadas. (BANCO CENTRAL, s/d)

O Banco do Brasil, nesse cenário, fortaleceu sua personalidade jurídica de economia mista, com a qual atua até os dias de hoje, executando suas atividades de banco comercial e governamental, mantendo sua importância em todo o território nacional com o financiamento de atividades produtivas, de modo especial ao setor agropecuário, ampliação da rede de agências e políticas de acesso ao crédito.

A transformação pela qual passava o país levava o BB a criar, em 1985, seu “braço social”, a Fundação Banco do Brasil (FBB), cujos investimentos priorizariam a assistência social, a reaplicação de tecnologias sociais e ações de voluntariado, dentre outros (FBB, s/d).

---

<sup>45</sup> A conta movimento balanceava diariamente os desequilíbrios financeiros entre BB e Bacen pois, como não havia uma autoridade monetária, este último era obrigado a compensar o caixa do primeiro por meio da chamada conta movimento. Como informa Gustavo Loyola, ex-presidente do Banco Central: “Essa conta permitia a liberação de empréstimos e financiamentos, no interesse de programas de governo, sem que estes constassem do orçamento fiscal”. (LOYOLA, 2010). Assim, tanto ministros quanto governadores podiam ordenar operações de crédito no Banco do Brasil (para os primeiros) e nos bancos estaduais (caso dos governadores), os quais, ao fim da cadeia, recorreriam ao BB para solicitar novos empréstimos.

Em 1986, o BB tornou-se “uma instituição financeira completa” ao atuar em todos os segmentos do mercado financeiro, enquanto, no ano seguinte, inovou mais uma vez ao lançar “o Ourocard, primeiro cartão de múltiplo uso do mercado brasileiro”. (BANCO DO BRASIL, 2010)

Em 1989, inaugura o primeiro Centro Cultural Banco do Brasil, no Rio de Janeiro, no mesmo local que havia sido sede da presidência da instituição e que abrigava a Biblioteca, desde 1931, e o Museu, a partir de 1955. O segundo CCBB só viria a ser inaugurado 11 anos mais tarde, na capital federal, Brasília, no ano 2000, com o terceiro em São Paulo (SP), no ano seguinte, e o quarto e último em 2013, em Belo Horizonte (MG).

Depois de passar por diversos planos no intuito de conter a inflação e promover o crescimento da economia nacional, chega a vez do Plano Real, “o único plano de estabilização bem sucedido [*sic*] pós-1964” (CAVICCHINI, 2007, p.228), cujas bases foram lançadas no final de 1993. Mais uma vez, a situação era “crítica” para os bancos, o que fez com que fosse criado o Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento Financeiro (Proer) com o objetivo de sanear os bancos privados. Também as instituições financeiras públicas, a exemplo do Banco do Brasil, contabilizavam prejuízos “enormes”, mas que, no caso do BB, “pelo seu tamanho, importância e imagem, era inviável se pensar em privatização ou liquidação”, como ocorreu com os bancos estaduais por meio do Programa de Estímulo à Redução do Setor Público na Atividade Bancária (Proes), criado com a Medida Provisória 1.514/1996. (*op. cit.*, p.234). Dentre os privatizados, o Itaú adquiriu quatro: Banerj, Banestado, Bemge e BEG. (*op. cit.*, p.235)

Para o Banco do Brasil, a solução encontrada foi “fazer uma chamada para capitalização que assustou os tradicionais investidores”. Até então “acostumados a receberem os seus dividendos regularmente”, precisaram, desta vez, “enfiar a mão no bolso”. (*op. cit.*, p. 242). Por outro lado, foi graças à sua capilaridade que foi possível substituir, em curto espaço de tempo, em todo o país, a antiga moeda pela nova, em 1994. “A operação foi considerada a maior do gênero já realizada no mundo. Quando o real<sup>46</sup> entrou em vigor, em primeiro de julho, o BB havia distribuído R\$ 3,8 bilhões às 31 mil agências bancárias existentes no País”. (*op. cit.*)

---

<sup>46</sup> De 1500 a 2022, o Brasil contou com nove moedas circulantes. A primeira – que ficou conhecida como *réis* – e a nona (vigente a partir de 01/07/1994) receberam o nome de *real*. A segunda (01/11/1942 a 12/12/1967), a quarta (15/5/1970 a 27/2/1986) e a sétima (16/3/1990 a 31/7/1993) ganharam o nome de *cruzeiro*; a terceira (13/12/1967 a 14/5/1970) chamou-se *cruzeiro novo*; a quinta (28/2/1986 a 15/1/1989) foi o *cruzado*; e a sexta (16/1/1989 a 15/3/1990), o *cruzado novo*; a oitava, *cruzeiro real* (1/8/1993 a 30/6/1994); sendo a nona, *real* (a partir de 1994). (BCB, 2022)

A estrutura do BB, em meio a tantas mudanças, não passou ilesa, especialmente à queda da inflação, que obrigou todo o sistema bancário a uma rápida adaptação de cenário. Vieira (2006, p.207) remete ao período em que, durante o governo do presidente FHC, o Banco promoveu uma “reestruturação ortodoxa”, com o objetivo de “sanear as contas”, enfatizando os investimentos em tecnologia, provisionamento de créditos, contenção de gastos e instalação, em 1995, do Programa de Demissão Voluntária (PDV) e com ele mudança nos planos de carreira dos funcionários, em busca de resultados<sup>47</sup>. Somente no ano de seu lançamento, foram desligados 13.388 funcionários. “Com o PDV, foi quebrada a tradição institucional de estabilidade no emprego, a qual existia de fato, embora não existisse de direito, considerando que a situação dos funcionários, então, já era regida pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT).” (BENEVIDES, 2002, p.13-14).

Para o CCBB Rio de Janeiro, o único centro cultural existente até então, a “instrução” era para “que se encontrasse uma solução para que ‘aquilo’ pudesse ser autossustentável”. Com isso, o Centro sofreu “corte orçamentário”, “contenção de despesas”, “enxugamento da equipe” e “diminuição do horário de visitação”. Ao que tudo indica, “o estrondoso sucesso do CCBB carioca blindava o espaço contra qualquer alternativa mais radical”. (VIEIRA, 2006, p.207)

### ***2.2.3 Tempos modernos e domínio do digital***

O forte investimento em modernização e tecnologia favorece o saneamento das finanças. Em 1996, o BB consegue aporte de capital de R\$ 8 bilhões e, em 1998, “torna-se o primeiro banco a obter o certificado ISO 9002 em análise de crédito e inaugura seu Centro Tecnológico, um dos mais modernos e bem equipados do mundo”. (BANCO DO BRASIL, 2010). Dois anos depois, instala o portal [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br), tornando-se “líder em quantidade de usuários de internet banking”, sendo ainda “o primeiro banco a lançar o autoatendimento personalizado”. (*op. cit.*)

Se, enquanto instituição financeira, o Banco do Brasil possui uma área de tecnologia respeitada e de coordenação do sistema bancário – como distribuição de cédulas pelos Serets espalhados pelo país, ou a distribuição de TEDs e DOCs –, os avanços tecnológicos não

---

<sup>47</sup> Paulo César Ximenes assumiu a presidência do Banco do Brasil promovendo, entre 1995 e 1998, ajustes com o objetivo de desobrigar o governo do custeio de investimentos, cogitando-se, inclusive, a privatização. O assunto só não teria sido levado adiante pela análise do próprio governo de que não teria o apoio suficiente do Congresso Nacional. Ximenes era funcionário do BB, mas fez carreira no Banco Central, o qual chegou a presidir, entre abril e setembro de 1993, em meio a atritos com o governo Itamar Franco (1992-1994). (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019; CRUZ e COSTA, s/d).

chegaram ao setor cultural, que sofre com a ausência de memória digital. Há muitos obstáculos a serem superados para a efetivação da transformação digital, gerando experiências digitais significativas para seu público no âmbito da cultura – se é que o CCBB caminhará nesse sentido. Tal constatação se dá pela dificuldade em se conseguir informações sistematizadas pela internet.

A luta entre a tradição e a inovação, que é o princípio de desenvolvimento interno da cultura das sociedades históricas, só pode prosseguir através da vitória permanente da inovação. Mas a inovação na cultura só é sustentada pelo movimento histórico total que, ao tomar consciência da sua totalidade, tende à superação de seus próprios pressupostos naturais e vai no sentido da supressão de toda a separação. (DEBORD, 1997, p.120)

Para Debord, uma mudança contundente deve estar internalizada na organização. Nessa perspectiva, seria preciso que todo o corpo funcional do BB, de modo especial seus dirigentes, enxergassem o CCBB como polo transformador e efetivamente renovador de seus clientes. Também os profissionais que atuam nos centros precisariam ser agentes dessa transição, devendo rever, inclusive, suas rotinas, de modo a

traduzir a experiência da visita, física ou virtual, para a linguagem dos visitantes hiperconectados e ávidos por consumir conteúdo de maneira interativa e simplificada. As telas digitais táteis como novas vitrines permitem que o observador interaja, navegue, viaje e escolha seus caminhos entre obras, coleções e arquivos. (MATOS, 2021, p.30).

De todo modo, observa-se um movimento tardio, esse do CCBB buscar, por meio de suas redes de conexões digitais, uma forma de acessar seu público. Durante o período de isolamento social, o CCBB viu-se compelido a convergir sua programação ou, pelo menos, parte dela para as redes sociais. Mas não ousou, limitando-se a adaptar seu modelo exibidor de obras de arte e conteúdos adjacentes e complementares, como debates e shows, ao ambiente virtual. A tela digital, porém, demanda acima de tudo interesse por ela e suas infindáveis perspectivas. Pode ter sido aberta uma porta, mas a casa continua com o mesmo mobiliário. O CCBB ainda não se reconfigurou para o século XXI, no que diz respeito às possibilidades do mundo virtual.

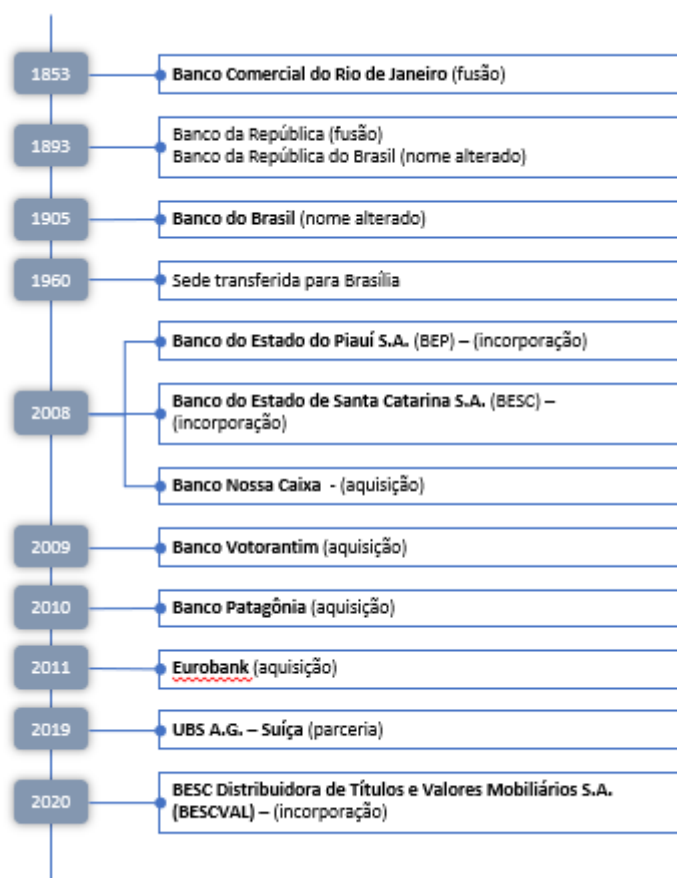
A partir da incorporação<sup>48</sup> de Subsidiária Integral (BB-Financeira S.A., Crédito, Financiamento e Investimento), bem como de operações de cartão de débito e crédito e da

---

<sup>48</sup> De acordo com o Art. 227 da Lei 6.404/76, que dispõe sobre as Sociedades por Ações, “incorporação é a operação pela qual uma ou mais sociedades são absorvidas por outra, que lhes sucede em todos os direitos e

repatriação de capitais investidos nas dependências externas, o BB tornou-se, em abril de 2011, banco múltiplo. Outra mudança relaciona-se à autonomia administrativa dada à BB DTVM, renomeada BB Administração de Ativos, Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A. e, desde 2022, BB Asset Management (CAMPOS, 2022), assegurando a ela liderança no setor. Nesse mesmo ano, a “área de Relações com Investidores passou a produzir relatórios trimestrais de Análise de Desempenho e adotou a prática de divulgar os resultados e discuti-los por teleconferências”. (BANCO DO BRASIL, 2012)

**Figura 4 – Banco do Brasil: aquisições, incorporações e parceria**



Fonte: Banco do Brasil (2021)

No mercado de ações, o BB converte, em 2002, suas ações preferenciais em ordinárias, firmando-se “como um participante importante” de um cenário iniciado há quase cem anos antes, em 1906. No centenário desse movimento de listagem em bolsa de valores, em 2006, o BB se integra ao Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa)<sup>49</sup> e assume o

obrigações”. Fonte: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/16404compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16404compilada.htm). Acesso em: 06fev.2021, às 09h25.

<sup>49</sup> O Novo Mercado foi lançado no ano 2000, estabelecendo padrão de governança corporativa e transparência para as novas aberturas de capital e negociação de ações, com sua primeira listagem em 2002. O segmento reúne as empresas com as melhores práticas de governança corporativa, posto implicar na “adoção de um conjunto de



compromisso de alcançar 25% de ações em livre circulação no mercado. Outras duas distribuições públicas de ações foram realizadas em 2007 e 2010, “quando ocorreu a maior oferta de ações da história do Banco”, com “o *free float* atingindo 30,4%” e “a participação de estrangeiros 17,5%”, reforçando, com isso, a estrutura de seu capital e a manutenção de seus planos de crescimento. (BANCO DO BRASIL, 2010).

A crise que abalou o mundo dos negócios em 2008 produziu uma nova mudança no sistema bancário brasileiro. Por meio da MP 443, de 21.10.2008, dentre outras providências, o Banco do Brasil S.A. e a Caixa Econômica Federal (instituição 100% pública, criada por D. Pedro II, em 12 de janeiro de 1861) foram autorizadas a constituir subsidiárias e a adquirir instituições financeiras sediadas no Brasil. O BB teria entrado em cena para “evitar uma crise bancária de grandes proporções, entre setembro de 2008 e janeiro de 2009, enquanto o Banco Central relutava em desempenhar essa função, temendo riscos judiciais em operações de empréstimos aos bancos”. (RIBEIRO, 2009). Assim, no ano em que completava 200 anos de existência, o BB incorporou o Banco do Estado de Santa Catarina (BESC) e o Banco do Estado do Piauí (BEP), comprou 71,25% do Nossa Caixa, instituição de economia mista do governo do Estado de São Paulo (BANCO DO BRASIL, 2008), e ainda adquiriu 50% do capital total e aproximadamente 50% do capital votante do Banco Votorantim (BANCO BV, 2011). Os negócios foram concretizados em 2009, com a homologação do Banco Central.

A estratégia de aquisição deveu-se à busca pela liderança nos mercados regionais, aliada à dívida dos bancos estaduais junto à União. De acordo com Sales e Carvalho (2018), os processos de fusão/incorporação foram positivos para o BB, “possivelmente pela redução dos custos, eliminação de despesas operacionais e exclusão das rotinas redundantes”. Pela análise dos autores, foi observada “uma melhoria nas variáveis de rentabilidade, liquidez e margens (mesmo alguns indicadores não sendo explicados pelo modelo)” (*op. cit.*) – o mesmo se aplicaria ao Itaú.

Ainda em 2009, no mês de setembro, o governo brasileiro publicou dois decretos que proporcionaram maior possibilidade de capitalização para o Banco do Brasil. O primeiro aumentava o limite de participação de estrangeiros no capital do banco, de 12,5% para até 20%, enquanto o segundo autorizava a emissão de ADR (*American Depositary Receipts*), lastreado em ações ordinárias do BB na Bolsa de Nova York. A situação permitia ao BB ingressar no novo mercado. Para que tal ocorresse, o Banco precisaria atingir 25% de suas ações negociadas em bolsa, percentual que deveria ser alcançado até junho de 2011, de acordo

---

regras societárias que ampliam os direitos dos acionistas, além da divulgação de políticas e existência de estruturas de fiscalização e controle.” (BANCO DO BRASIL, 2021)

com compromisso assumido pela instituição junto à Bovespa. E naquele momento, o Banco possuía 21,7%. “Até o momento o governo não disse se pretende vender parte das ações do BB em seu poder. Como acionista majoritário, o Tesouro Nacional possui 65,6% do capital do banco”. (CRISTINO, 2009, p.16). A Previ, o fundo de pensão dos funcionários do BB, com 10,2% das ações, era outro grande acionista, além do BNDESpar, com 2,5%. “As demais ações restantes são negociadas livremente no mercado, no âmbito da Bovespa”. (*op. cit.*)

Longe das preocupações com o mercado financeiro, mas totalmente dependente dele para sua subsistência, os CCBBs seguiam encantando públicos, recebendo prêmios, sendo reconhecidos internacionalmente e angariando mídia positiva para o BB. Em meio às conquistas, a busca por uma identidade visual que conversasse com suas realizações, como pode ser visto nas logomarcas do Centro ao longo de sua trajetória, disponíveis nos Anexos.

### **2.3 CCBB – encontro de história, arte e cultura**

No país, existem quatro CCBBs – Centro Cultural Banco do Brasil, sendo três no Sudeste e um no Centro-Oeste brasileiro, os quais, entre 1989 e 2021, receberam mais de 100 milhões de visitantes, tendo realizado mais de 4.500 projetos (CCBB, 2021), consolidando-se como um dos principais centros culturais no cenário cultural brasileiro e internacional. À exceção do CCBB Brasília, os demais edifícios são construções neoclássicas, do início do século XX. Todos, porém, têm em comum o fato de terem sido adaptados para abrigar espaços expositivos de arte e cultura. Assim, como constata Santos (2008, p. 59), “a história atribui funções diferentes ao mesmo lugar.” O primeiro equipamento constituído foi o CCBB Rio de Janeiro, em 12 de outubro de 1989. Na sequência, vieram o CCBB Brasília, em 12 de outubro de 2000, o CCBB São Paulo, em 21 de abril de 2001, e o CCBB Belo Horizonte, em 27 de agosto de 2013.

Como se vê, as unidades receberam o nome das respectivas capitais em que estão sediadas. Os quatro centros atuam de forma similar. Não se pode afirmar com precisão, mas é possível que o sucesso do modelo do CCBB Rio de Janeiro tenha levado muitas instituições a buscar informações sobre a constituição de espaços similares, ao ponto de o referido Centro lançar o “Guia para formação e utilização de espaços culturais” (CENTRO CULTURAL BANCO DO BRASIL, 1997). O manual contém dicas de instalação e gestão de um ambiente cultural, aborda aspectos a serem considerados na escolha do local, na iluminação, na organização do espaço, no revestimento das paredes e, claro, em considerações relevantes para a bem-sucedida realização de eventos. Nesse documento, encontra-se inclusive indicação

para formação de biblioteca. Desse modo, o Guia torna-se importante fonte de considerações para qualquer grupo que deseja aventurar-se na constituição de um espaço cultural. No BB, sua existência é de certo modo preterida pela própria experiência adquirida. Em nenhum dos arquivos a que esta pesquisa teve acesso, o Guia é citado. No entanto, o modelo vitorioso, em termos de público e crítica, é referenciado nos componentes de defesa para justificar tanto a instalação dos centros subsequentes ao CCBB RJ quanto sua manutenção. Afinal, “uma instituição com grande apreço por suas boas práticas e realizações não poderia desperdiçar as próprias experiências de sucesso”. (OLIVEIRA, 2016, p. 39)

De um modo geral, a programação dos CCBBs é determinada a partir dos editais de seleção, lançados anualmente até 2012 e a cada dois anos depois dessa data. A mudança de prazo deu-se em função da dificuldade de se produzir e promover projetos em curto período. Não foram localizadas informações para comprovar quando tiveram início. Oliveira (*op. cit.*, p.56) destaca “que, desde 1991, o CCBB Rio de Janeiro recebe projetos para análise. No intuito de padronizar a forma como chegavam os projetos, foi criado, em 1995, um formulário de encaminhamento de propostas”. Sabe-se, portanto, ter sido a forma encontrada para escolher os projetos a serem abrigados pelo Centro dado que, tão logo foi aberto ao público, recebia proposições de diversos gêneros. Desse modo, os editais constituem desde sempre um modo de se organizar a ocupação dos espaços, além de nortear o viés curatorial dos centros culturais.

Cypriano (2014) é crítico ao modelo, ao considerar que, ao adotar a prática dos editais, o CCBB se esquivava de evidenciar seu recorte artístico-cultural, permitindo-se dominar pela “lógica do marketing” em projetos expositivos que “visam, em primeiro lugar, o maior público possível, independentemente do conteúdo”. A tarefa, desse modo, seria delegada aos produtores culturais.

O CCBB defende a realização dos editais com o discurso da acessibilidade, posto ser aberto nacionalmente, para proponentes de todas as regiões do País, e da existência de eixos curatoriais. Com inscrições gratuitas, os projetos são “avaliados pelas equipes técnicas dos Centros Culturais Banco do Brasil e, posteriormente, por representantes da sociedade civil com notório reconhecimento no meio cultural e acadêmico. [...]” (BANCO DO BRASIL, 2012). Os resultados, no entanto, nem sempre contemplam essa pretendida diversidade regional, com as propostas aprovadas, mesmo justificadas com os critérios estabelecidos, favorecem o entendimento que privilegia o marketing, como a seleção de artistas renomados e com perspectivas maiores de visibilidade junto ao público e à mídia, além da pouca ou quase nula participação de grupos e artistas fora do Centro-Oeste e Sudeste.

A estrutura de cada Centro é composta por um gerente Geral, um gerente de Programação e outro de Planejamento, que abarca a coordenação das funções administrativas (manutenção do prédio, contratos de equipes terceirizadas, menores aprendizes, estagiários e restaurantes/cafeaterias) e de comunicação (imprensa, site, redes sociais etc.). A exceção fica com a unidade carioca, posto contar com quatro gerências: Geral, Programação, Gestão de Conteúdo e Núcleo Administrativo, em função do Espaço Conceito e do Museu do Banco do Brasil. O CCBB Brasília também conta com espaço museal, mas sua gestão fica a cargo do gerente de Planejamento. Cada gestor é assessorado por funcionários de carreira – analistas e assessores escolhidos por meio de processo de seleção interna.

Mas essa estrutura nem sempre foi assim. Em meados de 2013, os CCBBs passaram por reestruturação, de modo a enxugar o quadro e, ao mesmo tempo, dar espaço para a chegada da quarta unidade, a de Belo Horizonte. Assim, as áreas Administrativa e de Comunicação, outrora independentes, foram unificadas (exceto no Rio de Janeiro), dentre outras medidas. Na Diretoria de Marketing e Comunicação (Dimac)<sup>50</sup>, responsável pela gestão dos centros, foi criada a Divisão de Marketing Cultural para coordenar os espaços e ainda efetuar a contratação de projetos de grande porte e consequentemente de alçadas maiores. Esse núcleo foi extinto em 2021 e, no ano seguinte, deu origem a uma estrutura mais enxuta, com o objetivo apenas de fazer a ponte entre os Centros e a Dimac.

A definição e a execução da estratégia de Marketing Cultural no Banco do Brasil é competência da Diretoria de Marketing e Comunicação, que realiza e ativa projetos patrocinados (em sua maioria com incentivo da Lei Rouanet) nos Centros Culturais Banco do Brasil, que constituem unidades de apoio da Diretoria. A sustentabilidade do “negócio CCBB” busca um novo modelo de financiamento da programação e das despesas administrativas, e não somente da programação como é o modelo atual. (BANCO DO BRASIL, 2015, p.1)

Como se observa, os CCBBs não são unidades independentes, antes, são parte da estratégia de marketing do Banco e obedecem às diretrizes da diretoria que a coordena e que buscava “um novo modelo” para custear tanto a programação quanto as despesas administrativas.

O BB realizou estudo interno, com o objetivo de adotar um modelo adaptado de *Crowdfunding*, mas que não chegou a ser executado. De qualquer modo, fazem parte os modelos de patrocínio (com recursos incentivados ou não das

---

<sup>50</sup> Cabe ressaltar que, historicamente, a Dimac responde diretamente ao presidente do Banco, sendo ainda a diretoria responsável por salvaguardar a marca BB.

empresas do Conglomerado BB) e a cessão do espaço dos CCBBs para projetos artísticos e culturais. (FIGUEIRÓ, 2022)

Uma das formas encontradas foi o lançamento anual de editais de cessão de espaço. A prática já existia, de forma precária e baseada em contatos, realizada a partir de produtores e artistas que já possuíam patrocínio de outras empresas, mas não tinham espaço para realizar seus projetos e batiam à porta dos CCBBs, que analisavam as propostas, verificavam eventuais lacunas na programação e concediam ou não seus equipamentos para a produção, totalmente sem custos. A principal preocupação, antes mesmo da avaliação da proposta era com a concorrência: o projeto não poderia ser patrocinado por empresas do ramo financeiro. Cabe dizer que a bilheteria, administrada pelos CCBBs, é inteiramente destinada à produção dos espetáculos, independentemente de o projeto ser ou não patrocinado pelo BB.

Sobre o investimento do Conglomerado, Neto (2021) observa que o BB teria investido em projetos culturais, via Lei Rouanet, em 2021, “apenas” R\$ 3.803.036,00, enquanto no ano anterior esse valor teria chegado a R\$ 20.435.183,47. O repórter chega à conclusão de que em 2021 o Banco teria versado 18,6% em relação a 2020, quando a pandemia de Covid-19 foi iniciada no Brasil. Questionado, o BB teria encaminhado ao repórter a seguinte justificativa:

O BB lembra que, em função da pandemia, os CCBBs Belo Horizonte, Brasília, Rio de Janeiro e São Paulo permaneceram fechados entre março de 2020 e início de 2021, seguindo as respectivas legislações locais. Com isso, foi necessária a renegociação de projetos já contratados, seja para adaptação para o on-line, seja para a definição de novo prazo, o que reduziu o número de novas contratações para o ano de 2021.

O BB destaca que investiu em valores incentivados em 2020, R\$ 19 mi, e em 2021, R\$ 3,8 mi. No total, o investimento nesses dois anos foi de R\$ 40 mi e R\$ 45 mi, respectivamente, considerando o Conglomerado, mantendo a qualidade da programação e o compromisso de investir em cultura por meio dos CCBBs.

Por fim, o BB informa que a decisão pelo uso ou não de valores incentivados faz parte da estratégia de cada empresa e está relacionada, por exemplo, a maior possibilidade de ativação dos projetos patrocinados, o que pode ser um diferencial nesse período de retomada de visitação presencial. (NETO, 2021)

No último parágrafo, o BB se posiciona como empresa de mercado ao destacar a variação do apetite de investir ou não em projetos culturais incentivados. E pelos dados de 2020, essa premissa pode se configurar numa nova forma de atuação.

### 2.3.1 Paisagem urbana

Na geografia dos centros urbanos, os equipamentos culturais surgem como consequência de projetos de recuperação das vias, atendendo a demandas especialmente dos mais abastados e reforçando o monetarismo das ideologias capitalistas, como nos lembra Vieira:

O caso do Rio de Janeiro e o surgimento dos CCBB são, nesse sentido, emblemáticos para ilustrar os processos de enobrecimento urbanos que passaram a proliferar a partir de meados da década de 1970 para reverter, no caso das cidades brasileiras, a síndrome da “miserópolis” e recuperar a infraestrutura e o mobiliário urbano das áreas centrais segundo os padrões e condições necessárias para o investimento e a retenção de capitais. As atas de criação dos CCBB no Rio, São Paulo, Brasília e Recife são didáticas para acompanhar, na sequência, o processo de interiorização do “espírito objetivo” do lucro sobre o “espírito subjetivo” do idealismo e promoção social que inicialmente sustentou a criação do CCBB carioca. (VIEIRA, 2006, p.108-109)

Mais à frente, serão abordados os contextos de criação de cada CCBB. Cabe ressaltar, no momento, que em todos encontra-se preocupação com a reestruturação ou recuperação e valorização do espaço urbano a ser ocupado.

Uma questão que salta aos olhos quando se depara com os elogios e opinião dos visitantes e as reportagens e colunas dos jornais sobre os espaços dos CCBB é a intermitente referência à sensação europeia de seus ambientes, ao padrão de limpeza e qualidade da programação típicas de Primeiro Mundo, impressões que demarcam as fronteiras espaciais de um mundo recluso de civilidade e remanso em meio à realidade bruta e exasperada dos centros metropolitanos brasileiros, os quais, em épocas de crise como a década de 1980, costumam refletir a feitura da desorganização social e da miséria terceiro-mundista. (VIEIRA, 2006, p.183)

Esse espaço-limite sobre o qual nos fala Vieira remete ao entendimento de Angelo Serpa, no qual forma e conteúdo, na análise do espaço público urbano, são indissociáveis e passam por considerações de caráter intersubjetivo. E, nesse contexto, é preciso considerar a demarcação de territórios, não havendo como escapar da acessibilidade: “[...] Pois, a acessibilidade não é somente física, mas também simbólica, e a apropriação social dos espaços públicos urbanos tem implicações que ultrapassam o *design* físico de ruas, praças, parques, largos, *shopping centers* e prédios públicos.” (SERPA, 2014, p.16)

Na contemporaneidade, lembra Carsalade (2017, p.138), “a noção de patrimônio cultural [...] é muito mais ampla” do que a adotada décadas atrás, “quando ela se estabelecia

apenas sobre os pilares da história e da arte, época em que a excepcionalidade artística ainda tutelava o reconhecimento histórico”. Há de se ter ainda a afirmação de Benhamou (2016) quanto à diversidade de valores patrimoniais: no âmbito histórico, culturais, educativo, científico, e até econômico e financeiro. As coleções em geral dos espaços museais costumam revelar a narrativa de um patrimônio sob o ponto de vista de quem conta a história, recortada de um contexto amplo.

Cabe destacar que o museu do CCBB RJ se enquadra na definição formal de museu, conforme estabelece o artigo 1º da lei 11.904/2009 (GOVERNO FEDERAL, 2009), o Estatuto dos Museus, e o próprio *Internacional Council of Museums* (Icom):

(...) uma instituição permanente sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público, que adquire, conserva, investiga, comunica e expõe o património material e imaterial da humanidade e do seu meio envolvente com fins de educação, estudo e deleite. (ICOM, 2021).

O CCBB BH foi inaugurado já com o segundo andar dedicado à história do edifício, com mobiliário original, enquanto o CCBB Brasília converteu, em 2016, parte do primeiro andar em um cenário de visita ao passado histórico das atividades bancárias, do próprio banco e de seus funcionários. Nesse sentido, até mesmo o CCBB SP, que não possui elementos que possam caracterizá-lo como espaço museal, torna-se um, com sua edificação histórica, que remete aos primórdios do século XX.

No âmbito das exposições, de 2011 a 2022, quando o Instituto Brasileiro de Museus (Ibram) passou a compartilhar com a publicação britânica *The Art Newspaper* (ver Anexo 01) os dados dos espaços museais e centros culturais do país (tendo em vista que a revista não diferencia museu de centro cultural), os CCBBs estão sempre figurando entre os cem mais visitados do mundo, com destaque para a unidade carioca, a mais bem colocada, inclusive com exposições individuais entre as 10 mais vistas pelo público. Essa visibilidade internacional desperta o interesse e chega a ser um facilitador nas negociações para a vinda de mostras de grande porte ao Brasil.

Para completar essa sensação de experiência do visitante, assim como os principais museus do mundo, todos os CCBBs possuem café/bistrô, como espaço de convivência – as unidades de BH, DF e RJ ainda possuem restaurante, souvenirs e livraria. Os CCBBs, inseridos na perspectiva de revitalizadores do espaço urbano, apresentam-se como paradigmas seguros da lógica do capital.

### 2.3.2 E o CCBB quase chegou ao Nordeste

Para além da ação política urbana, há também o viés negocial envolvido na expansão do modelo para outras praças. Recife quase recebeu o seu. Seria o quarto do país e o único CCBB do Nordeste. Pesaram na escolha da capital pernambucana o fato de estar situado fora das regiões Sudeste e Centro-Oeste, onde as unidades iniciais tinham sido instaladas, do processo de reurbanização em andamento e do interesse da população local por atividades culturais, notado durante as edições do Circuito Cultural Banco do Brasil realizadas na cidade. Mesmo com todos os fatores técnicos favoráveis, por sua condição de agente condicionado às orientações do Governo Federal, deve-se ter em mente que “a influência política sempre pesou nas decisões da Empresa” (VIEIRA, 2006, p.219). Nas palavras de Vieira, o CCBB Pernambuco teria sido “decidido a galope ao final do governo” de FHC, cujo vice-presidente era o ex-governador e senador pernambucano Marco Maciel. A partir daí, o BB teria sido levado a, por meio de suas áreas de Estratégia e Organização, Marketing e Comunicações e de Negócios com o Governo, “desenvolver um estudo que o permitisse blindar ou, pelo menos, reforçar seu poder de negociação ante ‘recomendações’ que vinham de cima”. O grupo de trabalho instalado em 2003 deveria “estabelecer um modelo de análise para avaliar as propostas de expansão da rede de CCBB apresentadas ao Banco do Brasil”. (*op. cit.*, p.221).

A pesquisa aponta que o padrão de implantação seguiria o dos CCBBs anteriores, com alguns ineditismos. Um deles seria o de que, pela primeira vez, um CCBB seria inaugurado em parceria com empresas privadas, a Telemar e a Brasilveículos (AGÊNCIA ESTADO, 2003). Outro, conforme Lorêto e Pacheco (2007, p.9) e Vieira (2006, p.220), de que o prédio não seria parte do patrimônio do banco, sendo instalado na antiga estação ferroviária de São José. Para tanto, o governo do Estado de Pernambuco teria firmado convênio com a Rede Ferroviária Federal S.A (REFFSA), seguido de um contrato de comodato com o Banco do Brasil, para a cessão da antiga estação por um prazo de 30 anos. O lugar, bastante movimentado, agradava à instituição bancária por garantir visibilidade à marca, e ainda acesso facilitado ao futuro centro cultural. O prédio, patrimônio histórico da cidade, projetado pelo arquiteto mineiro Herculano Ramos e inaugurado em 1888, com mais de 6 mil m<sup>2</sup>, precisaria de adaptações, além de atender a requisitos específicos de manutenção da Fundação do Patrimônio Histórico e Artístico de Pernambuco (Fundarpe) – nada diferente dos edifícios históricos que já ocupava. Além dos fatores elencados, a escolha de Recife para implantar o próximo CCBB – depois de RJ, DF e SP – decorreria da sua importância mercadológica para o banco, de sua localização privilegiada na região Nordeste e da sua relevância histórica para



o país. A inauguração, inicialmente prevista para 2004, foi adiada para 2006 e jamais saiu do papel.

### 2.3.3 *Rejuvenescer é preciso*

Criada em 1988 e subordinada à Consultoria Técnica da Presidência (COTEC), a Secretaria de Comunicação do BB, de acordo com Silva (1999, p.38-39), teria lançado “formalmente as bases para um tratamento estratégico de marketing do Conglomerado”, identificando “nichos de mercado a serem trabalhados” e lançando produtos, como o primeiro cartão Ourocard e a caderneta de poupança Ouro. No ano seguinte, em 1989, a pesquisa “O Banco no meio urbano”, a cargo da *Research International*, apontou dados que modificaram sua atuação, a partir da constatação da identificação da empresa com um banco “velho e pesado”, tendo por atributos tradição e segurança, com faixa etária dos clientes entre 50 e 65 anos. (*op. cit.*, p.39). Era preciso, portanto, renovar sua base de clientes, com pena de perder força no mercado.

Detectada a necessidade de rejuvenescimento tanto da imagem quanto dos clientes, buscaram-se ações para colocar em prática o “Plano de Conquista do Público Jovem”, adotado em 1990. As primeiras iniciativas ocorreram em 1991, com o copatrocínio ao “Rock in Rio II” e o patrocínio à Confederação Brasileira de Voleibol (CBV). A esta última o BB teria chegado a partir de pesquisa da LPM-Propaganda e Marketing, contratada especialmente para verificar as preferências dos jovens. (*op. cit.*, p.39-40). Essa estratégia junto ao vôlei deve permanecer, pelo menos, até 2024 (a renovação do patrocínio ocorre nos ciclos olímpicos) e é considerada a mais longa história de patrocínio do esporte brasileiro. (VETTORAZZO, 2021). Em 2018, o BB novamente lança olhar para o público desportivo e aposta nos eSports, com patrocínio a eventos e posteriormente ao *Squad BB*, encabeçado inicialmente por Gaules, Pimpimenta, AnaXisdê e David Tavares. Em 2021, torna-se ainda o primeiro banco do Brasil a enveredar pelo metaverso.

No campo cultural, o fortalecimento da marca junto à sociedade recaiu sobre o *Projeto Brasil Musical*, realizado por cinco anos e cuja origem se deu com a aquisição, em dezembro de 1993, de CDs de música instrumental brasileira para serem oferecidos de brinde aos clientes, aliada a uma apresentação ao vivo na cidade de São Paulo que, no ano seguinte, faria parte da celebração dos 300 anos de Curitiba (PR). O sucesso da empreitada levou a uma reedição da proposta, mas percorrendo nove capitais brasileiras (SILVA, 1999, p.42-43). A iniciativa ganhou reconhecimento do público, espaço gratuito na imprensa, com mídia

espontânea para a cobertura dos espetáculos, e prêmio na categoria de Melhor Projeto de Música Popular da Associação Paulista dos Críticos de Arte – APCA (distinção que posteriormente se manteve para diversos projetos apresentados no CCBB SP). Com tantos fatores positivos, ganhou projeção nacional em 1995, percorrendo 29 cidades que abrigaram 109 shows. O know-how conquistado com aquela experiência nacional levou o Banco a voltar-se para o público a ser conquistado, o jovem universitário. Assim, com apresentações nos Campi e em outros espaços, o *Brasil Musical* reuniu reconhecidos músicos da cena instrumental, recebendo, em 1997, o prêmio de Melhor Projeto Institucional da Região Centro-Oeste/Leste da ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. (*op. cit.*, p.43)

Em 1998, o projeto abrangiu intérpretes de MPB, dando origem ao Circuito Cultural Banco do Brasil, “uma proposta diferenciada e capilarizada de atuação na área cultural” (BANCO DO BRASIL, 2012a), que foi sendo ampliado ao ponto de abrigar outras manifestações artísticas, como exposições de artes plásticas e fotografia de artistas locais, música, artes cênicas (teatro e dança), oficinas, palestras e mostras de vídeo. No ano 2000, o projeto ganhou novo formato, ao privilegiar grandes shows populares em 19 cidades. “Este modelo cresceu ao longo dos anos e durou até 2007 e, em 2008 e 2009, com estrutura parecida, passou a ser conduzido pelos CCBBs RJ, SP e DF.” (*op. cit.*)

Com o passar do tempo, o digital foi ganhando espaço na vida das pessoas. O CCBB, ainda que timidamente, passou a ocupar esse canal. No entanto, constata-se que o mundo tecnológico e digitalizado não deixa de ser um processo de inovação para os CCBBs, cuja programação mensal pode ser encontrada no endereço [bb.com.br/cultura](http://bb.com.br/cultura), bem como nas redes sociais Facebook, Instagram e Twitter. Os centros ainda não utilizam outras plataformas, como LinkedIn e TikTok, apesar de seu uso pelo Banco do Brasil que, inclusive, realiza campanhas especialmente voltadas para a visitação dos CCBBs, como a do dia 04 de maio de 2022, com o influenciador digital ‘patzzic’, e que pode ser vista em <https://www.instagram.com/reel/CdJo389OokF/>. Para os espaços, até aproximadamente 2020, o site trazia, em sua página inicial, imagens das fachadas de cada CCBB, acompanhadas de um texto genérico sobre a atuação do BB em cultura. Havia destaque para a programação mensal de cada centro, com a possibilidade de downloads de catálogos de suas mostras expositivas. Durante a pandemia de Covid-19, como já visto, intensificou o uso do digital, inaugurando os *tours* virtuais das exposições em cartaz – sendo a primeira *Egito Antigo*. No entanto, tão logo o modo presencial foi retomado, a internet voltou a ter seu uso destacadamente destinado à divulgação dos projetos. No YouTube, o canal do BB fortaleceu a

estratégia, ao abrigar e ainda seguir exibindo vídeos de montagens teatrais, shows, debates e programas do CCBB Educativo.

### ***2.3.4 BB e a Lei Federal de Incentivo à Cultura***

Para apoiar projetos artísticos e culturais em seus espaços, o BB se vale de três mecanismos: apoio direto, cessão de espaço e Lei Federal de incentivo à Cultura, com alguns hiatos.

Com o Plano Real e a queda do ciclo inflacionário, mecanismo que garantia boa parte da remuneração bancária, dentre outras medidas, o BB contabilizou prejuízos bilionários em 1995 e 1996 – chegando a R\$ 7,78 bi. (CRUZ e COSTA, s/d). Nesse período, ficou impossibilitado de se valer da Lei Rouanet e conseqüentemente de seus benefícios fiscais. A Associação de Amigos do Centro Cultural Banco do Brasil (AACCB) foi criada nesse contexto, sendo constituída de personalidade jurídica própria para cada CCBB<sup>51</sup>, para ser uma entidade tanto captadora de recursos quanto incentivadora, desvinculada do Conglomerado. (*op.cit*). As AACCBs do RJ, DF e SP tornaram-se, assim, proponentes de projetos a serem realizados nos CCBBs, conseguindo captar um total de R\$ 54.581.950,40, entre 1996 e 2007.

#### ***2.3.4.1 AACCB Rio de Janeiro***

Buscas no sistema SalicNet indicam, pela AACCB Rio de Janeiro, a proposição de 25 projetos, sendo 16 na área de “Artes Integradas”, quatro para “Artes Visuais”, dois de “Artes Cênicas”; um para “Música Erudita”; e um para “Patrimônio Cultural”, no valor de R\$ 171.576.567,33, com aprovação de R\$ 107.836.993,33 e captação efetiva de R\$ 53.906.580,40. (SalicNet)

Curioso o fato de que nem todos os projetos captaram apenas de empresas do Conglomerado Banco do Brasil. “Andy Warhol Grande Retrospectiva”, por exemplo, recebeu recursos do próprio Banco do Brasil S.A – Centro Cultural, além do grupo Ford: Banco Ford S/A, Consórcio Nacional Ford, Ford Comércio e Serviços Ltda., Ford Credit Holding Brasil Ltda., Ford Factoring Fomento Comercial Ltda, num total de R\$ 1.245.494,04, dos R\$ 2.040.530,47 solicitados e dos R\$ 1.274.063,57 aprovados. O “Plano Anual de Atividades do Centro Cultural Banco do Brasil – 1998” foi apoiado, além do BB e suas empresas – Brasil Saúde Companhia de Seguros, Brasil Veículos Companhia de Seguros, BrasilCap Capitalização S.A., BRASILSEG Companhia de Seguros – pela empresas DM9DDP

---

<sup>51</sup> AACCB Rio de Janeiro – CNPJ 01.528.535.0001-00 – aberta em 25/10/1996 e baixada em 18/01/2012; AACCB Brasília – CNPJ 04.683.219/0001-93 – aberta em 15/08/2001 e baixada em 07/06/2010; AACCB São Paulo – CNPJ 04.652.794/0001-29 – aberta em 31/08/2001 e baixada em 19/09/2012. Não chegou a ser criada uma AACCB Belo Horizonte.

Figura 5 – Associação de Amigos do Centro Cultural Banco do Brasil – Rio de Janeiro

Associação de Amigos do Centro Cultural Banco do Brasil									
INCENTIVO FISCAL FEDERAL									
Resumo   PDF   XLS   Impressão									
Relatório									
Área Cultural : Artes Cênicas									
PRONAC									
Nome do Projeto									
079001	Festas no CCBB Natal Brasileiro e Janeiro com Arte	Artes Integradas	Situação	K00 - Arquivado	VL Solicitado :	VL Aprovado :	VL Capetado :	VL Comprovado	
069708	Módulo Teatro CCBB Educativo 2007/2008	Teatro	Situação	K00 - Arquivado	956.700,00	952.700,00	0,00	0,00	0,00
Total da Área Cultural					1.260.372,00	952.700,00	0,00	0,00	0,00
Área Cultural : Artes Integradas									
PRONAC									
Nome do Projeto									
970138	Anna Mundi 97	Artes Integradas	Situação	K00 - Arquivado	2.307.376,88	2.307.376,87	0,00	0,00	0,00
041494	Antes - As Histórias da Pré-História	Artes Integradas	Situação	E19 - Prestação de Contas Aprovada	5.173.995,00	4.268.908,00	1.098.101,94	0,00	0,00
004531	Aquisição de Equipamentos Para o Centro Cultural Banco do Brasil - SP	Artes Integradas	Situação	E19 - Prestação de Contas Aprovada	1.976.908,00	1.976.908,00	1.500.000,00	0,00	0,00
0610251	CCBB Educativo 2007/2008 - Programa de Ações Educativas	Artes Integradas	Situação	K00 - Arquivado	1.894.700,00	1.473.100,00	0,00	0,00	0,00
003948	O Surrealismo	Artes Integradas	Situação	E24 - Apresentação prestação de contas	3.396.935,03	3.390.364,53	3.069.259,92	0,00	0,00
9272666	Plano Anual de Atividades do Centro Cultural Banco do Brasil - 1988	Artes Integradas	Situação	E19 - Prestação de Contas Aprovada	11.207.213,65	10.207.530,19	6.243.440,63	0,00	0,00
993181	Plano Anual de Atividades do Centro Cultural Banco do Brasil - 1989	Artes Integradas	Situação	E19 - Prestação de Contas Aprovada	22.397.280,77	10.233.405,46	7.126.422,39	0,00	0,00
991795	Plano Anual de Atividades do Centro Cultural Banco do Brasil - 2.000	Artes Integradas	Situação	E19 - Prestação de Contas Aprovada	8.726.579,16	8.166.876,51	4.517.894,60	0,00	0,00
001634	Plano Anual de Atividades do Centro Cultural Banco do Brasil - 2000	Artes Integradas	Situação	K00 - Arquivado	18.425.453,41	0,00	0,00	0,00	0,00
011501	Plano Anual de Atividades do Centro Cultural Banco do Brasil - 2001	Artes Integradas	Situação	E24 - Apresentação prestação de contas	14.835.248,87	13.201.900,96	7.165.039,23	0,00	0,00
014272	Plano Anual de Atividades do Centro Cultural Banco do Brasil - Rio de Janeiro - 2002 Módulo II	Artes Integradas	Situação	E24 - Apresentação prestação de contas	6.919.978,73	6.915.506,63	4.801.027,01	0,00	0,00
962221	Plano Anual de Atividades do Centro Cultural Banco do Brasil 1997	Artes Integradas	Situação	E19 - Prestação de Contas Aprovada	12.004.938,64	11.050.639,07	5.400.644,84	0,00	0,00
024489	Plano Anual de Atividades do Centro Cultural Banco do Brasil - PAA 2003 - Módulo I	Artes Integradas	Situação	E24 - Apresentação prestação de contas	13.674.124,89	5.756.675,65	1.915.859,53	0,00	0,00
024488	Plano Anual de Atividades do Centro Cultural Banco do Brasil - PAA 2003 - Módulo II	Artes Integradas	Situação	E24 - Apresentação prestação de contas	24.732.248,68	14.635.669,02	5.695.166,01	0,00	0,00
014254	Plano Anual de Atividades do Centro Cultural Banco do Brasil Rio de Janeiro - PAA 2002 Módulo I	Artes Integradas	Situação	E24 - Apresentação prestação de contas	5.095.238,20	5.085.238,52	2.352.125,57	0,00	0,00
046648	Programa Educativo - 2005	Artes Integradas	Situação	K00 - Arquivado	2.298.560,00	2.287.760,00	0,00	0,00	0,00
057054	Programa Educativo 2006	Artes Integradas	Situação	L03 - Prestação de contas aprovada com ressalva formal e sem prejuizo	1.468.100,00	1.468.100,00	530.981,64	0,00	0,00
Total da Área Cultural					166.474.869,91	102.396.039,49	61.526.074,31	0,00	0,00
Área Cultural : Artes Visuais									
PRONAC									
Nome do Projeto									
972481	Andy Warhol Grande Retrospectiva	Artes Integradas	Situação	L02 - Prestação de contas aprovada sem certificação de qualidade-gestão	2.040.530,47	1.274.063,57	1.245.494,05	0,00	0,00
013216	Coleção Sérgio Fadel	Artes Integradas	Situação	E24 - Apresentação prestação de contas	1.749.462,02	1.452.378,78	945.165,37	0,00	0,00
013116	Coleção Sérgio Fadel	Artes Integradas	Situação	K00 - Arquivado	1.749.462,02	0,00	0,00	0,00	0,00
013214	Jac Leimer - "AD INFINITUM"	Artes Integradas	Situação	E18 - Avaliação Técnica do Relatório Final - P.C.	318.189,91	318.189,91	189.646,68	0,00	0,00
Total da Área Cultural					5.857.644,42	3.044.632,27	2.380.506,10	0,00	0,00
Área Cultural : Música									
PRONAC									
Nome do Projeto									
057215	Concertos de natal	Música Erudita	Situação	K00 - Arquivado	122.230,00	122.230,00	0,00	0,00	0,00
Total da Área Cultural					122.230,00	122.230,00	0,00	0,00	0,00
Área Cultural : Patrimônio Cultural									
PRONAC									
Nome do Projeto									
997861	Centro Cultural Banco do Brasil - São Paulo	Arquitetônico	Situação	K00 - Arquivado	7.881.451,00	1.321.391,64	0,00	0,00	0,00
Total da Área Cultural					7.881.451,00	1.321.391,64	0,00	0,00	0,00
Total Geral(25)					471.576.567,33	107.836.993,34	53.3906.580,41	0,00	0,00

(1 a 25 de 25)

Ir para 1 Visualizar 25

Fonte: SalicNet

Publicidade Ltda, com R\$ 60.000,00, e Petróleo Brasileiro S. A. (Petrobrás), com R\$ 1.499.999,98, captando um total de R\$ 6.343.440,63, para uma proposta de R\$ 11.207.213,65, com R\$ 10.207.530,19 aprovados para captação.

O “Plano Anual de Atividades do Centro Cultural Banco do Brasil – 1999” foi apoiado, além de Banco do Brasil S.A, Brasil Veículos Companhia de Seguros, BrasilCap Capitalização S.A., Brasilprev Seguros e Previdêncica S/A, pela Petróleo Brasileiro S. A. (Petrobrás), com R\$ 1.527.300,00, Telemig Celular S/A, com R\$ 31.644,12, e Telepará Celular S/A, com R\$ 39.999,03. O “Plano Anual de Atividades do Centro Cultural Banco do Brasil – 2.000” contou com recursos do Banco do Brasil Administradora de Cartões de Crédito, Banco do Brasil S.A (Centro Cultural), BB Financeira S.A. (Crédito, Financiamento e Investimento) e BrasilCap Capitalização S.A., além da Empresa Brasileira de Telecomunicações S.A. (Embratel), com R\$ 150.000,00, a Petróleo Brasileiro S. A. (Petrobrás), com R\$ 90.000,00, e a S M Produções Ltda., com R\$ 2.000,00. O “Plano Anual de Atividades do Centro Cultural Banco do Brasil 1997” também teve, dentre seus patrocinadores, Banco do Brasil S.A. – Centro Cultural, Brasil Saúde Companhia de Seguros, BrasilCap Capitalização S.A., BRASILSEG Companhia de Seguros, e a Petróleo Brasileiro S. A (Petrobrás), com R\$ 2.197.529,19.

#### 2.3.4.2 AACCB São Paulo

Pela AACCB São Paulo, consta a proposição de 18 projetos, sendo cinco nas áreas de “Humanidades” e “Artes Integradas” para Ônibus Educativo (os únicos que conseguiram captação; três para “Audiovisual”, um de “Artes Cênicas”; sete de “Artes Integradas”; um para “Música Popular Cantada”; e um para “Artes Visuais”, no valor de R\$ 16.688.450,66, com aprovação de R\$ 7.618.927,21, e captação de R\$ 675.370,00. (SalicNet)

**Figura 6 – Associação de Amigos do Centro Cultural Banco do Brasil – São Paulo**

Proponente e seus projetos culturais						
Associação de Amigos do CCBB de São Paulo						21/02/2022
Situação : D40 – Análise de recurso prestação de contas 1						
Nr Projeto	Nome do Projeto	Área	Segmento	Solicitado	Aprovado	Captado
1 044889	Ônibus Educativo II – Zona Oeste e Zona Norte	Humanidades	Edição de Livros	202.150,00	202.150,00	202.000,00


  

Proponente e seus projetos culturais						
Associação de Amigos do CCBB de São Paulo						21/02/2022
Situação : E18 – Avaliação Técnica do Relatório Final – P.C. 1						
Nr Projeto	Nome do Projeto	Área	Segmento	Solicitado	Aprovado	Captado
2 062907	Ônibus Educativo – Grande São Paulo	Artes Integradas	Artes Integradas	376.700,00	371.500,00	222.370,00

	Proponente e seus projetos culturais Associação de Amigos do CCBB de São Paulo	21/02/2022
---	---	------------


Situação : E24 – Apresentou prestação de contas 1

Nr Projeto	Nome do Projeto	Área	Segmento	Solicitado	Aprovado	Captado
3 044931	Ônibus Educativo I – Zona Leste e Zona Sul	Artes Integradas	Artes Integradas	202.150,00	202.150,00	191.000,00

	Proponente e seus projetos culturais Associação de Amigos do CCBB de São Paulo	21/02/2022
---	---	------------


Situação : E36 – Arquivado – atingiu 24 meses de aprovação sem captação de recursos 1

Nr Projeto	Nome do Projeto	Área	Segmento	Solicitado	Aprovado	Captado
4 077576	Caminho da Cultura (A) – Ônibus Educativo	Artes Integradas	Artes Integradas	231.200,00	229.500,00	0,00

	Proponente e seus projetos culturais Associação de Amigos do CCBB de São Paulo	21/02/2022
---	---	------------

Situação : K00 – Arquivado 11

Nr Projeto	Nome do Projeto	Área	Segmento	Solicitado	Aprovado	Captado
7 046844	Cinema Eden de Marguerite Duras	Artes Cênicas	Teatro	197.000,00	190.126,04	0,00
8 024550	O Fetiche – Construção e uso na esfera da cultura	Artes Integradas	Artes Integradas	221.700,00	169.020,00	0,00
9 063685	Ônibus Educativo – Grande São Paulo	Artes Integradas	Artes Integradas	376.700,00	0,00	0,00
10 014262	PAA – Centro Cultural Banco do Brasil SP – 2002 – Módulo 1	Artes Integradas	Artes Integradas	273.885,84	273.348,81	0,00
11 014266	PAA – Centro Cultural Banco do Brasil SP – 2002 – Módulo 2	Artes Integradas	Artes Integradas	1.469.358,67	1.415.440,81	0,00
12 022164	PAA – Centro Cultural Banco do Brasil SP – 2002 – Módulo 3	Artes Integradas	Artes Integradas	8.262.638,62	942.980,73	0,00
13 022163	PAA – Centro Cultural Banco do Brasil SP – 2002 – Módulo 4	Artes Integradas	Artes Integradas	1.263.069,00	1.263.069,00	0,00
14 024549	Plano Anual de Atividades 2003 – Artes Plásticas/Cênicas – CCBB – São Paulo	Artes Integradas	Artes Integradas	739.679,90	627.859,94	0,00
15 024548	Keith Haring e Andy Warhol	Artes Visuais	Exposição Itinerante	1.239.021,00	889.611,00	0,00
16 072976	Do Curta ao Longa	Audiovisual	Difusão	40.000,00	40.000,00	0,00
17 026673	PAA 2003 – Música CCBB – SP	Música	Música Popular Cantada	799.207,03	656.695,88	0,00

	Proponente e seus projetos culturais Associação de Amigos do CCBB de São Paulo	21/02/2022
---	---	------------

Situação : G17 – Solicitação de arquivamento feito pelo proponente 2

Nr Projeto	Nome do Projeto	Área	Segmento	Solicitado	Aprovado	Captado
5 071611	Cultura Caipira ( A )	Audiovisual	Difusão	64.000,00	0,00	0,00
6 024339	PAA 2003 Cinema Música CCBB SP	Audiovisual	Difusão	564.515,60	0,00	0,00

Proponente e seus projetos culturais						
Associação de Amigos do CCBB de São Paulo						21/02/2022
Situação : L03 – Prestação de contas aprovada com ressalva formal e sem prejuízo 1						
Nr Projeto	Nome do Projeto	Área	Segmento	Solicitado	Aprovado	Captado
18 070527	Mostras Exibições Itinerantes do Centro Cultural Banco do Brasil	Artes Visuais	Exposição Itinerante	145.475,00	145.475,00	60.000,00
<b>Total Geral (18)</b>				<b>16.688.450,66</b>	<b>7.618.927,21</b>	<b>675.370,00</b>

Proponente e seus projetos culturais							
Associação de Amigos do Centro Cultural Banco do Brasil – Brasília						21/02/2022	
RESUMO				Registros	Solicitado	Aprovado	Captado
D40 – Análise de recurso prestação de contas				1	202.150,00	202.150,00	202.000,00
E18 – Avaliação Técnica do Relatório Final – P.C.				1	376.700,00	371.500,00	222.370,00
E24 – Apresentou prestação de contas				1	202.150,00	202.150,00	191.000,00
E36 – Arquivado – atingiu 24 meses de aprovação sem captação de recursos				1	231.200,00	229.500,00	0,00
G17 – Solicitação de arquivamento feito pelo proponente				2	628.515,60	0,00	0,00
K00 – Arquivado				11	14.902.260,06	6.468.152,21	0,00
L03 – Prestação de contas aprovada com ressalva formal e sem prejuízo				1	145.475,00	145.475,00	60.000,00
<b>Total Geral</b>				<b>18</b>	<b>16.688.450,66</b>	<b>7.618.927,21</b>	<b>675.370,00</b>

Fonte: SalicNet

### 2.3.4.3 AACCB Brasília

Pela AACCB Brasília, foram localizados três projetos inscritos, sendo dois na área de “Artes Integradas” – Ônibus Educativo e Plano Anual de Atividades Módulo I 2003 – e um em “Música” – Plano Anual de Atividades Módulo CCBB 2003 – no valor de R\$ 5.575.491,76, com aprovação de R\$ 2.966.467,40 e R\$ 0,00 captados. (SalicNet)

Figura 7 – Associação de Amigos do Centro Cultural Banco do Brasil – Brasília

Proponente e seus projetos culturais						
Associação de Amigos do Centro Cultural Banco do Brasil – Brasília						21/02/2022
Situação : K00 – Arquivado 3						
Nr Projeto	Nome do Projeto	Área	Segmento	Solicitado	Aprovado	Captado
1 0611561	Ônibus Educativo – Distrito Federal e Entorno	Artes Integradas	Artes Integradas	520.164,87	0,00	0,00
2 024551	Plano Anual de Atividades Módulo 1 2003 – CCBB – Brasília	Artes Integradas	Artes Integradas	3.713.373,06	2.966.467,40	0,00
3 026672	Plano anual de Atividades Módulo CCBB 2003– Brasília	Música	Música Popular Cantada	1.341.953,83	0,00	0,00
<b>Total Geral (3)</b>				<b>5.575.491,76</b>	<b>2.966.467,40</b>	<b>0,00</b>

Proponente e seus projetos culturais							
Associação de Amigos do Centro Cultural Banco do Brasil – Brasília						21/02/2022	
RESUMO				Registros	Solicitado	Aprovado	Captado
K00 – Arquivado				3	5.575.491,76	2.966.467,40	0,00
<b>Total Geral</b>				<b>3</b>	<b>5.575.491,76</b>	<b>2.966.467,40</b>	<b>0,00</b>

Fonte: SalicNet

## 2.4 CCBB Rio de Janeiro – marco do investimento em cultura para o BB

A Ata de aprovação do CCBB RJ data de 18 de junho de 1987. O documento inicia com a aprovação do projeto de inauguração do “Centro Cultural do Banco no Rio de Janeiro” e em nenhum momento as considerações se voltam para o conteúdo cultural. A preocupação era para o destino da Agência 1º de Março, localizada no prédio que abrigaria a nova instituição, com suas “40.000 contas de depósitos, 380 funcionários, 350 milhões de cruzados de aplicações” (BANCO DO BRASIL, 1987, p.1), uma das mais rentáveis do país, a realocação do Cesec (Centro de Processamento de Serviços e Comunicações) previsto para o local e os custos envolvidos. Com relação ao dispêndio, cabe observar que, apesar de acatar e reconhecer a necessidade de “preservação do edifício” e a restauração, que lhe devolveria “a feição histórica como contribuição ao patrimônio cultural do Rio”, destaca a existência de agências necessitadas de reparos e equipamentos (*op.cit*, p.2). Nela, aventa-se a possibilidade de conviver, no mesmo edifício, o Centro Cultural e a Agência, com prioridade para esta última, “que para tanto necessitaria dos dois pavimentos que hoje ocupa” (*op. cit.*). Havia também a perspectiva de homenagear a cidade fluminense, berço do BB, tornando o prédio “um organismo vivo de cultura, voltado ao apoio e difusão do saber e das artes”, e deixando claro o objetivo de utilizar a recém-criada lei federal de incentivo à cultura: “Todo esse imenso trabalho se beneficiará aos [*sic*] incentivos proporcionados pela Lei Sarney.” (BANCO DO BRASIL, s/d, p.2)

Foi então criada uma Comissão para pensar o projeto, sob condução do então vice-presidente de Administração, Francelino Pereira. A Ata foi redigida pela Vice-Presidência de Operações no País e assinada por outro vice-presidente, Alberto Policaro, e pelo presidente do Banco do Brasil, Camillo Calazans de Magalhães. (BANCO DO BRASIL, 1987)

No imaginário popular, o Centro Cultural Banco do Brasil é “um desses lugares onde a *saudade ancestral* parece sempre pronta a invadir olhares mais atentos.” (BENEVIDES, 2002, p.95). O edifício não foi construído para abrigar o Banco do Brasil, que o recebeu, em 9 de novembro de 1922, como pagamento de dívidas da Associação Comercial do Rio de Janeiro. Desde então, foi sede da presidência do BB e hospedou outros departamentos da instituição, vivenciando todo o histórico de celebrações e percalços pelos quais passou o banco até a mudança da sede para a nova capital, Brasília.

Construído inicialmente com dois andares, o prédio ganhou posteriormente outros quatro, em meio às diversas reformas pelas quais passou. E depois de 181 anos de existência, o primeiro banco do país estabelecia o marco de seus investimentos em cultura. Os seis



andares atuais abrigam, desde 12 de outubro de 1989, o Centro Cultural Banco do Brasil Rio de Janeiro, a primeira das quatro unidades reconhecidas como efetiva estratégia de divulgação da marca da instituição financeira. A afirmação tem como base o release de imprensa quando da celebração dos 30 anos do CCBB RJ. (BANCO DO BRASIL, 2019)

O CCBB RJ, aliás, deveria ter sido inaugurado um ano antes, quando o Banco do Brasil celebraria seus 180 anos de criação. No entanto, como destaca Ferreira (1997), atrasos na conclusão das obras e protestos dos bancários contra a política governamental e os impasses das negociações salariais e deflagração de greve postergaram o evento. A ideia de adaptar o prédio para fins culturais, ainda segundo o mesmo autor, surgiu no bojo da recuperação histórica do centro da cidade do Rio de Janeiro, conforme projeto do *Corredor Cultural*, lançado pelo governo em 1983. Em princípio, não se falava em transformar o prédio em um espaço para manifestações de arte e cultura, como atualmente é conhecido, abrigando obras e artistas nacionais e internacionais, que atraem visitantes e fazem o Centro figurar como um dos espaços culturais mais visitados do mundo. A proposta inicial era criar o Centro Cultural e de Documentação Financeira do Banco do Brasil, com o objetivo de preservar o prédio histórico, o qual, além de estar malconservado, era mal aproveitado, tendo em sua dependência, uma agência, o Centro de Formação Profissional do Banco do Brasil, o museu numismático, o arquivo histórico e a biblioteca. Aliás, era a esses últimos pontos que se aplicava a decisão da diretoria do Banco, em reunião de 18 de junho de 1987, em atendimento à proposição do então presidente da empresa, Camillo Calazans de Magalhães.

Entretanto, desde sua inauguração, o CCBB RJ tornou-se referência de exibição de arte e cultura no cenário nacional. O modelo de sucesso levou o referido Centro a desenvolver o “Guia para formação e utilização de espaços culturais” (CENTRO CULTURAL BANCO DO BRASIL, 1997), uma espécie de direcionador sobre criação e uso de espaços culturais, voltado para todo e qualquer empreendedor com tal finalidade.

O prédio é imponente e de onde se contemplam elementos do Brasil Colônia, do Brasil Império e do Brasil República. Logo na entrada vê-se uma rotunda que serve de cenário e apoio para diversas exposições. No Térreo funcionam um teatro com 172 lugares e dois cinemas, com capacidade para 90 e 50 espectadores, além de um restaurante, uma loja e uma bomboniere. É ali também que se encontra o Espaço Conceito Banco do Brasil, “que combina atendimento bancário com ambientes de interação, informação e programação cultural.” (BANCO DO BRASIL, 2022a), antes ocupado pela agência bancária, e outro café. Da rotunda, pode-se ver sua majestosa cúpula circundada por lustres antigos, além de um velho relógio e os andares superiores. No primeiro andar estão as galerias para exposição que

somam mil m<sup>2</sup> e as salas do programa CCBB Educativo. No segundo andar há dois teatros, sendo um com 155 lugares e outro no formato de caixa preta com até 100 lugares, além de restaurante e galerias para exposição que somam 900 m<sup>2</sup>.

No terceiro andar estão a coordenação do Centro Cultural e um auditório com 90 lugares, enquanto o quarto andar possui um auditório com 60 assentos e salas de reuniões ocupados pela presidência e diretoria da empresa, por ocasião de missões oficiais.

O Museu Banco do Brasil com sua exposição de longa duração 'O Banco do Brasil e sua história' localizados no quarto andar do edifício narra os 213 anos de existência do BB, a exposição de longa duração apresenta, por meio das coleções museológicas e arquivísticas do Museu Banco do Brasil, Arquivo Histórico e Memória CCBB, a contribuição da instituição financeira para o desenvolvimento da sociedade e do país. São sete salas que mostram a linha do tempo de 1808 com a Iconografia de D. João VI, fundador da instituição, passando por curiosidades sobre o funcionalismo e os antigos objetos bancários, finalizando com a atual participação do BB nas áreas social, esportiva e cultural do Brasil. Contemplamos a exibição com mobiliários e ambientação das salas do secretário, do presidente e da biblioteca, utilizadas pela Direção-geral do Banco do Brasil até a transferência da capital do Rio para Brasília, em 1960.

Galeria de Valores, exposição de longa duração que apresenta a trajetória da moeda no Brasil e no mundo, desde a antiguidade, com cerca de 2 mil peças do acervo numismático do Museu Banco do Brasil. Na mostra são apresentados raros exemplares, como moedas obsidionais, cunhadas pelos holandeses no século XVII, e a moeda de ouro lançada para comemorar a coroação de D. Pedro I, uma raridade da numismática brasileira<sup>52</sup>. (CCBB RJ, 2022)

Num espaço de 2.200m<sup>2</sup> no quinto andar encontra-se a Biblioteca e seu rico acervo, com mais de 150 mil volumes. Para o leitor estão disponíveis confortáveis espaços reservados à leitura e à pesquisa. A Biblioteca é aberta ao público em geral, que tem acesso apenas à consulta, não podendo retirar os livros do local, enquanto funcionários do Banco podem solicitar as edições disponíveis para empréstimo por um sistema de malotes. A perspectiva é de que essa biblioteca cresça em volume, por estar prestes a receber todo o acervo que ficava no CCBB Brasília, mas sob condução da Diretoria Gestão de Pessoas.

E ainda tem um sexto andar, que abriga o Arquivo Histórico do Banco do Brasil, com “uma significativa coleção de documentos históricos que contam a trajetória da bicentenária instituição financeira. Entre eles, o alvará e estatutos de criação do Banco, editados pela Imprensa Régia em 1808 e assinados pelo príncipe regente D. João” (CCBB RJ, 2022) e do

---

<sup>52</sup> A exposição 'Galeria de Valores' terminou em abril de 2022 e será substituída por outra mostra de numismática a ser aberta em data ainda não definida. (CCBB RJ, 2022)

CCBB, “com documentos referentes à programação desde sua criação em 1989, além de registros de todos os seus eventos em áudio e vídeo para consulta local, mediante agendamento” (*op cit*). Ali também ficam salas para depósitos de materiais, manutenção e oficina para reparos diversos, além da administração predial e um refeitório.

## 2.5 CCBB Brasília – Um centro cultural na capital federal

Enquanto o primeiro governo FHC foi marcado pela estabilização monetária e as reformas constitucionais do sistema financeiro e do acordo sobre a dívida dos estados, junto com privatizações (COUTO e ABRUCIO, 2003, p.275), o segundo pretendia a retomada do crescimento sustentado, com reforço dos temas iniciados, tendo tomado outros rumos na economia, com a crise cambial (*op. cit.*, p.283). Para a presidência do BB foi escolhido Andrea Calabi que, “embora” tenha ficado no cargo somente no primeiro semestre de 1999, seguindo para o BNDES, “foi por sua iniciativa que o CCBB São Paulo e, indiretamente, o CCBB Brasília vieram a lume”. (VIEIRA, 2006, p.208). A Paolo Zaghen, seu sucessor, coube a sequência dos preparativos e respectivas instalações.

Dos quatro CCBBs, o sediado em Brasília é o único distante do centro da cidade – afirmação que deve levar em conta as características da capital federal, concebida por Lucio Costa, e conhecida por não abrigar propriamente uma região central, como a encontrada comumente nos municípios brasileiros. Sua estrutura arquitetônica, moderna, também difere dos demais, instalados em prédios de estilo neoclássico.

Localizado no Edifício Tancredo Neves, Setor de Clubes Sul, Trecho 2, o CCBB Brasília é o maior de todos os Centros, em termos de extensão, com aproximadamente 20.551m<sup>2</sup> de área construída e com o Centro ocupando 7.000m<sup>2</sup>. É o único a contar com ampla área externa, que lhe permite realizar programas como sessões de cinema, shows e ter exposições permanentes ao ar livre, além de amplo estacionamento, com 23.940m<sup>2</sup>. O CCBB Rio de Janeiro é o segundo maior, com 19.243m<sup>2</sup> de área construída, e ocupação de 15.046m<sup>2</sup> desse total; o CCBB BH, com suas instalações ainda incompletas, ocupa 8.000m<sup>2</sup> dos 12.000m<sup>2</sup> de área construída, enquanto o CCBB SP ocupa todos os seus 4.183m<sup>2</sup>. (BANCO DO BRASIL, 2013a).

O CCBB Brasília encontra-se em um complexo originalmente projetado e planejado no final da década de 1980 por Oscar Niemeyer, para hospedar o Centro de Formação do Banco do Brasil (Cefor). O espaço, portanto, não foi construído para abrigar um centro de arte e cultura. Nesse quesito, os CCBBs se assemelham, posto que todos os prédios possuíam

destinação precípua diferente e sofreram adaptações para receber exposições e espetáculos em geral.

Para o CCBB Brasília, a preocupação com a afluência de público está claramente expressa no parecer de criação do Centro, datado de 9 de fevereiro de 2000: “em área que atualmente está sendo reurbanizada – Projeto Orla o que facilitará o acesso por transporte público”. O Projeto Orla (Plano de Ordenamento e Estruturação Turística de Brasília) teria sido concebido para vivificar o Lago Paranoá (GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL, 1995, p.11). No entanto, a proposta não saiu do papel, ao contrário do CCBB, cujas obras foram iniciadas no final dos anos 1990 e, em 12 de outubro de 2000, mesmo dia em que seu mecenas alcançava 192 anos de existência, nascia, na capital federal, o segundo Centro Cultural do Banco do Brasil do País.

Desde os primórdios, havia clara preocupação com a mobilidade urbana, visando facilitar o acesso do público visitante, tanto que teria solicitado ao Departamento Metropolitano de Transportes Urbanos (DMTU) melhorias com relação aos serviços para a região, tendo em vista que o Setor de Clubes Sul estaria “localizado em área malservida de ônibus”. (HENRIQUE, 2000, p.1). No entanto: “Para quem tem carro, a história é diferente. O estacionamento, com 500 vagas, é grátis e tem segurança garantida pelo CCBB, que fará controle de entrada e saída dos carros.” (*op.cit.*) Oliveira (2006, p.40) especula “que essa característica tenha contribuído para o viés ‘elitista’ dado ao Centro”. O transporte público deficitário levou a instituição a oferecer ônibus gratuito, identificável pelo público por ser adesivado com a marca do Banco e com a principal exposição em cartaz. O serviço, no entanto, funcionou apenas de outubro de 2001 a maio de 2017, com o transporte gratuito se mantendo apenas para estudantes da rede pública de ensino (BARROS, 2017), a exemplo do que ocorre com os demais CCBBs, à exceção do CCBB SP posto que, situado no centro da capital paulista, destina traslado gratuito em van de seu estacionamento conveniado, à Rua da Consolação, 228, com parada no metrô República.

Inicialmente, o CCBB DF ocupou o vão central, que ainda hoje segue desprovido de paredes, e duas galerias que, logo ganharam a companhia do então chamado “auditório da Diretoria de Gestão de Pessoas, para instalação do teatro, e obter mais salas para exposições”. (VIEIRA, 2006, p.211). Outros ambientes, como a sala de cinema, outras galerias, o pavilhão de vidro e até o *Museu Banco do Brasil – História, Cultura e Cidadania* só vieram anos mais tarde e em diferentes épocas.

O CCBB sempre dividiu espaço com outros departamentos do próprio Banco, caso da Diretoria de Gestão de Pessoas, e por vezes com a Presidência da República, abrigando os

chamados “governos de transição” – entre um presidente prestes a deixar o mandato e o outro recém-eleito. O arranjo político para que isso se desse foi iniciado com a administração de Fernando Henrique Cardoso (PSDB) que, entre novembro de 2002 e janeiro de 2003, repassou naquela dependência informações de Estado para a aliança vencedora das eleições de 2002 (PT-PL), que elegeu Luis Inácio Lula da Silva. O mesmo ocorreu quando foi eleita a presidenta Dilma Roussef, entre novembro de 2010 e janeiro de 2011, bem como na passagem de Michel Temer para Jair Bolsonaro, entre novembro de 2018 e janeiro de 2019. Entre Dilma e Temer não houve a transição, tendo em vista o processo de *impeachment* sofrido pela primeira.

O Edifício Tancredo Neves ainda recebeu, entre 2009 e 2010, o gabinete presidencial de Lula, enquanto o Palácio do Planalto passava por sua primeira grande restauração desde sua inauguração, em 21 de abril de 1960. A programação cultural do CCBB, então, vizinho da Presidência, não passou despercebida pela Secretaria de Comunicação da Presidência da República que destacou, no Blog do Planalto:

Com sua extensa programação cultural, o CCBB é um vizinho tentador para quem tem que trabalhar ao longo da semana. São muitas as atividades todos os dias, para todos os gostos, de exposições de artes plásticas a peças de teatro, festivais de cinema e rodas de leitura. Não é raro ver muitos dos funcionários da Presidência voltando ao ‘local de trabalho’ nos fins de semana, justamente para aproveitar esse variado leque de opções. E o que é melhor: as atividades oferecidas pelo CCBB são baratas, em alguns casos até gratuitas. Para saber mais sobre a programação, visite o site oficial e acompanhe as atualizações do CCBB de Brasília no Twitter. (GOVERNO FEDERAL, 2009a)

Mesmo com o presidente da República no edifício, o CCBB seguiu com sua programação seis dias por semana. Como relata Souza (2011), é “a outra ponta do edifício [Edifício Tancredo Neves] que mexe com a cidade. Virou referência cultural e afetiva com suas salas de exposição, teatro, cinema e espetáculos ao ar livre e que fazem parecer que é dono do pedaço, e às vezes é”.

## **2.6 CCBB São Paulo – A mais populosa capital do país tem o menor centro cultural**

Enquanto o CCBB RJ foi criado na esteira do *Corredor Cultural*, o CCBB Brasília em meio ao *Projeto Orla*, o CCBB São Paulo entrou, ainda que indiretamente, no bojo da *Associação Viva o Centro*, criada em 1991, com o objetivo de propor alternativas para o esvaziamento do centro da capital paulista. A essa preocupação sucedeu o Plano *Reconstruir*

o Centro, cujas intervenções urbanísticas envolviam o desenvolvimento de ações como o *Quadrilátero Piloto* e o *Corredor Cultural*, entre as Praças D. José Gaspar e do Patriarca, onde atualmente se situa o CCBB, dentre outras intervenções.

Segundo Vieira (2006, p.202), “diante da grandiloquência da investida urbana e cultural carioca”, a abertura de um empreendimento similar em São Paulo seria questão de tempo. E já em 1992 foi formado um grupo de trabalho para viabilizar sua instalação. Mas o momento político e a falta de “respaldo da alta direção”, além das restrições impostas para o aproveitamento do imóvel como centro cultural, por conta de seu tombamento, em 1975, pelo Departamento do Patrimônio Histórico do Conselho Municipal de Preservação do Patrimônio Histórico, Cultural e Ambiental da Cidade de São Paulo (DPH/COMPRESA), e pelo Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico Arqueológico e Turístico do Estado (CONDEPHAAT), na década de 1990, Desde o início, planejava-se aproveitar o edifício que abrigara a antiga sede regional, à Rua Álvares Penteado, “que se encontrava fechada e sem utilidade para as funções comerciais do Banco do Brasil.” (*op. cit.*)

A implantação do CCBB São Paulo, em 21 de abril de 2001, adere, portanto, ao projeto de revitalização do centro da cidade e atração de um público de alta renda, tendo o marketing como base. Não se pode esquecer que a exitosa experiência com o CCBB Rio de Janeiro era um exemplo de a marca aparecer de forma qualitativa e a maior e mais rica cidade do país, com seu potencial, não poderia ficar de fora. Além do fato de abrigar a sede de seus principais concorrentes privados, dentre eles o Itaú, cujo instituto cultural já havia sido inaugurado havia mais de 10 anos.

Localizado onde se pretendia, à Rua Álvares Penteado, o equipamento logo conquistou grande afluência de público, somando, em seu primeiro ano de funcionamento, 207.000 visitantes entre abril e dezembro de 2001, média de 950 pessoas por dia. Para se ter uma ideia do significado desse fluxo, o Instituto Itaú Cultural, situado na movimentada Avenida Paulista, recebeu, ao longo de 2001, cerca de mil frequentadores por mês. Ou seja, sua visitação mensal representava a média diária do CCBB (SANT'ANNA, 2017, p.206). Pesquisas encomendadas pela instituição indicavam que o perfil dos frequentadores era constituído justamente por seu público estratégico, qual seja, alta renda, empresários e autoridades governamentais. (*op. cit.*)

Ainda assim, o CCBB SP carecia de espaço. O Banco chegou a pensar em transformar o Complexo Umberto Primo, localizado próximo à Avenida Paulista, no “Quarteirão Banco do Brasil”. Ali estariam não só espaços culturais, mas também unidades regionais do Conglomerado, como a Universidade Corporativa, agência de negócios, a Fundação Banco do

Brasil, além de serviços alimentícios, dentre outros. Os elevados custos do projeto teriam feito com que a proposta não fosse levada adiante pela Diretoria de Marketing e Comunicação do Banco do Brasil, à qual os CCBBs são subordinados. (VIEIRA, 2006, p.215-216).

## 2.7 CCBB Belo Horizonte – Um centro com tempo para acabar?

O Centro Cultural Banco do Brasil Belo Horizonte, inaugurado em 27 de agosto de 2013, resulta de uma parceria entre o BB e o Governo do Estado de Minas Gerais. Este último havia mudado sua sede para a Cidade Administrativa Presidente Tancredo Neves, onde antes funcionava o Hipódromo Serra Verde, em março de 2010, deixando o Palácio da Liberdade e os edifícios que compõem a Praça da Liberdade, e que outrora funcionavam como secretarias de Estado, para atividades artístico-culturais. A ideia, no entanto, teria surgido muito antes da consolidação do chamado *Circuito Cultural Praça da Liberdade*<sup>53</sup>, complexo de cultura implantado inicialmente nos prédios públicos de um dos mais conhecidos cartões postais da cidade. Quem a advoga para si é o ex-governador e senador por Minas Gerais, Francelino Pereira, que atuou como vice-presidente do Banco do Brasil à época da implantação do CCBB Rio de Janeiro, em 1989. Para Pereira, a criação do *Espaço Cultural da Liberdade* celebraria o centenário de Belo Horizonte, em 1997 (PEREIRA, 1998), o que não ocorreu.

Instaurado o *Circuito*, coube ao CCBB o edifício que abrigava a antiga Secretaria de Estado da Defesa Social. O prédio histórico, projetado pelo arquiteto Luiz Signorelli em 1926, foi cedido ao BB em forma de comodato, por meio de Termo de Convênio.

No release divulgado à imprensa à época da abertura ao público, há informações sobre valores, metragem e destinação do espaço. Assim, a reforma iniciada em agosto de 2009 custou cerca de R\$ 37 milhões e deixou o espaço com 1.200 m<sup>2</sup> de área expositiva, teatro com 270 lugares (que, com as adaptações para cadeirantes, obesos e outras acessibilidades e funcionalidades, possui atualmente 262 postos), sala multimeios de 170 m<sup>2</sup>, sala para abrigar

---

<sup>53</sup> O *Circuito* foi inicialmente composto por espaços situados ao redor da Praça da Liberdade. Em 2015, sob administração do Iepha, ampliou seu perímetro de atuação para ruas na proximidade da Praça ganhando, em 2020, sob gestão da Secretaria de Cultura e Turismo de Minas Gerais (Secult-MG), nova ampliação para abrigar todos os equipamentos da Av. do Contorno, “área definida pelo projeto original de 1895 da cidade de Belo Horizonte”, chegando, a 2022, a 33 instituições participantes: Academia Mineira de Letras; Arquivo Público Mineiro; BDMG Cultural; Biblioteca Pública; Câmera Sete; Casa Fiat de Cultura; Casa Funarte Liberdade; Cefart Liberdade; Centro Cultural Banco do Brasil; Centro Cultural Unimed-BH; Centro de Arte Popular; Centro do Patrimônio Cultural Cemig; Cine Theatro Brasil Vallourec; CURA; Espaço Cultural da Escola de Design UEMG; Espaço do Conhecimento UFMG; Memorial Minas Gerais Vale; Mercado Central; MM Gerdau – Museu das Minas e do Metal; Museu de Artes e Ofícios; Museu dos Brinquedos; Museu Inimá de Paula; Museu Mineiro, o prédio conhecido como Rainha da Sucata; Palácio da Liberdade; Palácio das Artes; Ponto Cultural CDL; Mineiraria; Museu dos Militares Mineiros; Sala Minas Gerais – Filarmônica; Serraria Souza Pinto; Sesc Palladium; Sociedade Mineira de Engenheiros; e Teatro Feluma. (CIRCUITO LIBERDADE, 2022)

o programa educativo (projeto desenvolvido e estimulado desde o primeiro CCBB), cafeteria, lanchonete, loja de produtos culturais e área administrativa. Na chamada “primeira etapa” estariam, então, disponíveis para visitação 8.000 m<sup>2</sup>, com previsão de abertura posterior de outros 4.000 m<sup>2</sup>, o que até o momento da escrita desta tese não se consolidou, “totalizando 12.000 m<sup>2</sup> de área construída, o que coloca o CCBB BH entre os maiores espaços culturais do País”. (BANCO DO BRASIL, 2013b)

A reforma do edifício conta com uma curiosidade. Durante as obras de instala o das redes pluvial e de drenagem, em 2010, foram encontrados “restos de armas e fragmentos oxidados” no total de 527 peças<sup>54</sup>, que passaram por uma avalia o preliminar de dois peritos da Polícia Civil de Minas Gerais, acompanhados por uma arquiteta e um engenheiro civil do Instituto Estadual do Patrimônio Histórico e Artístico de Minas Gerais (Iepha/MG). (GOVERNO DE MINAS GERAIS, 2010). As peças recolhidas encontram-se no Instituto de Criminalística da Polícia Civil, para perícia. A previsão de que o trabalho pericial fosse concluído em 60 dias não se concretizou. Os artefatos teriam sido “esquecidos” no Departamento de Investiga o, Orienta o e Prote o   Família da Polícia Civil, “já que com a mudança de governo estadual, a nova gestão do Iepha afirma que nem tinha conhecimento dele”. (SUAREZ, 2015). Em 2015, o Ministério Público de Minas (MPMG) moveu a o civil pública contra o CCBB, o Iepha e o Governo de Minas Gerais, para “ado o de medidas de prote o e de ressarcimento dos danos ambientais patrimoniais e extrapatrimoniais causados”, com prazo de 120 dias para sua execu o. (*op. cit.*). Ao jornal, o Iepha teria se pronunciado: “[...] a nova gestão do governo de Minas compreende a importância histórica do acervo arqueológico encontrado e irá solicitá-lo   Polícia Civil para que o Iepha-MG avalie seu estado de conserva o e, conseqentemente, realize a sua cataloga o e restaura o”. (*op. cit.*) A situa o, portanto, se arrasta na Justiça, ainda que as partes reconheçam a importância histórica do acervo arqueológico e não foram negligentes desde o achado, ao comunicar imediatamente o fato às respectivas autoridades. As investiga es decorrentes do achado no pátio do edifício atrasaram por meses as obras de instala o do CCBB.

## 2.8 Onde está o dinheiro?

Quando se busca conhecer o perfil do Banco do Brasil como patrocinador da cultura

---

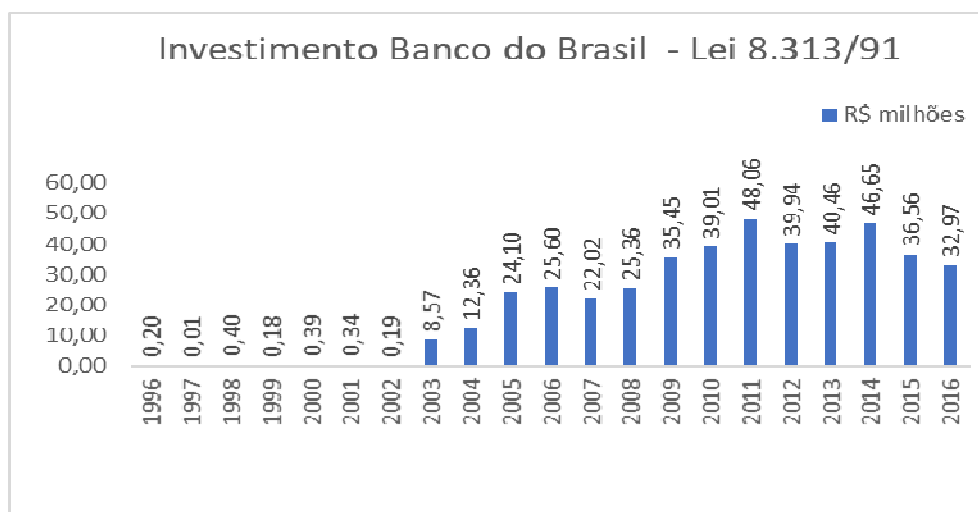
<sup>54</sup> Os materiais estariam “bastante deteriorados”, sendo contabilizados com “29 pistolas, 24 revólveres de coronha branca, 23 revólveres de placa de empunhadura escura, 37 revólveres sem placas de empunhadura, 34 revólveres sem coronha, 164 garruchas e fragmentos, 77 armas brancas e fragmentos, 1 lâmina de foice, 70 fragmentos de punhais e 68 fragmentos de revólveres.” (GOVERNO DE MINAS GERAIS, 2010)



brasileira, o primeiro passo é procurar informações nas leis de incentivo do Governo Federal, pelo fato de o investimento daquela instituição no setor ter começado após a promulgação da primeira legislação a incentivar o apoio de empresas à cultura, a Lei 7.505, de 02/07/1986, também conhecida como Lei Sarney. A indisponibilidade de informações, que esbarra na não digitalização dos dados, não permitiu a pesquisa chegar aos números vertidos durante a vigência da referida legislação. Por outro lado, a Lei 8.313/91, substituta da anterior, possibilita verificar esse apoio em algumas frentes. Interessa a este estudo a que diz respeito ao investimento da empresa individualmente, o Banco do Brasil S.A., sem considerar o Conglomerado.

O BB, sociedade de economia mista, apresenta mobilidade nas posições de incentivos e nem sempre esteve no topo, como visto na Figura 1 do capítulo anterior. Em 1997, foi apenas o 587º, com exatos R\$ 7.519,99 investidos, permanecendo entre os cinco primeiros entre 2003 e 2016 e ocupando a liderança somente no ano de 2013, com aporte de R\$ 40.460.748,54. Desse modo, o Banco do Brasil, com o investimento de R\$ 547.718.551,03 entre 1995 e 2020, patrocinou 582 proponentes em 1.444 propostas, figurando em quarto lugar entre os maiores incentivadores de projetos culturais via Lei Federal de Incentivo à Cultura.

**Figura 8 – Investimento Banco do Brasil – Lei Federal de Incentivo à Cultura**



Fonte: SalicNet/Vesalic

Como se observa no quadro acima, houve uma grande oscilação nos investimentos por meio de recursos incentivados. Mesmo que tenha ocupado o segundo lugar em 1996, com pouco mais de R\$ 6,5 milhões, chegou, três anos seguidos, a apresentar aportes muito pequenos para os padrões da instituição financeira. Em 2011, com R\$ 1 milhão, alcança o 181º posto dentre os incentivadores, em 2012, com exatos R\$ 3.429,52 fica com o 2908º lugar

e em 2013, investindo R\$ 176 mil, ocupa a 826ª posição, conforme gráfico acima, que traz dados até 2016.

Já no recorte abaixo, com os 20 maiores patrocinados pelo BB, é possível observar que o CCBB não aparece como principal beneficiário dos aportes do Banco do Brasil, ao contrário do Itaú e seu equipamento cultural – como se verá adiante. No entanto, ao esmiuçar as propostas, verifica-se que a maciça maioria dos investimentos foi aplicada na programação cultural dos CCBBs.

**Figura 9 – Banco do Brasil – Lei Federal de Incentivo à Cultura – Proponentes**

INCENTIVADORES E SEUS PROPONENTES		
00000000000191 - Banco do Brasil S.A		
PDF XLS Impressão   Retornar		
CNPJ / CPF	Proponente	VI Captado
08.325.271/0001-29	ARTE A PRODUCOES LTDA. - ME	32.661.869,09
05.039.840/0001-81	SAPOTI PROJETOS CULTURAIS S/S LTDA - ME	29.319.185,90
08.262.392/0001-79	Art Unlimited SP Produções Artísticas e Culturais Ltda	24.469.315,00
07.647.467/0001-77	MAGNETOSCOPIO PRODUCOES LTDA	20.903.985,88
46.874.758/0001-60	EXPOMUS EXPOSICOES MUSEUS PROJETOS CULTURAIS LTDA	13.887.211,16
18.658.976/0001-11	JA.CA - Centro de Arte e Tecnologia	13.300.000,00
01.087.409/0001-50	arte3 assessoria produção e marketing cultural ltda.	11.704.823,67
97.453.393/0001-20	Tema Eventos Culturais Ltda	9.854.249,10
01.528.535/0001-00	Associação de Amigos do Centro Cultural Banco do Brasil	7.702.984,12
08.261.665/0001-60	COMPANHIA DAS LICENÇAS LICENCIAMENTOS LTDA.	5.967.345,50
04.958.684/0001-90	Cena Promoções Culturais Ltda.	5.811.644,57
05.207.056/0001-35	Cinnamon Comunicação e Audiovisual Ltda EPP	5.341.629,35
06.188.462/0001-67	Associação Quarto Ato de Projetos Culturais	5.277.741,20
07.495.643/0001-00	Fundação Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo - Fundação OSESP	5.100.000,00
04.618.407/0001-38	GRUPO AG ARQUITETURA E PROJETOS CULTURAIS S/S LTDA - ME	5.058.991,14
17.670.348/0001-99	Associação Cena Brasil Internacional	5.045.000,00
01.375.875/0001-30	TEXTO INTERMIDIAASSESSORIA DE COMUNICACAO E PRODUCAO CULTURAL LTDA - ME	4.911.506,05
03.478.507/0001-43	V. R. PRATA PRODUÇÕES LTDA	4.649.310,00
04.177.312/0001-28	Tisara Arte Produções Ltda.	4.439.360,64
06.030.656/0001-33	MAG + Rede Cultural Produções e Edições Ltda.	4.335.114,73
<b>Total Geral(582)</b>		<b>547.718.551,03</b>

[1 a 20 de 582] Ir para 1 Visualizar 20

INCENTIVO FISCAL FEDERAL

Fonte: SalicNet

Um olhar sobre os três primeiros colocados fornece a dimensão desse patrocínio, qual seja, o de que o BB utiliza com frequência tanto o Artigo 26, com dedução de 30% do imposto de renda devido, quanto o Artigo 18, o que lhe permite deduzir 100% do valor investido. Dentre os maiores arrecadadores estão projetos inscritos na área “Artes visuais”, segmento “Exposição de Artes Visuais” ou “Exposição Itinerante” ou “Projeto educativo de artes visuais”. Também chama atenção a variedade de temas, que vão de narrativas e artefatos históricos à ficção, passando pelo abstracionismo, pelo popular e educativo. Esse panorama indica o CCBB como ambiente em busca de diferentes perfis de público, dos amantes do erudito ao contemporâneo e figurativo. Essa diversidade ainda está presente nesse mesmo quadro por serem identificados patrocínios para “Cinema”, “Artes cênicas” e Música, com o segmento “Música Popular Cantada”, ainda que ao longo da lista de patrocinados sejam

encontrados projetos de “Música Erudita”, uma das rubricas, ao lado de “Artes integradas”, das achegas fornecidas à Fundação Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo – Fundação OSESP para seus planos anuais de atividades entre 2010 e 2015, no valor de R\$ 5,1 milhões. A Orquestra é exceção do investimento fora de seu próprio cercado cultural.

Se da parte dos patrocínios do Itaú Unibanco o Itaú Cultural é o campeão em captação, pelo Banco do Brasil esse posto é ocupado pela empresa produtora Arte A Produções Ltda – ME, CNPJ 08.325.271/0001-29, que, com total recebido de R\$ 32.661.869,09, é responsável por 12 projetos, todos exibidos nos CCBBs: *Coleção Ludwig*; *Construções Sensíveis: A Experiência Geométrica latino-americana na coleção Ella Fontanals-Cisneros*; *DreamWorks – Uma Jornada do Esboço à Tela* (Pronac 184205), com exibições digitais, experiências imersivas e interativas com itens exclusivos dos arquivos do estúdio de filmes aclamados como *Shrek*, *Madagascar* e *Kung Fu Panda*, em 2019; *Expedição Langsdorff*; *Game On – O Jogo Começou*; *Garaicoa*; *Kandinsky* (Pronac 131876), com obras do início do século XX do inovador artista russo Wassily Kandinsky, realizado entre 2014 e 2016; *Los Carpinteros*; *Tesouros do Islã* (Pronac 101667), com peças da cultura visual islâmica, entre 2010 e 2011; *Vanguardas Russas*; *Visões na Coleção Ludwig em Belo Horizonte*; e *Watch Me Move – O Show da Animação*.

**Figura 10 – Arte A Produções Ltda – ME**

CNPJ / CPF	Proponente	PRONAC	Nome do Projeto	Vi. Captado
08.325.271/0001-29	ARTE A PRODUCOES LTDA. - ME	072812	Garaicoa	606.232,00
	ARTE A PRODUCOES LTDA. - ME	080828	Vanguardas Russas	4.629.983,00
	ARTE A PRODUCOES LTDA. - ME	094888	Expedição Langsdorff	1.800.000,00
	ARTE A PRODUCOES LTDA. - ME	101667	Tesouros do Islã	4.414.429,99
	ARTE A PRODUCOES LTDA. - ME	1112462	Game On - O Jogo Começou	834.659,10
	ARTE A PRODUCOES LTDA. - ME	128080	Watch Me Move - O Show da Animação	2.337.530,00
	ARTE A PRODUCOES LTDA. - ME	131876	Kandinsky	6.000.000,00
	ARTE A PRODUCOES LTDA. - ME	137801	Coleção Ludwig	2.820.950,00
	ARTE A PRODUCOES LTDA. - ME	147287	Visões na Coleção Ludwig em Belo Horizonte	1.352.975,00
	ARTE A PRODUCOES LTDA. - ME	1510591	Los Carpinteros	3.280.000,00
	ARTE A PRODUCOES LTDA. - ME	181254	Construções Sensíveis: A Experiência Geométrica latino-americana na coleção Ella Fontanals-Cisneros	1.599.080,00
	ARTE A PRODUCOES LTDA. - ME	184205	DreamWorks - Uma Jornada do Esboço à Tela	3.006.030,00

**Fonte: SalieNet**

*Kandinsky: Tudo começa num ponto* é a segunda exposição que mais recursos recebeu aportes do Banco do Brasil, R\$ 6 milhões. Além do BB, o projeto ainda arrecadou R\$ 1 milhão do Banco Votorantim S.A. e seu grupo: da BV Financeira S.A Crédito, Financiamento

e Investimento, da BV Leasing Arrendamento Mercantil S.A., da Votorantim Corretora de Seguros S.A. e da Votorantim Corretora de Títulos e Valores Mobiliários Ltda. A mostra na unidade carioca, com 50 obras do precursor do Abstracionismo, foi também a segunda colocada no ranking das mais visitadas no mundo em 2015, com cerca de 442 mil visitantes, média de 8,2 mil pessoas por dia, e em sexto, no CCBB Brasília, com 241 mil visitantes e média diária de 4.697 pessoas, na categoria Pós-impressionista e Moderna. Essa mesma classe ainda legou ao CCBB Rio de Janeiro destaque para *Picasso e a modernidade espanhola*, o título de mostra *Pós-impressionista e moderna* mais visitada em 2015, com mais de 620 mil visitantes, com média diária de 9,5 mil pessoas, e, ao CCBB São Paulo, a décima posição, com aproximadamente 235 mil visitantes, média de 3.592 pessoas por dia. (THE ART NEWSPAPER, 2016)

Dentre as realizações nos CCBBs, destaque ainda para *DreamWorks – Uma Jornada do Esboço à Tela*, absoluto sucesso de público nos CCBBs RJ e BH. Na unidade carioca, contou com 663.265 visitantes em 59 dias, de 06 de fevereiro a 15 de abril, contabilizando média diária de 11.242 visitas, a segunda maior de sua história ao longo de 30 anos. Para fins de registro, a maior média pertence a *Surrealismo* que, em 2001, levou ao Centro 11.931 pessoas por dia. Na mostra, foram exibidos 400 objetos do acervo da DreamWorks Animation, estúdio produtor de animações como *Kung Fu Panda*, *Shrek* e *A fuga das Galinhas*, além de displays interativos e entrevistas. (QUIRINO, 2019) Em Belo Horizonte não foi diferente, concentrando, em 36 dias de exposição, de 15 de maio a 29 de julho, 605.674 visitantes, média diária de 9.277 visitantes. O recorde anterior era de *ComCiência*, de Patrícia Piccinini, com 311.665 visitantes em 74 dias, o que corresponde a uma média de 4.211 visitantes por dia. (The Art Newspaper, 2020)

Em segundo lugar dentre os produtores que mais recursos captaram está a Sapoti Projetos Culturais S/S Ltda – ME, CNPJ 05.039.840/0001-81, com 21 projetos no valor de R\$ 29.319.185,90. Todos estão relacionados ao Programa Educativo nos CCBBs, uma das ações mais longevas da entidade.

A Sapoti não é a única empresa a prestar serviços para o Programa CCBB Educativo. Ao longo de sua história, já desenvolveu atividades a JA.CA. – Centro de Arte e Tecnologia, dentre outras. Os serviços para o Educativo dos CCBBs são selecionados via edital e atendem crianças, jovens e adultos, com o objetivo de estimular a criatividade e a reflexão, por meio de visitas mediadas a exposições e aos edifícios históricos, bem como promover a experiência do visitante, numa atuação de formação de público, por meio de processos pedagógicos e artísticos que passam por linhas curatoriais.

Figura 11 – Sapoti Projetos Culturais S/S Ltda – ME

INCENTIVADORES E SEUS PROPONENTES		00000000000191 - Banco do Brasil S.A		
CNPJ / CPF	Proponente	PRONAC	Nome do Projeto	Vi.Captado
05.039.840/0001-81	SAPOTI PROJETOS CULTURAIS S/S LTDA - ME	071087	Programa Educativo Centro Cultural Banco do Brasil - Rio de Janeiro	843.477,87
	SAPOTI PROJETOS CULTURAIS S/S LTDA - ME	0712116	Programa Educativo Centro Cultural Banco do Brasil - Rio de Janeiro - 2008	1.084.519,00
	SAPOTI PROJETOS CULTURAIS S/S LTDA - ME	085363	Programa Educativo Cultural Banco do Brasil 2009	800.000,00
	SAPOTI PROJETOS CULTURAIS S/S LTDA - ME	087092	Programa Educativo Centro Cultural Banco do Brasil São Paulo - 2009	607.710,00
	SAPOTI PROJETOS CULTURAIS S/S LTDA - ME	092919	Visitas teatralizadas e Fim de Semana Especial no CCBB-SP	130.000,00
	SAPOTI PROJETOS CULTURAIS S/S LTDA - ME	095765	CCBB Educativo, Rio de Janeiro - 2010	830.000,00
	SAPOTI PROJETOS CULTURAIS S/S LTDA - ME	095788	CCBB Educativo - São Paulo, 2010	700.000,00
	SAPOTI PROJETOS CULTURAIS S/S LTDA - ME	101602	CCBB Educativo Rio de Janeiro 2011	1.152.304,88
	SAPOTI PROJETOS CULTURAIS S/S LTDA - ME	102660	CCBB Educativo São Paulo 2011	853.465,40
	SAPOTI PROJETOS CULTURAIS S/S LTDA - ME	114311	CCBB Educativo São Paulo 2012	999.500,00
	SAPOTI PROJETOS CULTURAIS S/S LTDA - ME	114390	CCBB Educativo Rio de Janeiro 2012	1.314.080,00
	SAPOTI PROJETOS CULTURAIS S/S LTDA - ME	117141	CCBB Educativo Belo Horizonte 2013/2014	1.538.404,75
	SAPOTI PROJETOS CULTURAIS S/S LTDA - ME	125723	CCBB Educativo, São Paulo - 2014	2.293.300,00
	SAPOTI PROJETOS CULTURAIS S/S LTDA - ME	1311034	CCBB Educativo DF 2014	1.103.400,00
	SAPOTI PROJETOS CULTURAIS S/S LTDA - ME	1410708	Dinâmicas e percepções	2.558.450,00
	SAPOTI PROJETOS CULTURAIS S/S LTDA - ME	1411185	Percurso da experiência	2.131.050,00
	SAPOTI PROJETOS CULTURAIS S/S LTDA - ME	1411564	Ações Mediadas	4.303.500,00
	SAPOTI PROJETOS CULTURAIS S/S LTDA - ME	161960	Territórios e Vivências	1.519.006,00
	SAPOTI PROJETOS CULTURAIS S/S LTDA - ME	162015	Poéticas do Pertencimento	1.519.006,00
	SAPOTI PROJETOS CULTURAIS S/S LTDA - ME	162047	Diálogos e Sentidos	1.519.006,00
	SAPOTI PROJETOS CULTURAIS S/S LTDA - ME	162081	Entre Redes	1.519.006,00

Fonte: SalieNet

O terceiro lugar é ocupado pela Art Unlimited SP Produções Artísticas e Culturais Ltda, CNPJ 08.262.392/0001-79. Via Lei Federal de Incentivo à Cultura, o Banco do Brasil patrocinou 10 projetos da produtora no valor de R\$ 24.469.315,00. Dentre eles estão as duas exposições mais caras da história dos CCBBs: *Mondrian e Movimento de Stijl* (Pronac 154210), com R\$ 7,265 milhões, e *Jean-Michel Basquiat – Obras da Coleção Mugarb* (Pronacs 172315 e 177480), com R\$ 4,57 milhões.

As obras que retratam o pensamento e as manifestações de designers, arquitetos e artistas do Movimento De Stijl e que defendiam o neoplasticismo e a utópica harmonia universal de todas as artes, eram provenientes de um dos mais importantes museus da Holanda, o *Gemeentemuseum*, de Haia. A mostra foi montada nos quatro CCBBs, entre janeiro de 2016 e janeiro de 2017, e contou com reconstrução em tamanho real do ateliê de Mondrian em Paris, dentro do qual o público pode andar e perceber a aplicação dos princípios do De Stijl em todos os elementos. No CCBB Rio de Janeiro, foi a mais visitada no Brasil e a sexta em todo o mundo, segundo o ranking da The Art Newspaper (2018). Nas redes sociais, a instituição celebra o número de visitantes, 516 mil, e agradece: “Obrigado a você que visitou, curtiu e compartilhou”. (BANCO DO BRASIL, 2018). O projeto captou um total de R\$ 8.465.000,00, incluindo a BV Leasing Arrendamento Mercantil S.A.

Em seguida, dentre as exposições mais dispendiosas da história dos CCBBs, *Jean-Michel Basquiat*, que circulou pelas quatro unidades, entre 2018 e 2019. Foram captados inicialmente R\$ 4,3 milhões (Pronac 172315) e o projeto precisou de novo Pronac (177480) para capitanear aporte complementar de R\$ 270 mil, tendo como justificativa sua itinerância. O fato é inusitado, tendo em vista que, em geral, mostras de interesse fazem com que os CCBBs vislumbrem a contratação para todos os centros disponíveis. As exceções ficam por conta de disponibilidade das obras no Brasil – no caso das internacionais, que podem ter compromisso com exibições em outros países ou até mesmo condições de armazenamento, tendo em vista que o clima mesmo no Brasil é bastante diverso, o que pode ser avaliado pelos curadores ou mesmo proprietários das obras como prejudiciais à sua preservação –, de disponibilidade na grade de programação e recursos.

A Art Unlimited também foi responsável por levar aos CCBBs e, conseqüentemente, ao público a mostra *Índia – da Antiguidade a Atualidade* (Pronac 110883), que trouxe pela primeira vez ao Brasil peças que datam desde a Idade de Pedra até a contemporaneidade, além de obras de arte e objetos representativos de três mil anos de cultura, com cenografia e interação, entre 2011 e 2012.

**Figura 12 – Art Unlimited SP Produções Artísticas e Culturais Ltda**

INCENTIVADORES E SEUS PROPONENTES		0000000000191 - Banco do Brasil S.A		
CNPJ / CPF	Proponente	PRONAC	Nome do Projeto	VL.Captado
08.262.392/0001-79	Art Unlimited SP Produções Artísticas e Culturais Ltda	<a href="#">064337</a>	Os Gêmeos	894.550,00
	Art Unlimited SP Produções Artísticas e Culturais Ltda	<a href="#">071512</a>	Pablo Atchugarry - Esculturas	230.000,00
	Art Unlimited SP Produções Artísticas e Culturais Ltda	<a href="#">100354</a>	O Mundo Mágico de Escher	2.524.196,00
	Art Unlimited SP Produções Artísticas e Culturais Ltda	<a href="#">110883</a>	ÍNDIA - da Antiguidade a Atualidade	4.203.770,00
	Art Unlimited SP Produções Artísticas e Culturais Ltda	<a href="#">129345</a>	Abraham Palatnik	884.650,00
	Art Unlimited SP Produções Artísticas e Culturais Ltda	<a href="#">154210</a>	Mondrian e Movimento de Stijl	7.265.000,00
	Art Unlimited SP Produções Artísticas e Culturais Ltda	<a href="#">164665</a>	Abraham Palatnik	50.000,00
	Art Unlimited SP Produções Artísticas e Culturais Ltda	<a href="#">172315</a>	Jean-Michel Basquiat – Obras da Coleção Mugarbi	4.300.000,00
	Art Unlimited SP Produções Artísticas e Culturais Ltda	<a href="#">177480</a>	Jean-Michel Basquiat – Obras da Coleção Mugarbi (itinerância)	270.000,00
	Art Unlimited SP Produções Artísticas e Culturais Ltda	<a href="#">185118</a>	Egito antigo: do cotidiano à eternidade	3.847.149,00

Fonte: SalicNet

A exemplo do Itaú, a segunda frente a se considerar em torno dos investimentos via Lei 8313/91 tem a ver com a atuação do conglomerado nesse processo. Considerando apenas as que aparecem entre os 100 principais investidores, encontra-se a Brasilprev Seguros e Previdência S/A, no 23º lugar na classificação geral, com investimentos em 82 projetos no

valor de R\$ 88.590.935,23, a BB Corretora de Seguros e Adm. Bens S.A., no 53º, com aporte de R\$ 54.767.910,00, para 14 projetos, e a BrasilCap Capitalização S.A., em 91º, com R\$ 35.611.154,562 investidos, como se vê a seguir:

**Figura 13 – Investimento do Conglomerado Banco do Brasil via Lei Federal de Incentivo à Cultura Brasilprev Seguros e Previdência S/A**

INCENTIVADORES E SEUS PROPONENTES 27665207000131 - Brasilprev Seguros e Previdência S/A		
PDF XLS Impressão		
Retornar		
CNPJ / CPF	Proponente	VI Captado
16.827.643/0001-43	Atelier de Cultura Produções Artísticas Ltda ME	10.000.000,00
04.017.777/0001-10	CAMPO DA PRODUÇÃO, EVENTOS E PROMOÇÕES LTDA	9.400.000,00
02.860.694/0001-62	T4F ENTRETENIMENTO S.A.	8.250.000,00
56.786.874/0001-70	RTS EMPREENDIMENTOS E PARTICIPACOES S/A	6.200.000,00
34.659.778/0001-29	INSTITUTO ARTIUM DE CULTURA	6.000.000,00
12.654.464/0001-09	RING PRODUÇÕES CULTURAIS LTDA.	3.150.000,00
04.755.944/0001-20	Nós 3 Produções Ltda	3.000.000,00
17.189.067/0001-19	QUARTA DIMENSÃO ENTRETENIMENTO	3.000.000,00
47.257.902/0001-71	Maurício de Sousa Produções Ltda	3.000.000,00
02.860.694/0003-24	T4F ENTRETENIMENTO S.A.	2.900.000,00
04.433.013/0001-05	Thor Produções Ltda.	2.770.000,00
01.722.066/0001-58	CHAIM PRODUÇÕES ARTÍSTICAS LTDA - EPP	2.500.000,00
11.063.027/0001-40	4 ACT PERFORMING ARTS ATIVIDADES ARTÍSTICAS LTDA – ME	2.500.000,00
03.784.896/0001-35	ORIENTAVIDA- ASSOCIACAO DE ASSISTENCIA E PROMOCAO COMUNITARIA	2.000.000,00
02.545.460/0001-20	Artell Empreendimentos Promoções Artísticas e Editora Ltda.	1.558.000,00
07.484.064/0001-54	Atitude Brasil Comunicação Formativa e Projetos Socioculturais Ltda.	1.071.276,40
06.103.531/0001-96	TATICA - MARKETING ESPORTIVO LTDA - EPP	1.000.000,00
08.262.392/0001-79	Art Unlimited SP Produções Artísticas e Culturais Ltda	1.000.000,00
05.155.740/0001-10	BASE SETE PROJETOS CULTURAIS LTDA	980.000,00
58.802.919/0002-60	INSTITUTO ALFA DE CULTURA	940.000,00
<b>Total Geral(82)</b>		<b>88.590.935,23</b>
[ 1 a 20 de 82 ]		
Ir para 1 Visualizar 20		
INCENTIVO FISCAL FEDERAL		

Fonte: SalicNet

BB Corretora de Seguros e Adm. Bens S.A

INCENTIVADORES E SEUS PROPONENTES 27833136000139 - BB Corretora de Seguros e Adm. Bens S.A.		
PDF XLS Impressão		
Retornar		
CNPJ / CPF	Proponente	VI Captado
08.360.491/0001-93	MAROLO PRODUÇÕES CULTURAIS E ARTÍSTICAS LTDA. - ME	20.660.000,00
09.535.973/0001-08	Turbilhão de Ideias Cultura e Entretenimento Ltda	11.600.000,00
06.346.382/0001-96	MINIATURA 9 PRODUÇÕES ARTÍSTICAS LTDA ME	8.450.000,00
04.755.944/0001-20	Nós 3 Produções Ltda	4.402.722,00
10.245.733/0001-40	VIACULTURA PRODUÇÕES CINEMATOGRAFICAS, TEATRAIS, PROJETOS CULTURAIS E AGENCIAMENTOS LTDA - ME	2.400.000,00
07.647.467/0001-77	MAGNETOSCOPIO PRODUÇÕES LTDA	2.400.000,00
08.262.392/0001-79	Art Unlimited SP Produções Artísticas e Culturais Ltda	1.500.000,00
04.177.312/0001-26	Tisara Arte Produções Ltda.	1.100.000,00
97.453.393/0001-20	Tema Eventos Culturais Ltda	730.000,00
01.528.535/0001-00	Associação de Amigos do Centro Cultural Banco do Brasil	563.752,00
01.375.875/0001-30	TEXTO INTERMIDIA ASSESSORIA DE COMUNICACAO E PRODUCAO CULTURAL LTDA - ME	500.000,00
67.782.441/0001-63	Tom Brasil Produções Musicais Ltda	285.500,00
339.754.771-72	Adriano Jayme Guimarães	105.936,00
11.243.804/0001-38	Nossa Produtora Produções Artísticas LTDA ME	70.000,00
<b>Total Geral(14)</b>		<b>54.767.910,00</b>
[ 1 a 14 de 14 ]		
Ir para 1 Visualizar 20		
INCENTIVO FISCAL FEDERAL		

Fonte: SalicNet

Na exposição dos quadros acima estão proponentes que receberam aportes do grupo, com diversos projetos realizados nos CCBBs via Lei Federal de Incentivo à Cultura. Entende-se que caberia um estudo específico para se verificar quanto dos bilhões investidos pelo Conglomerado BB em cultura, via Lei Federal, entre 1992 e 2021, teriam sido exclusivamente direcionados para ações realizadas em sua própria instituição, os CCBBs. Tratar-se-á, certamente, de árduo estudo, tendo em vista as inúmeras empresas que integraram o grupo já não mais existirem ou não mais pertencerem ao Conglomerado. Como foge ao escopo desta tese, fica como sugestão para futuras pesquisas.

A trajetória de dependência do CCBB do marketing do Banco prevê a ativação positiva da marca, e, para que sejam mantidos, bem como sua programação, os Centros contam como fonte de recursos com as leis de incentivo à cultura no âmbito federal – leis Sarney e Rouanet –, além de recursos próprios, de empresas do grupo e parcerias como as chamadas “cessões de espaço”.

Com quatro centros nas regiões Centro Oeste e Sudeste, os CCBBs abrigam as mais diversas programações e eventos culturais, com grande preocupação para a presença do público em suas dependências. Tanto que possui uma página na internet e perfis em redes sociais que funcionam muito mais com o intuito de divulgar suas realizações que voltadas propriamente para a produção de conteúdo digital.

Para além de suas dependências, o BB tem em sua estrutura um importante mecanismo de comunicação. A diretoria tende a reconhecer a relevância desse trabalho, como nestas aspas atribuídas ao então diretor de Marketing e Comunicação do BB, Hayton Jurema da Rocha, quando da inauguração do CCBB BH: “Com a abertura do primeiro CCBB, em 1989 no Rio de Janeiro, o Banco do Brasil inaugurou um modelo de atuação que se transformou em um marco para a cultura brasileira.” (BANCO DO BRASIL, 2013b). O pioneirismo refere-se à plataforma múltipla de atuação nos mais diversos campos da arte, ao investir por meio de espaço multidisciplinar de atuação em artes cênicas, artes plásticas, audiovisual, música e ideias.

Cabe lembrar que, antes do CCBB RJ, a Caixa Cultural Brasília já havia sido inaugurada, em 1980, com interesse maior em exposições; o Bradesco mantinha o Museu Histórico Bradesco, em Osasco (SP), desde 1983; e o Instituto Cultural Itaú estava vigente desde 1987, com iniciativas de exibição e catalogação, como se verá no próximo capítulo.



### **CAPÍTULO 3 – CONSTRUÇÃO IDENTITÁRIA ITAÚ CULTURAL – COMPOSIÇÃO ENTRE TERRITÓRIOS AFETIVOS**

O Itaú Unibanco Holding S.A. é fruto da fusão<sup>55</sup>, em 04 de novembro de 2008, de duas instituições financeiras privadas, Itaúsa, controladora do Itaú, e União de Bancos Brasileiros S.A. – Unibanco. Quando essa consolidação ocorre, geralmente, as empresas têm porte semelhante e são combinadas por meio de permuta de ações, dando origem a uma outra companhia – no caso, Itaú Unibanco. (ROSS *et. alli*, 1995). À época, o Itaú ocupava o terceiro e o Unibanco o quinto lugar no ranking de ativos totais no mercado bancário brasileiro. Com a junção, o Itaú Unibanco tornou-se a maior instituição financeira do país, além de o maior banco privado e a quarta maior empresa da América Latina, atrás apenas de Petrobras, Vale e América Móvil (do magnata mexicano Carlos Slim, dono da Telmex, da Embratel e da Claro). (LEITÃO e OLIVEIRA, 2008)

O movimento societário entre o “banco que nem parece banco” (Unibanco) e o banco “feito para você” (Itaú)<sup>56</sup>, no entanto, não pode ser compreendido fora do cenário de aperto concorrencial no país nem do contexto da crise financeira global de 2008. Pedro Moreira Salles, então presidente do Unibanco, no anúncio à imprensa sobre a parceria, teria afirmado que as negociações haviam começado a partir da aquisição do Banco Real pelo Santander, em 2007, pois “criava-se um novo tipo de concorrente que nós, bancos brasileiros, não tínhamos visto ainda”. (WHARTON UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA, 2008). A observação pode ser explicada por Freitas (2011, p.20-21): o ciclo de expansão do crédito iniciado em 2003 “ganhou ímpeto em 2005-2007” e “reavivou o interesse dos bancos estrangeiros pelo mercado brasileiro”, com alguns diversificando suas atividades, no financiamento ao consumo e crédito consignado. Além disso, “várias instituições solicitaram autorização para abertura de escritórios de representação com intuito de avaliar o potencial do mercado”.

Poucos meses antes de a sociedade se estabelecer, o mundo havia sido tomado de sobressalto com a falência, no dia 15 de setembro de 2008, do banco de investimento Lehman Brothers, um dos mais tradicionais dos Estados Unidos da América (EUA). O mercado financeiro vivia uma crise de liquidez internacional e chegou ao Brasil atingindo principalmente os bancos considerados de médio porte, como o Unibanco, que já dava sinais de problemas de tesouraria, tanto que havia sido sondado anteriormente para aquisição por outras instituições financeiras. (FERNANDES, 2018).

---

<sup>55</sup> De acordo com o Art. 228 da Lei 6.404/76, que dispõe sobre as Sociedades por Ações, fusão é “a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações”. Fonte: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404compilada.htm). Acesso em: 06fev.2021, às 09h25.

<sup>56</sup> Slogans publicitários utilizados pelas respectivas empresas, à época.

Além disso, naquele mesmo período, a MP 443, de 21.10.2008, dentre outras providências, autorizava o Banco do Brasil S.A. e a Caixa Econômica Federal a constituírem subsidiárias e a adquirirem participação em instituições financeiras sediadas no Brasil. Isso permitiu que o BB, como visto na Figura 4, incorporasse e comprasse outros bancos. Os negócios foram concretizados em 2009, com a homologação do Banco Central. A Caixa, por sua vez, por meio da Caixa Participações (Caixapar), adquiriu 35,54% do total do capital social do Banco Panamericano S/A do Grupo Silvio Santos Participações Ltda. (CAIXA, 2011)<sup>57</sup>.

Foi, portanto, nesse contexto, que surgiu o Itaú Unibanco Holding S.A., instituição formada pelo pacto entre o clã Moreira Salles, pelo Unibanco, e o das famílias Setubal e Villela, pelo Itaú. O modelo de gestão acordado primou pela divisão de poderes, com governança compartilhada, tendo Pedro Moreira Salles no comando do Conselho de Administração e Roberto Setubal na presidência executiva do conglomerado. (WHARTON UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA, 2008). O objetivo era audacioso e ia além da manutenção de um sistema bancário nacional: “ser *global player* em cinco anos” (*op.cit.*).

No Brasil, a nova empresa ostentava o primeiro lugar dentre os bancos ao deter 18% da rede bancária, com quase 4.800 agências, 14,5 milhões de clientes com conta corrente (o que correspondia a 18% do mercado), 19% do volume de crédito negociado no sistema nacional, percentagem que alcançava 21% quando medido o total de depósitos, fundos e carteiras administradas. No ramo de previdência, possuía 24% do volume de participação e 17% no de seguros. (BANCO ITAÚ HOLDING FINANCEIRA S.A, 2008, p.55)

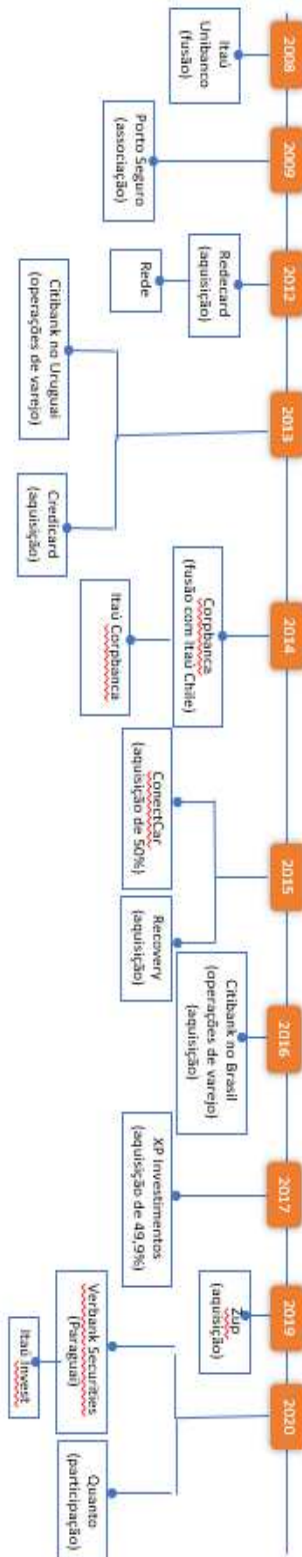
Com os planos de crescimento, nos anos que se seguiram, o grupo continuou conquistando mercados e fortalecendo seu capital: adquiriu 30% da seguradora Porto Seguro (ITAÚ, 2009), assumiu o controle da companhia de meios de pagamento Redecard (ITAÚ, 2012), as operações de varejo do Citibank no Uruguai (ITAÚ, 2013), do Citibank Brasil, do CorpBanca (Chile) (ITAÚ, 2016), e ainda adquiriu 49,9% da XP Investimentos S.A. (ITAÚ, 2017), com quem travou uma briga publicitária pública em 2020, culminando na redução de sua participação societária<sup>58</sup>.

---

<sup>57</sup> O negócio foi anunciado em 2009 e concluído em 2010. Sete anos depois, em abril de 2017, a Polícia Federal deflagrou a Operação Conclave, com o objetivo de apurar a existência de fraudes na aquisição do Banco Panamericano pela Caixapar. Em setembro de 2020, a 10ª Vara Federal de Brasília bloqueou bens de pessoas físicas e jurídicas investigadas, no valor de R\$ 1,5 bilhão. (FABRINI e WIZIACK, 2020). Em maio de 2021, o Pan foi adquirido pelo BTG Pactual. (CAIXA, 2011).

<sup>58</sup> Em junho de 2020, o Itaú Unibanco veiculou campanha publicitária em que apontava “supostos conflitos de interesse na remuneração de agentes autônomos, colocando o dedo na ferida do modelo da XP Investimentos[...] em cuja reação “sugeriu que, se o sócio está insatisfeito, não faz sentido ficar na empresa.” (MOREIRA e COTIAS, 2020). A redução na participação das cotas da empresa foi aprovada pelo Conselho de Administração

Figura 14 – Itaú Unibanco: aquisições e fusões



Fonte: (ITAÚ, 2017)

do Itaú Holding em 26 de novembro de 2020, com venda de capital social em dezembro daquele mesmo ano e com deliberação para a cisão parcial do investimento na XP INC para XPart S.A em Assembleia Geral Extraordinária (AGE) realizada em 31 de janeiro de 2021. (ITAÚ UNIBANCO HOLDING, 2021, p.71).

Mas fusões e aquisições não eram novidade na história das duas empresas, como se verá mais adiante.

Cabe adir ainda que ambos, Itaú e Unibanco, antes mesmo de se associarem, diversificavam seus investimentos para além dos negócios bancários, atingindo outros setores, como energia, siderurgia, vidraria, químico e petroquímico, máquina e equipamentos, mineração, agrícola, alimentos, turístico e cultural.

### 3.1 A fonte da pujança tem dupla raiz

Dos Bandeirantes saídos de São Paulo em busca de riqueza nas Gerais (posteriormente Minas Gerais) à conhecida e polêmica República Café com Leite<sup>59</sup>, são muitos os fenômenos históricos a unir esses dois estados. No campo econômico, respondem por boa parte do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, que, em 2008, ano de formação do grupo Itaú Unibanco, somava R\$ 2,9 trilhões, sendo o Estado de São Paulo responsável por 33,9% desse resultado e o de Minas Gerais por 9,3% – juntos, portanto, correspondiam a 43,2% – quase a metade – de toda a riqueza produzida no país. Aos outros 24 estados, além do Distrito Federal, cabia a produção dos 56,8% restantes. Somente o PIB paulista teria aumentado 5,9% naquele ano, tendo como destaque a intermediação financeira (FARID, 2010). Minas Gerais e São Paulo formam as bases de Unibanco e Itaú, respectivamente.

O Unibanco é fruto da Casa Moreira Salles, um *magasin*, estabelecimento comercial fundado por João Moreira Salles em Poços de Caldas (MG), que oferecia de produtos do gênero alimentício a sapatos e louças. Era uma legítima “venda” ou “armazém”, como se diz ainda hoje no interior de Minas Gerais, até que no dia 27 de setembro de 1924 recebeu, do Governo Federal, a carta patente número 272. O documento autorizava a loja a funcionar também como seção bancária. No entanto, mesmo antes de recebido o documento, a Casa já realizava operações de empréstimos e financiamentos para os locais por meio de “um pequeno escritório montado no interior da loja” (MARTINS, 2014, p.17), representando “instituições de porte como o Banco Alemão Transatlântico, a Banca Francesa e Italiana, o Banco do Brasil, o Banco Hipotecário e Agrícola de Minas Gerais” (*op.cit.*, p.27). Em 22 de junho de 1931, a firma era promovida de “seção bancária” a “casa bancária”, passando a se chamar Casa Bancária Moreira Salles. Ainda não era um banco por não possuir “capital igual ou superior a quinhentos contos de réis” (*op.cit.* p.28). No entanto, possuía certa independência,

---

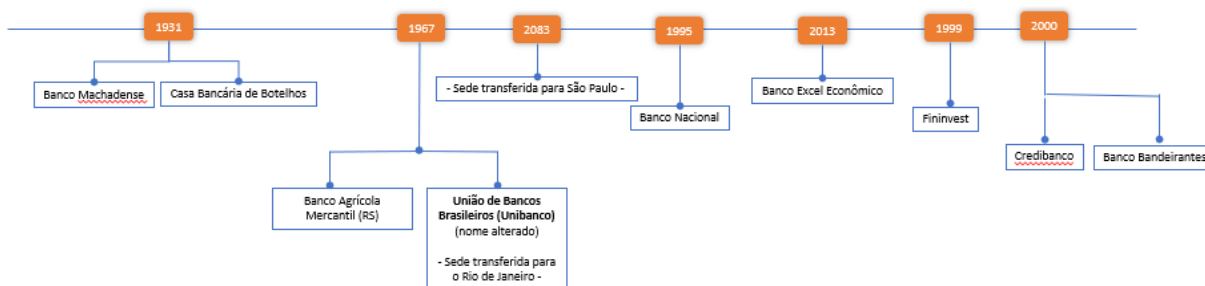
<sup>59</sup> República Café com Leite (1898-1930) é o nome que se dá a um período na política brasileira marcado pelo revezamento na Presidência da República entre paulistas (produtores de café) e mineiros (produtores de leite). (BIBLIOTECA NACIONAL, 2020).

pois já não dependia tanto das demais instituições financeiras para a realização dos trâmites bancários.

A origem, porém, dos recursos e do prestígio dos Moreira Salles estaria atrelada a transações relacionadas ao setor cafeeiro. O patriarca, João Moreira, tornou-se comprador de café e viu crescerem seus negócios ao se casar com Lucrécia Vilhena de Alcântara, herdeira de uma tradicional família proprietária de terras da região situada ao Sul de Minas Gerais. Com seu porto sendo o principal ponto de escoamento da produção cafeeira no país, a cidade de Santos foi o destino da família. Estava, assim, estruturado “o tripé de suas atividades empresariais” (BRANDÃO, 2015, p.2), com a aquisição de café em mercados regionais de Minas Gerais e São Paulo; a exportação para os mercados internacionais; e a intermediação financeira dessas transações com a Casa Bancária Moreira Salles.

João Moreira teria decidido seguir investindo no café, deixando a administração da casa bancária a cargo do filho mais velho, Walther Moreira Salles que, em pouco mais de três décadas, entre os anos 1930-1960, transformou a Casa Bancária Moreira Salles na União de Bancos Brasileiros (Unibanco). Recheada de fusões (veja quadro a seguir), a trajetória do Unibanco se fortaleceu em 1940, quando a parceria com o Banco Machadense e a Casa Bancária de Botelhos resultou no Banco Moreira Salles, responsável por uma rede de agências pelo interior mineiro que se expandiu, em 1941, para Rio de Janeiro e São Paulo. Era o terceiro banco instalado na capital paulista e que, com a entrada do Brasil na Segunda Guerra Mundial, espalhou-se por outras regiões do país, ao receber funcionários e agências de bancos estrangeiros nacionalizados pelo governo de Getúlio Vargas. (MARTINS, 2014, 56)

**Figura 15 – Unibanco: aquisições e fusões**



**Fonte: (CORREIO BRAZILIENSE, 2008; G1, 2008).**

Anos mais tarde, as relações com o governo brasileiro ainda ganharam contornos com a articulação de um novo arranjo político voltado para o desenvolvimento capitalista, ocasionando a derrubada do governo de João Goulart (1919-1976), que presidira o Brasil entre 1961 e 1964. Documentos produzidos pela embaixada norte-americana no Brasil

revelaram a contribuição de muitos empresários brasileiros ao golpe civil-militar de 1964, dentre eles, Walther Moreira Salles. (DREIFUSS, 1981, p.38)

Enquanto Walther liderava o Unibanco, em São Paulo, o Banco Central de Crédito S.A. também passava por mudanças, sob o comando de Olavo Setubal e Eudoro Villela, respectivamente, sobrinho e genro de um de seus sócios fundadores, Alfredo Egydio, que haviam assumido o comando da empresa em 1960.

O início do Banco Central de Crédito remete a um período de grandes transformações na economia mundial. Sua inauguração deu-se no dia 02 de janeiro de 1945 na capital paulista, pelos sócios do ramo têxtil Alfredo Egydio de Souza Aranha e Aloysio Ramalho Foz. Pertencente à tradicional família Souza Aranha, ligada à economia cafeeira na região de Campinas (SP), Alfredo Egydio era filho do senador Olavo Egydio de Souza Aranha (1862-1928) e neto de Francisco Antônio de Sousa Queiroz, o barão de Sousa Queiroz (1806-1891), que, além de grande proprietário rural, foi deputado provincial, deputado geral, presidente interino da província de São Paulo e senador do Império do Brasil, entre 1849 e 1889. (BRANDÃO, 2015, p.5)

Há de se considerar que na década de 1940 não havia tantas exigências para se abrir bancos no país, cujo momento combinava alta taxa inflacionária e Segunda Guerra Mundial (1939-1945), culminando com a entrada do Brasil no conflito, em agosto de 1942, depois de o governo de Getúlio Vargas oscilar entre Eixo e Aliados<sup>60</sup>. O período gerou uma demanda acentuada por crédito, enquanto as filiais de bancos alemães, franceses e italianos, com as atenções voltadas para a Europa, deixavam de operar no país. “Estima-se que, entre 1939 e 1945, o número de bancos e casas bancárias quase dobrou, passando de 277 para 509” (CAVICCHINI, 2007, p.124) sendo que, no espaço de um ano, entre julho de 1944 e junho de 1945, foram criadas 327 novas instituições financeiras para fazer girar o fluxo econômico – e muitos “chegavam à praça sem possuir capital”<sup>61</sup> (MARTINS, 2014, p.37). Observa-se ainda o agravante de não haver nem regulamentação nem órgãos fiscalizadores, posto que o Banco Central seria criado muitos anos depois, em 31 de dezembro de 1964. À criação do órgão regulador, por sua vez, seguiu-se uma reforma bancária entre 1964/1965, tendo como um de seus principais resultados o estímulo à formação de grandes conglomerados financeiros.

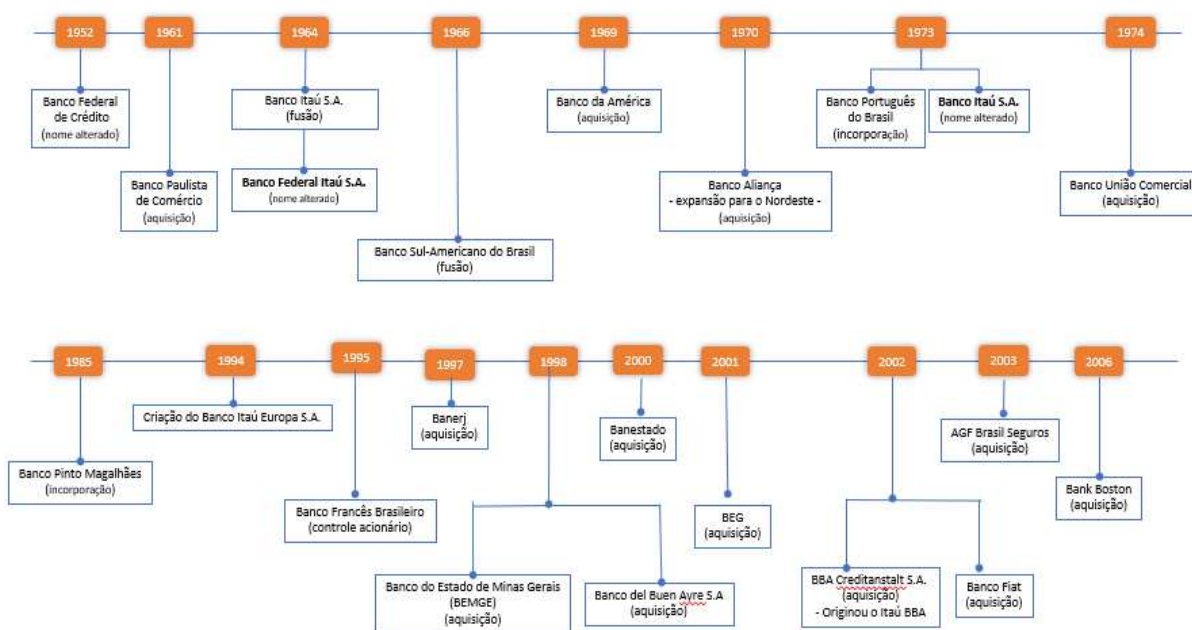
---

<sup>60</sup> No final da década de 1930, o Brasil era o sexto maior parceiro comercial da Alemanha. Os EUA, por sua vez, acenavam com ajuda econômica e colaboração para reequipar as Forças Armadas. Com o Brasil se tornando o maior aliado dos norte-americanos na América do Sul, os navios brasileiros viraram alvos do Eixo e, em 1942, torpedos de submarinos alemães atingiram navios brasileiros. Em 1944, a Força Expedicionária Brasileira (FEB) embarcava 25 mil soldados para a Europa. (SEITENFUS, 2000).

<sup>61</sup> Para se ter uma ideia, em 1940, estavam registrados 1.360 estabelecimentos bancários contra 2.459 apenas quatro anos depois. (MARTINS, 2014, p.37).

Naquele período, o governo via na centralização de capitais do sistema bancário a necessidade de expandir a capacidade desse mesmo ordenamento para movimentar recursos e oferecer financiamentos de longo prazo para as obras de infraestrutura que marcaram o regime militar. (BRANDÃO, 2015, p.4)

**Figura 16 – Itaú: aquisições e fusões**



**Fonte: (CAVICCHINI, 2007; MARTINS, 2014; ITAÚ UNIBANCO, 2020)**

O quadro de aquisições e fusões acima mostra que o Banco Central de Crédito, até adotar o nome Banco Itaú, em 1973, teve sua denominação alterada diversas vezes, desenvolvendo-se a partir da aquisição e fusão com outros bancos. A primeira incorporação e alteração nominal teria ocorrido em 1952, sete anos depois de sua criação, passando a se chamar Banco Federal de Crédito. Nove anos mais tarde, em 1961, adquiriu o Banco Paulista de Comércio e, em 1964, fundiu-se com o Banco Itaú de Minas, fazendo a segunda alteração em seu nome, Banco Federal Itaú S.A. (DEZOUZART, 2008). Em 1966, ao se fundir com o Banco Sul-Americano do Brasil, troca mais uma vez de nome, para Banco Federal Itaú Sul-Americano, denominação que manteve nas três ações seguintes, na fusão com o Banco da América, em 1969, na incorporação do Banco Português do Brasil, em 1970, e com a aquisição do Banco Aliança, em 1973, quando se torna “o segundo banco por volume de depósitos no sistema bancário brasileiro” (G1, 2008). É nesse mesmo ano que assume para si a denominação Banco Itaú.

Como informa Cavicchini (2007, p. 154), o Banco do Brasil, de certa forma, se encontra em meio a essa fusão do Federal Itaú com o Sul Americano, posto que o empresário

Luiz de Moraes Barros, fundador do Sul Americano, nessa época, era o presidente do Banco do Brasil. Com grande capital político, Moraes Barros assumiu o novo Federal Itaú Sul Americano “assim que deixou a Presidência do Banco do Brasil”. O processo de fusão teria sido facilitado pelo fato de o Sul Americano, com suas 54 agências, ser “um banco moderno, que já utilizava um computador IBM”. (*op. cit.*)

Nesse início da reestruturação do Banco Federal de Crédito, Olavo Setubal, em 1961, teria se surpreendido com a descoberta de que a maior parte dos gerentes do banco sequer possuía o curso primário completo. Os funcionários haviam aprendido a profissão na prática, e muitos teriam começado como contínuos, tendo galgado gradualmente cargos mais altos: “A situação era idêntica em todos os demais bancos, exceto no Banco do Brasil.” (*op. cit.*, p.135).

Nem por isso o apetite pelas empresas do ramo arrefece e, em 1974, assume o controle acionário do Banco União Comercial, incorporando o Banco Pinto Magalhães, em 1985. De acordo com Cavicchini (2007, p.162), entre 1966 e 1974, o Brasil viveu um período intenso de processos de aquisição e fusão, diferentemente da década de 1940. Teriam sido 178 no total, o que reduziu o número de bancos privados de capital nacional de 269 para 72.

Em 1994, a instituição muda seu presidente e Carlos da Câmara Pestana dá lugar a Roberto Egydio Setubal, que mantém a política de crescimento da empresa ao adquirir o controle acionário do Banco Francês e Brasileiro logo no ano seguinte. Chama atenção o fato de o banco não ter feito qualquer movimento nesse sentido depois de 1986 (quando foi criada a Lei Sarney), incluindo os turbulentos anos para a cultura do governo Collor e os dos ajustes econômicos iniciados pelo presidente Itamar Franco. O interesse por outros bancos foi, porém, reavivado na gestão do presidente Fernando Henrique Cardoso e mantido enquanto Luís Inácio Lula da Silva presidia o país. Assim, entre 1995 e 2008, o Itaú havia adquirido o controle ou se tornado sócio de outras sete instituições bancárias, com destaque para o Banco do Estado do Rio de Janeiro (Banerj), o primeiro banco estadual a ser privatizado, em 1997 (DEZOUZART, 2008), e para o Banco do Estado do Paraná (Banestado)<sup>62</sup>, em 2000. O

---

<sup>62</sup> O Itaú venceu leilão do Banestado com a oferta de R\$ 1,625 bilhão, depois de travar uma acirrada concorrência justamente com seu futuro parceiro, o Unibanco, que desistiu com o lance de R\$ 1,580 bilhão. (FREGONI, 2000). Em 2004, houve uma série de condenações envolvendo o esquema de corrupção ocorrido no Banco do Estado do Paraná, na década de 1990, conhecido como “caso Banestado”. O processo envolvia o doleiro Alberto Youssef e doações para a campanha de Jaime Lerner (PSDB) para o governo do Paraná. Youssef era operador de diversos políticos do PFL, PP e PSDB do PR, tendo atuado também para FHC e Serra nas campanhas presidenciais em 1994 e 1998. (OLIVEIRA *et al.*, 2017, p.6).



Unibanco, por sua vez, também passara por processo semelhante, adquirindo o Nacional, o Excel Econômico, o Fininvest, o Credibanco e o Bandeirantes<sup>63</sup>.

A ausência de caixa financeiro robusto não era problema para o empresário Alfredo Egydio, cujo tio-avô, Joaquim Egydio de Souza Aranha (1821-1893), havia criado em Campinas (SP), com outros quatro sócios, um dos primeiros bancos privados do país, o Banco Comércio Indústria, posteriormente Comind (MARTINS, 2014, p. 34). O pai de Alfredo Egydio, Olavo Egydio de Souza Aranha, seguiu o mesmo rumo fundando, em 1909, o Banco de Crédito Hipotecário e Agrícola de São Paulo – que, depois de nacionalizado, em 1926, mudou seu nome para Banco do Estado de São Paulo, posteriormente, Banespa (CORREA, 2017, p.2).

Alfredo Egydio, proprietário da Fiação Tecelagem São Paulo, promotor público, deputado estadual por três legislaturas seguidas, advogado do Banco Francês e Italiano para a América do Sul e diretor da Caixa Econômica Federal, chegou ao ambiente financeiro ao atuar no ramo de seguros, tendo assumido, em 1935, o controle da Companhia Ítalo-Brasileira de Seguros Gerais, que viria a se chamar Companhia Seguradora Brasileira, embrião da Itaú Seguradora, fundada em 1972 e renomeada Itaú Seguros em 1985. Casado com Umbelina Arruda, foi pai de Maria de Lourdes, que se casou com Eudoro Villela, médico, com quem teve um casal de filhos, Alfredo Egydio Arruda Villela e Maria de Lourdes Egydio Villela (Milú), futura dirigente do Instituto Itaú Cultural. Alfredo (pai) tinha uma irmã, Francisca, casada com Paulo Setubal, advogado e escritor eleito para a Academia Brasileira de Letras em 1934, com quem gerou três rebentos: Olavo Egydio Setubal, que viria a ser o principal executivo do Banco Itaú e fundador do Instituto Cultural Itaú, Maria Vicentina e Maria Thereza. (MARTINS, 2014; CAVICCHINI, 2007). O filho de Olavo, Alfredo Egydio Setubal, enquanto presidente da Fundação Itaú para Educação e Cultura, é responsável pelo IC desde 2019, quando a instituição passou a integrar a Fundação, que reúne ainda o Itaú Social e o Itaú Educação e Trabalho.

Esse início não deixa de ser um registro do incipiente funcionamento do sistema bancário privado do país. Nascido de forma desordenada, no qual estabelecimentos comerciais prestavam serviços financeiros à comunidade, cobrando juros e multas, às vezes excessivos, marcado ainda pela ausência do Estado ao longo de toda sua extensão territorial.

---

<sup>63</sup> Em fevereiro de 1997, o governo de FHC instituiu o Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária (Proes), por meio do qual os bancos estaduais foram saneados e privatizados. Dos 12 existentes, nove foram adquiridos pelos bancos privados de capital nacional (FREITAS, 2011, p.36).

De certa forma, nada muito diferente dos primórdios dos bancos em geral, como vimos nas referências ao Banco do Brasil.

Esse preâmbulo ainda ajuda a pesquisa a entrar no âmbito do interesse da instituição Itaú Unibanco no investimento artístico-cultural.

### 3.2 Instituto Moreira Salles e Instituto Unibanco

Antes de se fundirem, Itaú e Unibanco mantinham características em comum, no que tange a atuação com acervos de arte e cultura. O ano de criação de seus institutos culturais foi o mesmo, 1987, um ano após a vigência da Lei Sarney. Outra característica que os identifica, o apreço pela memória<sup>64</sup>.

O Instituto de Artes Moreira Salles (IMS) foi criado pela família Moreira Salles em 1987, como uma organização sem fins lucrativos. Três anos depois, em 1990, era inaugurada a Casa de Cultura de Poços de Caldas (MG) que, em abril de 1991, passava a se integrar às ações do Instituto Moreira Salles (MARTINS, 2014, p.239). O prédio era um chalé projetado e construído pelo arquiteto italiano Giovanni Battista Pansini, em 1894. No entanto, como não comportaria as atividades planejadas para um centro cultural, o arquiteto Aurélio Martinez Flores, que já tinha feito o projeto da agência Unibanco em Poços de Caldas, foi convidado a encabeçar uma moderna edificação em um terreno atrás do sobrado, e o fez inserindo amplos espaços e vãos livres, com o objetivo de receber exposições, concertos e conferências. Aberto ao público em 1992, o primeiro Centro Cultural do IMS abrigava parte do acervo de obras de arte da família, bem como sua coleção de fotografias e a biblioteca com obras de literatura geral e infantil, adquiridas pelos Moreira Salles ao longo do tempo. (*op. cit.*).

A partir de Poços de Caldas, as atividades do IMS expandiram-se. Em 1996, chegava a São Paulo, instalando-se no nobre bairro de Higienópolis. Essa unidade contava com espaços para exposições, concertos e cursos, além de abrigar acervos iconográficos e documentais e arquivos nas áreas de literatura, jornalismo e arquitetura. Com o passar dos anos, a área revelou-se pequena para as tantas atividades da instituição e a construção de uma nova sede foi considerada necessária. O local escolhido, a Av. Paulista, onde o Instituto Itaú Cultural já tinha se instalado.

---

<sup>64</sup> No entender de Bergson (1999), a memória invadiu o terreno da história. Só que a história é coletiva, tenta ser objetiva e elucidar o passado; enquanto a memória é individual, ou seja, cada um tem a sua. Apesar de pertencerem a lugares distintos, história e memória são complementares. Já Ricouer (2007) entende a memória como pragmática e por isso deve ser exercitada, ou seja, não se deve apenas lembrar de algo, mas fazer alguma coisa em relação a essa lembrança.

Em 1997, foi a vez do centro de Belo Horizonte (MG), em edifício datado de 1925 e tombado pelo poder público municipal, receber uma nova sede do IMS. Exposições, palestras, recitais e cursos figuraram na programação da casa por quase dez anos. Em meados de 2009, o espaço foi transferido pelo IMS, em regime de comodato, para a Fundação Clóvis Salgado, mantida pela Secretaria de Cultura do Estado de Minas Gerais. O nome foi alterado para Centro de Arte Contemporânea e Fotografia, onde o IMS continuava a realizar exposições de fotografias de seu acervo.

Ao IMS Rio de Janeiro caberia a antiga residência da família, projeto de Olavo Redig de Campos, concluído em 1951. Doador por Walter ao Instituto, e conhecida entre seus frequentadores como casa da Gávea, possuía qualidades arquitetônicas e características espaciais que, somadas a uma restauração e adaptação, para comportar salas de exposição, arquivo de literatura e arquitetura, laboratório de conservação e restauro, laboratório de fotografia, sala de consulta, sala de aula, auditório, cafeteria e loja, garantiram sua adequação para abrigar um centro cultural. (MARTINS, 2014, p.240). O acervo é composto de obras de autores de relevância para a história do Brasil, com vistas à “preservação, pesquisa, acesso e difusão” (*op.cit.*) e parte dele encontra-se digitalizada e disponível para pesquisas on-line no site da instituição – <https://ims.com.br/>.

O de literatura é formado por doações e aquisições de conjuntos, como a biblioteca e o arquivo pessoal do jornalista mineiro Otto Lara Resende e a biblioteca do escritor também mineiro Jurandir Ferreira – dois dos primeiros conselheiros do IMS<sup>65</sup>. Também podem ser encontrados arquivos da poeta Ana Cristina Cesar e do professor de literatura e ensaísta Roberto Ventura, além de parte dos livros que pertenciam à biblioteca pessoal de Clarice Lispector e da coleção de Lygia Fagundes Telles, membro da Academia Brasileira de Letras.

Os primórdios das gravações de canções brasileiras integram o acervo da área musical, que contempla grande parte da história da música brasileira a partir do século XIX, com discos em 78 rpm e 21 mil fonogramas, com destaque para as coleções do crítico e historiador José Ramos Tinhorão e do fotógrafo e pesquisador Humberto Franceschi. De monta, com partituras conhecidas e inéditas, fotografias, discos, gravações, livros, jornais, revistas e documentos, está a produção do compositor e instrumentista Pixinguinha. Sobre esse legado, cabe destacar que, quando se trata de exibição, a concorrência dá lugar ao acolhimento. E,

---

<sup>65</sup> O embaixador Walther Salles fundou e assumiu a presidência do Instituto Moreira Salles, cujo Conselho Consultivo foi integrado por intelectuais como o crítico literário Antonio Candido, o historiador Francisco Iglésias, o cronista e romancista Jurandir Ferreira, o ensaísta Décio de Almeida Prado, o escritor e jornalista Otto Lara Resende e o economista Pêrsio Arida, dentre outros. No órgão também estava o filho caçula, futuro editor da revista Piauí e documentarista, João Moreira Salles. (MARTINS, 2014, p.239).

pelo menos por duas vezes, em 2012, com a exposição “Pizindim, Pechinguinha, Pixinguinha”, e em 2022, com o espetáculo musical “Pixinguinha como nunca”<sup>66</sup>, ambos com o envolvimento direto do neto do compositor, Marcelo Vianna, o CCBB recebeu obras do acervo do IMS, com a informação inserida no material de divulgação.

O acervo fotográfico possui cerca de dois milhões de imagens, com registros de praticamente todo o século XX, tendo começado em maio de 1998, com a aquisição da Coleção Gilberto Ferrez, com a produção do fotógrafo carioca Marc Ferrez. Outro destaque é a coleção adquirida em 2016 dos jornais do grupo Diários Associados no Rio de Janeiro, com aproximadamente um milhão de itens. “Este formidável conjunto de coleções e obras completas dos artistas credencia o IMS como a mais importante instituição de fotografia do país.” (INSTITUTO MOREIRA SALLES, 2021).

O IMS também edita livros, revistas e CDs, disponíveis para venda em sua loja virtual. Para se manter, não utiliza leis de incentivo, nem aposta em *crowdfunding*, *matchfunding* nem cede seu espaço para obtenção de recursos, sendo mantido por meio de *endowment*, fundo patrimonial constituído “inicialmente pelo Unibanco” e ampliado “posteriormente pela família Moreira Salles” (*op. cit.*), assim como o Instituto Unibanco, criado em 1982 e voltado para ações de desenvolvimento e valorização da educação pública. (INSTITUTO UNIBANCO, 2021).

O Instituto Unibanco e o Instituto Moreira Salles (IMS) se constituíram e se mantêm independentes entre si e do Itaú Unibanco. A pesquisa não encontrou nenhuma relação ou ligação deles com o Itaú Cultural, a não ser eventuais parcerias, a exemplo do que ocorre com outras instituições culturais brasileiras, públicas ou privadas, incluindo o CCBB, como visto acima.

### **3.3 Instituto Itaú Cultural – de acervo privado ao tecnológico público**

As realizações culturais do Itaú foram pavimentadas por ações modestas, no sentido de que não se iniciaram a partir de um grande investimento financeiro, nem da construção de um edifício nem de sua integral adaptação – como os CCBBs – para abrigar atividades artísticas, mas de uma ideia relativamente simples: a utilização do espaço ocioso das agências para exposição de obras de arte. A proposta teria partido de Francisco Moller, artista plástico paulista que não integrava nem o núcleo familiar Aranha/Setúbal/Villela nem os quadros do

---

<sup>66</sup> O catálogo da mostra está disponível em: <https://issuu.com/marcelooreilly/docs/pixinguinha>. Sobre os shows, ver <https://ccbb.com.br/programacao-digital/pixinguinha-como-nunca-live/>. Acesso nos dois sites em 16abr.2022

Itaú. Nascia, assim, em 09 de setembro de 1971, na Agência Augusta da capital paulista, o projeto *Itaú Galeria de Arte*<sup>67</sup>, destinado a abrigar mostras de artes visuais, inauguradas com *vernissages*, onde se reuniam artistas das mais diversas áreas (especialmente das artes plásticas), público e jornalistas. Posto em prática, o projeto foi logo pensado para ser positivamente contabilizado para a marca:

A divulgação das Itaú Galerias era de baixo custo e dava um grande retorno em termos de imagem, além de abrir espaço para artistas que as galerias oficiais não aceitavam por questões de mercado. Chegou-se a ter 18 agências com galerias, com uma exposição por mês em cada uma. (MARTINS, 2014, p.230)

Nessa mesma época, o banco começava a comprar obras de arte para montar um acervo próprio, ainda que Olavo Egydio Setubal, então presidente da instituição, já tivesse iniciado a aquisição de pinturas em 1969 – com a tela *Povoado numa Planície Arborizada*, do pintor holandês Frans Post (1612-1680). Olavo<sup>68</sup>, inclusive, recebe destaque nos documentos oficiais como fundador e “grande incentivador” do futuro Instituto Cultural, cujo embrião encontra-se no projeto dessas galerias.

As unidades constitutivas das *Itaú Galeria de Arte* chegaram a 18 cidades de nove estados brasileiros, além do Distrito Federal<sup>69</sup>, permanecendo em atividade até 2002. Ao longo de seus 27 anos de existência, foram expostos artistas como Regina Silveira, Paulo Pasta e Leonor Decourt. Foram “cerca de 1.000 artistas” não havendo, contudo, “levantamento de quantos ganharam projeção nacional”. (FREITAS, 2022). No espaço, ainda havia computadores com fitas VHS disponíveis para pesquisas. Apesar das dificuldades em

---

<sup>67</sup> A partir de 1998, as unidades de Brasília e Penápolis atuaram com o nome de Galeria Itaú Cultural até encerrarem suas atividades, em dezembro de 2001. A unidade de BH funcionou com o nome Itaú Cultural Belo Horizonte até dezembro de 2002. (FREITAS, 2022)

<sup>68</sup> Depois de ter se ausentado da liderança do banco com objetivos políticos e perder a convenção do Partido da Frente Liberal (PFL) para indicação à sua candidatura ao governo estadual, Olavo Setubal retorna à presidência do Itaú, em 1986. O dirigente já havia sido prefeito da cidade de São Paulo, entre 1975-1979, por indicação do então governador do Estado, Paulo Egydio Martins, depois, ministro das Relações Exteriores, entre 1985-1986, durante a presidência de José Sarney. Foi ainda um dos articuladores para a fundação do Partido Popular (PP), em 1980, e do PFL, em 1984. (REZENDE, 2016; ITAÚ CULTURAL, 2012)

<sup>69</sup> A relação de cidades por unidade administrativa e seus respectivos períodos de funcionamento são: Araraquara (SP) – 1982-1986; Belo Horizonte (MG) com cinco unidades: Mangabeiras – 1981-1990, Goitacazes – 1990-1991, Núcleo Itaú Cultural (NIC) – 1990-1996, Instituto Cultural Itaú – 1997-1998 e Itaú Cultural – 1998-2002; Brasília (DF) – 1977-1998; Campo Grande (MS) – 1982-1993; Fortaleza (CE) – 1991-1993; Goiânia (GO) -1977-1993; Londrina (PR) – 1980-1983; Ourinhos (SP) – 1983-1989; Penápolis (SP) – 1983-1998; Porto Alegre (RS) – 1980-1991; Ribeirão Preto (SP) – 1979-1990; Rio de Janeiro (RJ) – 1991; São Carlos (SP) – 1981-1986; São Paulo (SP): Av. Brasil – 1975-1991, Av. Higienópolis – 1979-1993, Pr. Panamericana – 1972-1974, Rua Augusta – 1971-1975; Uberaba (MG) – 1985-1986; e Vitória (ES) – 1984-1993. (FREITAS, 2022)

verificar os resultados efetivos da ação<sup>70</sup>, sabe-se que formavam um dos espaços culturais mais disputados nas décadas de 1980 e 1990 por escultores, pintores e gravuristas, visto tratar-se de oportunidade de jovens talentos mostrarem seus trabalhos em locais de fácil acesso para o público e com o referencial de uma instituição que primava por uma seleção com viés curatorial. A descontinuidade da iniciativa deu-se por “pequena rejeição ao projeto”, o que fez o banco não avançar no modelo, mas buscar outro, tendo por fundamento a Lei Federal 7.505, de 02/07/1986, a chamada Lei Sarney.

Duas propostas de atuação foram sugeridas ao então presidente do Itaú, Olavo Setubal, pelo grupo de estudos montado para encontrar uma forma de o banco fazer uso da Lei Sarney. Em entrevista a Fabio Maleronka Ferron e Sergio Cohn, o superintendente Eduardo Saron afirma que a primeira ideia consistia na criação de um “núcleo dentro do marketing no qual os recursos pudessem ser alinhados com o pensamento da comunicação do Grupo Itaú”, o que agregaria valor à marca, impactando a imagem da instituição de forma mais pragmática, enquanto a outra sugeria a criação de “uma organização com missão, identidade, equipe e visão próprias [...] construída a partir dos *inputs* do Grupo Itaú e do mundo da cultura”. (SARON, 2010, p.2). A escolha recaiu sobre a segunda opção, visando à “independência” da nova estrutura. Nas palavras do diretor-superintendente da instituição, Eduardo Saron: “O tempo da cultura e da arte é diferente do tempo do marketing, do tempo dessa comunicação que demanda retorno rápido para a marca. Esses dois tempos, em algum momento, podem ser conflitantes.” (*op.cit.*).

O Instituto Cultural Itaú foi criado no início de 1987 tendo como objetivo básico ser o instrumento da atuação cultural das empresas do grupo ITAUSA<sup>71</sup> – sua entidade instituidora – assumindo assim a atribuição de concentrar, orientar corretamente e desenvolver a presença, no campo da Cultura, desse grupo empresarial no contexto do processo geral de desenvolvimento da sociedade brasileira, traduzindo de forma atuante a clara consciência de sua responsabilidade nesse processo como um todo. (INSTITUTO CULTURAL ITAÚ, 1989, p.1).

Assim, menos de um ano após a entrada em vigor da referida Lei, era fundado o Instituto Cultural Itaú (ICI), no dia 23 de fevereiro de 1987. O registro deu-se ao mesmo tempo em que eram iniciados estudos norteadores das bases e diretrizes conceituais da política cultural do órgão. Levantamento realizado pela própria instituição assegurou-se quanto à

---

70 A pesquisadora buscou informações no próprio Itaú, solicitou auxílio aos bibliotecários da UnB e ainda no banco de dados do Google, sem sucesso. Observa-se, com isso, possibilidade de estudos futuros sobre os efeitos das Galerias Itaú Cultural para artistas e arte.

71 Em maiúsculas, conforme original.

inexistência de eventuais entidades similares e reconheceu as “infindáveis complexidades filosóficas, sociológicas e mesmo antropológicas inerentes aos termos ‘política cultural’, ‘atuação cultural’ e assim por diante”. (INSTITUTO CULTURAL ITAÚ, 1989, p.1). O documento não cita, mas cabe lembrar que, até 1987, encontravam-se em atividade a Caixa Cultural Brasília, inaugurada em 1980, e o Museu Histórico Bradesco, em Osasco (SP), criado em 1983.

Os analistas buscavam identificar o que para eles se constituiria no “ciclo da cultura”<sup>72</sup>, com o objetivo de formar a premissa sobre a qual o Banco atuaria, chegando a três etapas: “criação/produção”, “divulgação/consumo” e “conservação/acumulação” (*op.cit.*). Para identificar esses estágios, esta pesquisadora recorreu ao dicionário de Teixeira Coelho (1997, p.344), que conceitua “criação/produção” como concepção, originação e constituição “propriamente dita do objeto cultural”, ou seja, o que está relacionado a todo o processo de preparação para, por exemplo, uma montagem teatral, como a escolha do texto, do elenco, da direção, do cenário, dos figurinos etc. O segundo, “divulgação/consumo”, tem a ver com a publicização desse produto e com sua distribuição aos “consumidores finais ou aos intermediários que, num segundo momento, permitirão o acesso [...] dos consumidores interessados (distribuição do filme pronto às salas de exibição; distribuição do livro às livrarias e pontos de venda)” (*op. cit.*). Já a terceira fase, “conservação/acumulação”, agrupa dois conceitos distintos, visto que o primeiro visa a manutenção e “diz respeito a bens culturais [...] armazenados em espaços fechados (*op.cit.*, p.98) enquanto o outro, ao seu amontoado. Para além dessa distinção, Baudrillard (2008) lembra que o acumulador é um colecionador – alguém com necessidade de possuir a obra e com ela as emoções suscitadas – com vistas unicamente ao ajuntamento de bens, ao investimento.

Finalizados os estudos dos analistas, a decisão dos dirigentes implicaria, basicamente, na escolha da fase de atuação, considerando a disponibilidade de recursos existentes e a necessidade de investimentos, o que levou o incipiente Instituto a optar por concentrar esforços no quesito “divulgação/consumo”. Para o Itaú, é possível que não compreendesse a via “conservação/agrupamento” de modo separado, como o faz Baudrillard, tendo em vista as aquisições feitas no âmbito das Itaú Galerias e do próprio presidente da instituição no intuito de criar um acervo. Fato é que a instituição não encontrou ali o mote para seus investimentos, nem tampouco anteviu valor para si na opção “criação/produção”, a qual demandaria estreitas

---

<sup>72</sup> “‘Ciclo da cultura’ foi um dos termos utilizados na explicação do perfil e das diretrizes institucionais escolhidas para guiar a atuação do IC na época de sua fundação. O termo aparece no Relatório de atividade de 1988 e 1989[...]” (FREITAS, 2022)

abordagens artísticas e um trabalho mais próximo junto a grupos, artistas e produtores, algo ainda distante do *métier* da empresa.

O passo seguinte foi identificar o nível dessa atuação. Ao que o ainda denominado ICI chamou de “política cultural de ‘verticalização’ crescente”<sup>73</sup> (INSTITUTO CULTURAL ITAÚ, 1989, p.1), decidiu-se pelo escalonamento por setores culturais e não por atuar com linguagens artísticas diversas. E o campo das artes visuais ganhou prioridade. Observa-se, no desenvolvimento da pesquisa, uma afinidade maior da direção do Itaú com essa área de conhecimento, a partir das experiências de aquisição para o acervo próprio e com as Itaú Galerias. Dividido em módulos, o projeto teria o primeiro deles dedicado à Pintura no Brasil, com posterior acréscimo de outras vertentes, como escultura, música, teatro etc.

Quanto aos recursos humanos e materiais, havia um levantamento prévio de que esses seriam “amplos” no “campo da informática”, com o apontamento para a “construção de um ESPAÇO CULTURAL<sup>74</sup> polivalente” para ser “o centro de suas atuações básicas de divulgação/consumo sobre diversas formas, em plena integração às atividades culturais da cidade e do país”. (*op.cit.*) O documento ainda destaca a “intenção” de divulgar “produção cultural não consagrada, através [*sic*] de sólidos critérios norteadores por ‘auditoria cultural’ de reconhecida competência”. (*op.cit.*, p.2). Neste ponto, estava decretada a necessidade de uma linha curatorial ou pelo menos a necessidade de realização de uma seleção criteriosa de propostas a serem apoiadas pelo Instituto. A adoção de uma curadoria é um ponto convergente com os apoios oferecidos pelo CCBB a projetos abrigados em seus espaços culturais.

No que tange à gestão administrativa e financeira, ela seria desenvolvida por funcionários do banco lotados na Superintendência de Atividades Culturais, com atividades no 15º andar do Edifício Sul-Americano, à Av. Paulista, 1.938, depois de uma reforma a ser realizada no andar, incluindo a construção de um pequeno auditório. O crescimento das atividades de pesquisa cultural e informática levou a instituição a ocupar também o 14º andar, que abrigava ainda a equipe responsável pelo projeto-executivo da nova sede do instituto. (ITAÚ CULTURAL, 2017).

Naquele momento, a prioridade era a ampliação de sua Biblioteca, que caminhava paralelamente a outro investimento inicial, a remodelação da ex-agência Bela Cintra, cedida

---

<sup>73</sup> “A política cultural de verticalização crescente [...] tem relação com o formato proposto de início das atividades, começando por alguns setores culturais e ir expandindo para outros. Se difere da “horizontalização” porque nesse caso, para esse contexto, significaria começar atividades do Instituto já visando ter ações em inúmeras linguagens artísticas.” (FREITAS, 2022)

<sup>74</sup> Em maiúsculas, conforme original.



em regime de comodato ao ICI, com o objetivo de abrigar o *Centro de Informática e Cultura – I (CIC)*, inaugurado efetivamente em 05 de outubro de 1989. “O Itaú Cultural nasceu com tecnologia. Meu pessoal desenvolveu tratamento de dados antes da ação de qualquer Windows. [...]”, afirmou Renato Cuoco, engenheiro que esteve à frente da informatização do banco. (MARTINS, 2014, p.231). Está aí o pioneirismo do Itaú para a memória cultural: a criação de um banco de dados antes mesmo do advento e disseminação da internet.

Esse prógono atravessa fronteiras, na observação da própria instituição, que se gaba de ser considerada a primeira da América Latina a oferecer serviço cultural eletrônico, posto consistir o sistema em franquear imagens digitalizadas de pinturas aos seus visitantes. (*op.cit.*, p.232). O acervo inicial das atividades do ICI era notadamente voltado para a valorização da arte brasileira, com a primeira parte intitulada *Módulo Pintura – Setor Pintura no Brasil, séculos XIX e XX*, uma seleção composta por 1.350 obras de arte e dados biográficos de 800 artistas disponibilizados de modo digital. (*op.cit.*).

Neste início, os programas culturais estavam “sendo desenvolvidos com recursos próprios do ICI, originados de doações de empresas da ITAUSA<sup>75</sup>, com exceção” dos administrativos, mantidos pelo Banco Itaú S/A. (INSTITUTO CULTURAL ITAÚ, 1989, p.3). Observa-se, assim que, apesar de a Lei Sarney ter se mostrado incentivadora do projeto, seus benefícios não foram de imediato utilizados pelo banco na formação de sua estrutura artístico-cultural. Pela ausência de informações, não foi possível delimitar quando seu uso foi iniciado.

Durante o seminário “Instituições Culturais 2 – Masp, Bienal e Itaú Cultural”, realizado em 19 de agosto de 2017, o então diretor do Instituto, Eduardo Saron, manifestou:

Pensava-se que a escolha seria a implantação da diretoria de marketing, mas Olavo Setubal preferiu criar uma instituição, procurando desenhar uma [sic] para o mundo da cultura, claro que para prestigiar a marca do banco, mas também para a sociedade reconhecer a postura da empresa em relação à cultura. (BELLESA, 2017)

Neste início, portanto, o ICI limitava-se a identificar-se como banco digital de cultura brasileira. A mudança veio pouco tempo depois, em 1988, com a digitalização da obra *O Apóstolo São Paulo* (1869), de Almeida Jr., e o começo da produção da série de filmes voltada para o projeto *Panorama Histórico Brasileiro* (PHB), que consistia na realização de documentários sobre significativos períodos da história do Brasil, com distribuição sem custos para escolas e bibliotecas do país, com o objetivo de “ampliar as ações educativas do instituto

---

<sup>75</sup> Em maiúsculas, conforme original.

e sua inserção nos meios de comunicação” (MARTINS, 2014, p.232). “O último documentário da série PHB foi *O Brasil da Virada*, lançado em 2007. Em 2008, o projeto foi relançado em DVD.” (INSTITUTO ITAÚ CULTURAL, 2022) e atualmente encontra-se disponível no canal do YouTube do Itaú Cultural<sup>76</sup>.

Em 1990, o ICI começa seu projeto de expansão ao inaugurar o Núcleo de Informática e Cultura em Belo Horizonte (MG), dando início também a mostras temáticas itinerantes, com obras do acervo do banco (MARTINS, 2014, p.232). A ampliação veio com a abertura do Centro de Informática e Cultura em Campinas (SP), em 1992, mesmo ano em que foram iniciadas as obras na capital paulista que abrigariam, a partir de 1995, a sede da instituição. No ano de 1993, três novidades: no banco de dados, a estreia do *Módulo Literatura Brasileira – Setor Poesia*; no audiovisual, a série de vídeos *Encontros*, com produções de Roberto Moreira, Décio Pignatari, André Klotzel, dentre outros; e nos impressos, o lançamento dos *Cadernos História da Pintura no Brasil – Academismo*. Em 1994, era disponibilizado o *Módulo Pintura no Brasil – séculos XVI, XVII e XVIII* (Barroco), no qual constam 500 fotografias e 77 biografias. (*op.cit.*).

Para abrigar o acervo do banco, no coração econômico-financeiro do país, foi inaugurada, em 1995, a nova sede<sup>77</sup>. O edifício foi concebido pelo primeiro diretor-superintendente do Instituto Cultural Itaú, o engenheiro e urbanista Ernest Robert de Carvalho Mange, que havia sido colega de Olavo Setubal na Escola Politécnica (GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, s/d). À frente do ICI de 1987 a 1997, foi também responsável pelo projeto do edifício que, desde 1995, abriga o Instituto à Av. Paulista, 149, em São Paulo, capital. O terreno para construção do prédio foi adquirido em 1989:

As pesquisas e estudos conduziram à conclusão de que esse espaço cultural deveria se localizar na Av. Paulista, devido às suas características de concentração de serviços, identificação urbana e elevada acessibilidade em termos de transporte coletivo e individual: é inquestionável a marcante personalidade dessa via na paisagem paulistana. (INSTITUTO CULTURAL ITAÚ, 1989, p.5)

<sup>76</sup> Disponível em: [https://www.youtube.com/results?search\\_query=Panorama+Hist%C3%B3rico+Brasileiro+](https://www.youtube.com/results?search_query=Panorama+Hist%C3%B3rico+Brasileiro+). Acesso em: 16abr.2022

<sup>77</sup> A inauguração do espaço contou com a presença do então presidente Fernando Henrique Cardoso (FHC). Era longa a relação dele com Olavo Setubal que, no início de 1993, integrou o Comitê Empresarial Permanente do Ministério das Relações Exteriores, criado pelo então chanceler FHC (DEZOUZART, 2008) e, por meio de doação, teria contribuído, anos depois, para viabilizar o Instituto Fernando Henrique Cardoso, inaugurado em 22 de maio de 2004, no prédio do centro da capital paulista, onde outrora funcionara o Automóvel Clube. Também teriam apoiado financeiramente a instituição do ex-presidente da República empresários como Antônio Ermírio de Moraes, do Grupo Votorantim, e Lázaro Brandão, do Bradesco, dentre outros. (FOLHA DE SÃO PAULO, 2004).

Na concepção de Mange, o prédio em aço aparente, nove andares e com 4.410 m<sup>2</sup> de área útil deveria destacar-se, ostentando sua modernidade. (MARTINS, 2014, p.233). Com isso, um novo ciclo começava, com o encerramento das atividades do CIC, na antiga sede, e o lançamento dos *Cadernos Modernismo*, das séries *Cadernos Poesia Brasileira e Região Tiradentes* e da segunda edição, revista e ampliada, dos *Cadernos da Cidade de São Paulo*. (*op.cit.*)

A preocupação com a centralidade e a acessibilidade asseguram ao banco a proeminência de ostentar, em localização nobre, a visibilidade pretendida para retorno de imagem ao investimento em um espaço de poder simbólico. (BOURDIEU, 1989). Esse fator não difere dos espaços culturais do CCBB, à exceção do CCBB Brasília, localizado a considerável distância do centro urbano, ainda que, como visto, à época de sua concepção, ele estaria integrado a um corredor de atividades turísticas.

Em 1997, portanto, dois anos depois da construção da nova sede e dez anos após a criação do Instituto, Mange se aposenta e ocorre uma mudança estrutural, com a contratação do arquiteto e artista plástico Ricardo Ribenboim para assumir o cargo de diretor-superintendente. O novo gestor define três bases conceituais para o desenvolvimento das atividades: “fomentar, formar e difundir”, estabelecendo o *Programa Rumos*, os eixos de atuação e mantendo a espinha dorsal do ICI, o uso da tecnologia eletrônica na sistematização e difusão de dados sobre a arte brasileira. (ITAÚSA, 2000, p.18). Ribenboim ainda mudou, em 1998, o nome da instituição para Instituto Itaú Cultural e a marca/símbolo para Itaú Cultural (IC), ao constatar, a partir de pesquisa e observação com o público-frequenteador, sua dificuldade em relacionar o ‘ICI’ (Instituto Cultural Itaú) ao banco, fazendo direta associação com a indústria química ou com outras empresas com a mesma sigla. (FREITAS, 2022)

Com novas propostas de atuação e atividades, o edifício sofreu, já em 1998 sua primeira reforma, três anos após sua inauguração. O projeto da arquiteta Anne Marie Summer extinguiu as escadas centrais e o elevador panorâmico, adequando o auditório para múltiplo uso. (ITAÚ CULTURAL, 2017).

### **3.4 Fomentar, formar e difundir – tríade conceitual**

Nas palavras de Alfredo Egydio Setubal, a alteração de Instituto Cultural Itaú (ICI) para Instituto Itaú Cultural (IC): “É uma diferença que parece sutil, mas é relevante, pois demonstra uma nova forma de ver e comunicar a missão do instituto”. (MARTINS, 2014.

p.234). A mudança mostra a proeminência da marca Itaú em relação ao que constitui o Instituto, o que fica evidente na evolução da logomarca, que pode ser vista no Anexo.

O que existe sob o aspecto “Cultural” está sob domínio e influência de seu mecenas. O nome transmite uma ideia e se comunica para além dele e o que já se fazia presente, a associação com a marca e seu produto, se fortalece. Se antes a idealização remetia a um “Instituto”, o que amplia o significado, posto um “instituto” ser identificado com temas diversos, como o social, o filantrópico; agora, o objetivo é transmitir uma mensagem direta, de que o Itaú é “cultural” – com toda a complexidade que o termo exige. Também cabe observar a existência de uma natural redução do *naming* e “Itaú Cultural” comunica a si mesmo em condições mais precisas que “Instituto Cultural” – cuja expressão exclui o patrocinador. Até mesmo a sonoridade é mais aprazível. É um nome descritivo, que indica o que é ou faz, promovendo uma associação imediata, que apresenta o propósito da marca.

A nova grafia e com ela outros modos de percepção da atuação no campo artístico-cultural pelo Itaú ocorreu em 1998, ano da inauguração do Centro de Documentação e Referência (CDR), um espaço de armazenamento de obras artísticas e culturais, disponíveis para consulta local e empréstimo, que vão dos ora defasados CD-ROMs, fitas de VHS e DVDs a livros, enciclopédias, catálogos, periódicos, dicionários e guias, dentre outros. O acervo abriga raridades como gravações de cantores de diversas épocas e dos mais variados gêneros musicais disponíveis, desde 2002, no website ([www.itaucultural.org.br](http://www.itaucultural.org.br)) do Itaú Cultural. (ITAÚ CULTURAL, 2012a)

A plataforma foi criada no primeiro ano de gestão de Ribenboim, em 1997, com o nome de *Itaú Cultural Virtual*, para hospedar a *Enciclopédia Itaú Cultural de Artes Visuais*, em que podiam ser encontradas informações sobre arte brasileira, de modo especial relacionadas a pintura, escultura, gravura e fotografia. Atualmente, também estão disponíveis as mais diversas atividades promovidas pela instituição, como palestras, debates, espetáculos teatrais, cursos, podendo ainda serem realizadas visitas virtuais a exposições.

Ribenboim foi também quem “criou todos aqueles fundos<sup>78</sup> que existem hoje: artes plásticas, cinema, teatro, dança, entre outros.[...]” (MARTINS, 2014, p.234). Foi com ele que se passou a adotar eixos curatoriais e linhas temáticas anuais, orientando as atuações daquele que passou a ser conhecido pela sigla IC. Foi sob sua gestão que foi desenvolvido e se estabeleceu o *Programa Rumos*, com o objetivo de “valorizar a diversidade brasileira, estimular a criatividade e a reflexão sobre a cultura do país e premiar artistas e pesquisadores

---

<sup>78</sup> O que a autora chama de “fundos” são as áreas de pesquisa da Enciclopédia, encontrados na navegação por tema, na página <http://enciclopedia.itaucultural.org.br/>.

de várias áreas”. (*op.cit.*). O *Programa* gerou outros programas, reinventando-se a cada edição, especialmente em seus primeiros anos.

### **3.4.1 Programa Rumos**

Inicialmente, o *Rumos* tinha como característica “registrar e preservar a produção brasileira” ao se propor a realizar “uma ampla ação de prospecção nacional” voltada para as áreas de expressão artística presentes na estratégia de atuação do Instituto: artes visuais, cinema e vídeo, dança, literatura, mídias interativas, música e *design*. O mapeamento seria feito a partir de especialistas e do recebimento de inscrições espontâneas, com o objetivo de identificar artistas, “diferentes formas de fomento”, possibilidades de “difusão de seu trabalho (via exposições, espetáculos e publicações impressas e eletrônicas)”, além de “uma ação de formação voltada para os artistas selecionados, curadores, agentes culturais e público em geral” (ITAÚSA, 2000, p.18).

Os anos se passaram e o projeto foi amadurecendo para “mapear, fomentar, formar e difundir a produção artística no país e articular os agentes culturais (artistas, produtores, críticos, curadores)” (ITAÚ CULTURAL, 2006, p.4). O Programa se propõe a promover a integração dos artistas das mais diversas regiões do país, colocando-os em evidência; distribui produtos gratuitamente para instituições culturais e educacionais e disponibiliza, na internet, shows, seminários, mostras de vídeo, exposições etc. Dividido em segmentos relacionados às áreas de expressão do Instituto, o Rumos mobilizou, ao longo de 10 anos, cerca de 10 mil pessoas, entre artistas, produtores, técnicos, curadores e pesquisadores. Todos os segmentos são abertos para inscrições nos editais públicos, lançados bianualmente e os selecionados são escolhidos por uma comissão independente, composta por especialistas do mercado e gestores do IC.

O carro-chefe continuam sendo as atividades desenvolvidas em torno das artes visuais, com exposições e identificação da produção brasileira em artes plásticas e fotografia alimentando o banco de dados da instituição. Nas artes cênicas, apoia espetáculos bem como seminários de dança e de teatro, além de buscar grupos de dança voltados para a linguagem transdisciplinar. O foco do audiovisual são os documentários, valorizados a partir de mostras que incluem debates e palestras pelo país, enquanto o destaque dado ao *design* recai de modo especial no âmbito dos estudos museográficos e no desenvolvimento de um banco de dados sobre o *design* gráfico no Brasil. À literatura, reserva apreço por sua interação com outras artes com a promoção de eventos que resultam em livros ou textos a serem disponibilizados

no site do IC. Com relação à música, promove espetáculos, seminários e palestras, além de produzir gravações de artistas pouco conhecidos nacionalmente e estabelecer “parcerias para a produção e preservação de coleções de música” de artistas “que atuam fora do mercado de entretenimento”. (ITAÚSA, 2000, p.18). As pesquisas no site demonstram que os músicos selecionados atuam com “entretenimento” mas estão situados “fora do *mainstream*”, ainda que tenham trajetória relativamente conhecida, como Tulipa Ruiz, Rubi, Emicida, Cabruêra, Letieres Leite & Orkestra Rumpilezz. Cabe informar que todos esses artistas já se apresentaram em diferentes projetos no CCBB. No entanto, como foram presenciais, só se tem notícias dessas realizações por meio de fôlderes, matérias de jornais e publicações *on-line* de veículos diversos.

Já sobre as mídias interativas, desenvolve os produtos multimídia da própria instituição (CD-ROMs, *websites*, ferramentas para o Centro de Documentação e Referência e aplicações de apoio para espaços expositivos), mantém um programa de fomento à produção de realizadores iniciantes e promove encontros, seminários e oficinas voltados para desenvolvimento de roteiros e produção audiovisual. (*op.cit.*).

Em 2003, o IC recebeu dois prêmios de reconhecimento por fomentar arte e cultura: o Prêmio Eco de Responsabilidade Social, na categoria Cultura, da Câmara Americana de Comércio; e destaque na categoria Programa de Responsabilidade Social em Cultura do Guia Exame da Boa Cidadania Corporativa, da Editora Abril. (ITAÚ CULTURAL, 2006, p.4).

### ***3.4.2 Eixos curatoriais***

Outra inovação levada para o Instituto por Ribenboim foi o trabalho com eixos curatoriais, com vistas a “criar um ambiente de discussão com base em tema relevante para a produção cultural”, promovendo “uma sinergia dos diferentes conteúdos apresentados”. (ITAÚSA, 2000, p.20). A cada ano, um tema era escolhido para nortear as reflexões.

O primeiro foi em 1998, com *Viagens e Fronteiras*, visando as comemorações dos 500 anos da chegada dos portugueses ao Brasil e debates sobre “um processo contínuo de fusão cultural e de desbravamento de território, num país marcado pela diversidade cultural.” (*op.cit.*). No ano seguinte, *Cotidiano e Arte* debruçou-se sobre “o uso de objetos cotidianos em obras de arte. Depois, no caminho oposto: a arte voltando ao cotidiano, via trabalho de designers e de arquitetos”. Nesse ínterim, coube um olhar “sobre o papel da técnica, ocasião em que montou a primeira exposição inteiramente virtual feita no país, que reuniu esforços de artistas, arquitetos, intelectuais e programadores”. (*op.cit.*). Um novo eixo curatorial,

*Investigações*, passou a ser adotado no ano 2000, tendo em sua composição exposições, palestras, mostras de cinema, espetáculos cênicos e musicais, dentre outras ações. Desse modo, naquele ano, as obras premiadas na primeira edição do *Rumos Itaú Cultural Artes Visuais* foram apresentadas na exposição *Investigações: Rumos Visuais*. (MARTINS, 2014, p.235).

### 3.5 Sob o olhar de uma mulher de negócios

Os anos 2000 se apresentaram inovadores para os negócios do grupo quando Maria de Lourdes Egydio Villela, a Milú Villela, tornou-se, em 2001, a primeira mulher da família a tomar parte nos quadros da instituição, ao assumir o IC a convite do tio Olavo Setubal. (MARTINS, 2014, p.235). A administradora já tinha experiência na condução de espaço cultural, por presidir o Museu de Arte Moderna de São Paulo (MAM), destacando-se, dentre suas realizações, a restauração do prédio e a dotação de nova estrutura administrativa. (*op.cit.* p.236). A gestão teria respaldado sua ida para o IC, como a própria Milú reconhece na sua carta de despedida do MAM, o qual deixou somente em 2019:

Sinto grande felicidade quando relembro que meu tio Olavo Setubal me convidou a dirigir o Itaú Cultural e me contou que o fez porque percebeu minha participação na história do MAM como uma potente atuação que unia profissionalismo, paixão e capacidade transformadora. Aliás, foi por meio da generosidade de Olavo Setubal e da provocação que lhe fiz que pudemos ter, por muitos anos, a maravilhosa obra *Spider*, de Louise Bourgeois, pertencente ao Itaú Cultural, dialogando com o Museu e a Marquise do Parque Ibirapuera. Com isso, foi reafirmado meu compromisso de democratizar o acesso às artes, como também de dessacralizar importantes obras, em consonância com o desejo de seus artistas-criadores. [...] (VILLELA, 2019).

Cabe registrar que a escultura *Spider (Aranha)*, peça de 3,5m de altura e 200 kg, doada ao MAM em 1997 em regime de comodato pelo Instituto Itaú Cultural, que a havia adquirido na XXIII Bienal de São Paulo, ocorrida um ano antes, foi pivô de uma celeuma sobre a tentativa de expansão daquele Museu sobre o Parque Ibirapuera. (CURI, 2018, p.242). Aliás, a passagem de Milú Villela, neta de Alfredo Egydio de Souza Aranha, fundador do Itaú, à frente do Museu de Arte Moderna de São Paulo (MAM), de 1995 a 2019, contém atritos e conquistas. Somente nos cinco primeiros anos de atuação, angariou 46 patrocinadores para o museu, que, até sua chegada, não contava com qualquer investidor. (CLAUDIO, 2000).

No IC, logo que tomou posse, Milú apoiou, entre 2001/2002, a reforma física do edifício, a cargo do arquiteto Roberto Loeb. Vale lembrar que o prédio já tinha passado por

intervenção em 1998/1999 pelas mãos da arquiteta Anne Marie Summer. A ideia, agora, era ampliar as áreas expositivas para cerca de 1.700m<sup>2</sup> e inclusão de Totem Giratório, introduzindo o “salão Ponto Digital, espaço destinado à arte cibernética”, sendo também lançado “um novo logotipo para estabelecer uma identidade única para o edifício, destacando-o na paisagem urbana.” (MARTINS, 2014, p.236). Reinaugurado em 11 de maio de 2002 com duas exposições: *Pioneiro Palatnik e Vertentes da Produção Contemporânea*, com obras de artistas premiados na segunda edição do programa *Rumos Itaú Cultural Artes Visuais*, tinha um objetivo claro: “conquistar o público.” (*op.cit.*)

Para alcançar a meta, em 2002, Milú convida para gerenciar a área de relações institucionais do IC Eduardo Saron, que trabalhava no setor de patrocínio cultural do governo federal. Em entrevista, Saron assinala:

Quando ela [Milu Villela] já tinha seis ou sete meses de Itaú Cultural, me [Eduardo Saron] convidou para trabalhar lá e fazer um profundo processo de transformação da instituição: organizar a abertura, a nacionalização, a construção de parcerias nacionais e internacionais, além do aprofundamento dos instrumentos que o Itaú Cultural já tinha – embora ainda fossem frágeis –, como editais públicos para seleção de novos talentos. Ou seja, transformar o Itaú Cultural em um espaço de reflexão e difusão da arte contemporânea brasileira. Vivenciei quase do princípio esse momento de efervescência do Itaú Cultural com a chegada da Milu. (SARON, 2010, p.2)

Constituem algumas iniciativas nesse sentido a instituição de eventos multidisciplinares, o programa *Jogo de Ideias*, o *Observatório de Cultura* e a ampliação de ações que adotam novas tecnologias de comunicação, como a *Enciclopédia Itaú Cultural de Artes Visuais*. (ITAÚ CULTURAL, 2006, p.2). Essa atuação gerou produtos culturais disponíveis tanto em formato impresso quanto no digital, como a *Revista Observatório* e a coleção *Os Livros do Observatório*. Nos programas de formação, podem ser encontrados *Cátedra Olavo Setubal*; EADs; *Semana de Gestão Cultural*; e *Curso de Especialização em Gestão e Políticas Culturais*. Há também plataformas relacionadas a pesquisas em *Edital Economia Cultural*; *Painel de Dados e Pesquisa Rumos*. Também estão disponíveis a *Coleção Casa de Rui Barbosa*, a *Série Rumos*, *Outras publicações* e *Observe*.

Logo, sob a coordenação de Milú,

o Itaú Cultural, que até então era conhecido por seu trabalho nas artes visuais, passa a atuar de maneira mais ampla, realizando programas de mapeamento, difusão e formação em todas as áreas de expressão artística. Outra importante mudança da gestão de Milú é que ela inaugura um processo inovador na parceria público-privada, estabelecendo a necessidade de ampliação do uso de verbas não incentivadas no instituto. O Itaú Cultural



se torna referência nessa busca por caminhos de responsabilidade compartilhada entre o público e o privado. (MARTINS, 2014, p.237).

Ao operar um novo conceito de gestão, com vistas a “ampliar o perfil de sua programação” (MARTINS, 2014, p.238) inicia, em 2009, o projeto *Ocupação*, com mostras sobre artistas de referência nacional, na sede do instituto, em São Paulo, com possibilidade de itinerância, promovendo o diálogo entre gerações de criadores. À exposição física agrega-se o universo on-line, com o conteúdo disponibilizado via internet, e, por meio de livros, contos, crônicas, charges, poemas, músicas, filmes, apresenta suas biografias ao público. Dentre os homenageados estão a escritora Conceição Evaristo, a sambista Dona Ivone Lara, o poeta Paulo Leminski, o dramaturgo Nelson Rodrigues, o artista Cildo Meireles, o cartunista Angeli, e o violeiro Elomar.

À frente de toda essa transformação estava Saron que, poucos anos mais tarde, em 2010, veio a assumir a diretoria do Itaú Cultural. (*op. cit.*, p.235). Em 2012, com foco no fortalecimento de sua atuação na web, lança novo *site*, com ferramentas que propiciaram a interação do público e, com isso, capacidade de ampliação de sua base de dados, consolidando a política do Instituto de disponibilização de acesso às informações por um maior número de pessoas. Esse modelo de atuação confirma o axioma: “Essa sociedade que suprime a distância geográfica recolhe interiormente a distância, como separação espetacular.” (DEBORD, 1997, p.112)

Sob a gestão de Milú, há ainda expansão dos conteúdos das *Enciclopédias*, até então restritos às artes visuais, para outras áreas de expressão – Arte e Tecnologia, Literatura Brasileira, Teatro, Panorama Super-8. Com a unificação dos conteúdos, em 2014, as enciclopédias seguem oferecendo verbetes e imagens sobre cultura brasileira na web.

Outro ponto de destaque foi a “radical transformação” implementada com o *Programa Rumos*, em 2013. Inovando na proposta, lançou edital “sem amarras”, “ao não definir área de expressão, formato, tamanho, duração”. Com isso, “o artista e/ou pesquisador passa a ser o real protagonista e indutor do processo”. O resultado foi percebido no processo seletivo, que contou com a inscrição de “mais de 15 mil projetos”, levando o Ministério da Cultura (MinC) a demonstrar interesse em conhecer mais detalhadamente o Programa e as possibilidades do novo mecanismo. “Em 2014, o Rumos anuncia os selecionados – 104 – e as atividades do instituto passam a ser permeadas e oxigenadas pela experiência, convertendo em programação e produtos os resultados recebidos.” (MARTINS, 2014, p.238). Essa atuação colocou em debate o modelo de edital consolidado no país. Não se observou movimentação do MinC para

levar adiante as novidades, enquanto o CCBB seguiu buscando projetos específicos de artes cênicas, exposição, cinema, ideias e música para seus espaços físicos.

### ***3.5.1 Circuito Ibirapuera e seus espaços de poder: MAM, Fundação Bienal e Auditório***

Ao mirar, porém, a ampliação de público, o novo ciclo recai sobre a necessidade de diversificação da programação oferecida e uma das oportunidades entendidas pelo Itaú Cultural foi sua participação no edital público de seleção para administração do Auditório Ibirapuera, obra icônica de Oscar Niemeyer e cartão-postal da cidade de São Paulo. O IC venceu o édito de 2011, se responsabilizando pela manutenção e curadoria da programação do equipamento da prefeitura paulistana por cinco anos. Sem utilizar qualquer lei de incentivo fiscal para tal iniciativa, tornou-se exemplo prático de um modelo de gestão cultural, envolvendo o público e o privado. Vencido o prazo contratual, o convênio foi renovado por um ano, em 2016 (CIDADE DE SÃO PAULO, 2016), e por mais dois anos em 2018 (RACY, 2018), encerrando-se em junho de 2020. (ITAÚ CULTURAL, 2020)

Mas o que pretendia realmente a instituição ao assumir o Auditório do Ibirapuera, já que possuía no coração da capital paulista um espaço privilegiado para apresentações? Para tentar responder essa pergunta é preciso voltar ao ano 2000, quando a *Mostra do Redescobrimento*, realizada nos prédios do Parque Ibirapuera, foi confundida com a Bienal de São Paulo, fazendo com que a arte se tornasse uma área controversa nas comemorações dos 500 anos do “descobrimento” Brasil. O fato “suscitou uma feroz luta de poder entre os donos dos Bancos que dominam a política cultural das artes visuais no país. Esta luta dominou o debate e radicalizou as posições.” (BARBOSA, 2001)

Um dos relatos encontrados dá conta de que Milú Villela, à época diretora do MAM, apontara “supostas irregularidades” na *Mostra do Redescobrimento*, organizada por Edemar Cid Ferreira<sup>79</sup>, dono do Banco Santos, ao ponto de um grupo de 30 fornecedores ter entrado na Justiça contra o então banqueiro com alegação de não recebimento do pagamento pelos serviços. (GALHARDO, 2006, p.33). Milú Villela ainda culparia Cid Ferreira pelo adiamento da 25ª Bienal de Arte de São Paulo, postergada para 2001 e depois para 2002, sob a coordenação do recém-eleito presidente da Fundação Bienal, Carlos Bratke. A medida,

---

<sup>79</sup> Além de banqueiro, Cid Ferreira presidia a BrasilConnects, fundada nos anos 1990, com a qual promoveu 47 grandes exposições no país, dentre elas, *Os guerreiros de Xian e os tesouros da Cidade Proibida* e a retrospectiva Picasso na Oca (BRASIL CONNECTS, 2003). O público estimado de suas exposições chegou a 6,5 milhões de pessoas. Sua relação com as artes o conduziu à presidência da Bienal de São Paulo de 1993 a 1998 e a organizar, no ano 2000, a *Mostra do Redescobrimento*, que “enfrentou suspeitas – nunca confirmadas – de desvio de recursos.” (GALHARDO, 2006, p.33).

indiretamente, favorecia a mostra comandada pela Associação Brasil+500 (depois BrasilConnects), realizada entre abril e setembro de 2000. A herdeira do Itaú teria dito que Cid queria “tomar conta do parque Ibirapuera”. (FOLHA DE S.PAULO, 2002).

O contexto leva aos bastidores de uma disputa pela Fundação Bienal. Em uma reunião ocorrida em 10jul.2000, Bratke teria colocado seu cargo à disposição, para o qual se apresentara Milú Villela uma semana depois. Ocorre que Bratke, até então, não havia pedido demissão por escrito, como exigia o estatuto da Fundação (ISTOÉ DINHEIRO, 2000). Além disso, na ata daquela convenção, o conselheiro Pedro Corrêa do Lago acabou não incluindo a decisão de Bratke de sair, “numa clara manobra política”, teria afirmado Milú (CLAUDIO, 2000), gerando “uma onda de demissões: revoltados, deixam a fundação o presidente do Conselho, Luiz Seraphico, e outros cinco conselheiros (entre eles Villela).” (FOLHA DE S.PAULO, 2002)<sup>80</sup>.

As 60 cadeiras do conselho da Fundação Bienal concentram a mais fina flor da sociedade paulistana, e boa parte do PIB nacional. Para decidir sobre os temas e o orçamento da mostra, estimado em cerca de R\$ 20 milhões, e de eventos que nasceram de seu ventre, como a Mostra do Redescobrimento, orçada em R\$ 40 milhões, reúnem-se figuras que vão de banqueiros e industriais a juristas e ex-ministros. O prestígio da instituição é imenso: em cinquenta anos de existência ela firmou-se como a mais respeitável mostra de arte do lado de baixo do Equador. Entre outros feitos, exibiu a Guernica, de Picasso, pela primeira vez fora do eixo Nova York-Paris, e sediou a primeira exposição de Edward Hopper fora dos Estados Unidos. Nas últimas semanas, as cadeiras do conselho foram chacoalhadas por uma batalha política entre duas facções, cada uma delas liderada por uma família bem estabelecida do mercado financeiro. (ISTOÉ DINHEIRO, 2000)

Bratke era apoiado, nos bastidores, por Edemar, então conselheiro da Bienal e presidente da *Mostra do Redescobrimento* a qual, com sua colossal programação e custo impediu a realização da Bienal, por falta de patrocinadores. “Foi o único adiamento em cinquenta anos”, teria protestado Seraphico. O estranhamento dos conselheiros ainda foi reforçado porque a *Mostra*, que nascera dentro da própria Fundação Bienal, “cresceu, ganhou independência, deixou de fora gente do comando da fundação e ocupou todas as instalações do Ibirapuera, com exceção do Museu de Arte Moderna, presidido por Milu [sic]” (ISTOÉ DINHEIRO, 2000). O sucesso da iniciativa, tanto de público quanto de mídia

---

80 A diretoria da Fundação Bienal havia sido eleita em 23 de fevereiro de 1999, tendo pela frente três grandes eventos em dois anos de mandato: a 4ª Bienal de Arquitetura (1999), a comemoração pelo 5º Centenário de Descobrimento do Brasil e a 25ª edição da Bienal, ambos previstos para o ano 2000. Na chapa única, o arquiteto (e artista plástico diletante) Carlos Bratke, com Jens Olensen (presidente da agência de publicidade McCann-Erickson), como 1º vice-presidente; Milú Villela (presidente do MAM-SP), como 2º vice-presidente; e os diretores Pedro Corrêa do Lago, René Parrini e Edson Elito. (FIORAVANTE, 1999)

“desequilibraram a política no conselho a favor do banqueiro” (*op.cit.*). Não se deve esquecer que:

Parte substancial dos votantes, vindos de famílias quatrocentonas paulistanas, o via [Edemar Cid Ferreira] como um arrivista que busca legitimar sua fortuna com o patrocínio à arte. Muitos não mudaram de ideia, mas preferiram não entrar em choque com ele, por achar que seu estilo e seu dinheiro dão vida à fundação. Resultado: o protesto dos conselheiros não teve o impacto desejado, com apenas seis adesões à renúncia em grupo. “Eles saíram porque viram que ficaram sem espaço político e não conseguiriam destituir o Bratke”, diz Corrêa do Lago, o autor da ata da polêmica. O tira-teima, se houver, ficou para a reunião desta semana.[...] (ISTOÉ DINHEIRO, 2000)

O IC, até então ausente da polêmica, posicionou-se quando parte da mostra seguiria para Portugal. Em uma demonstração de poder, havia a ameaça de boicote por parte de artistas adeptos às concepções do Itaú quanto à itinerância da *Mostra* para Portugal, alegando tratar-se de nova exposição<sup>81</sup>.

Outro registro encontrado direciona a arrelia entre Milú e Cid Ferreira relacionada a um pecúlio. Este, sentindo-se agredido por comentários da presidente do MAM, abriu contra ela um processo civil, mas na Justiça americana. Ao alegar prejuízos financeiros para seus negócios no exterior, ele pediu indenização de 10 milhões de dólares. O acordo teria sido fechado pelos advogados de Edemar Cid Ferreira, Márcio Thomaz Bastos, posteriormente ministro da Justiça entre 2003 e 2007, no Governo Lula, e de Milú, Cláudio Lembo, que viria a ser vice-governador de São Paulo entre 2003 e 2006 e governador do Estado entre 2006 e 2007. (GRADILONE, 2013).

A força de Milú prevaleceu quando, em 2012, o MAM foi confirmado pelo Ministério da Cultura (MinC) como o proponente legal do evento. Em outras palavras, a instituição realizadora da 30ª Bienal de São Paulo, “uma vez que a Fundação Bienal de São Paulo está com suas contas bloqueadas – 13 convênios firmados pela instituição entre 1999 e 2007 estão sendo questionados judicialmente”. Em entrevista, a presidente do MAM se manifestou:

Vamos atender com todo o empenho à solicitação do Ministério da Cultura para contribuir com a Bienal. O evento é estratégico para o País, e o MAM não poderia deixar de apoiar a fundação e seu presidente, Heitor Martins, que à frente da sua equipe realiza um importante trabalho de recuperação, já evidenciado na última edição da mostra. Havendo reais possibilidades técnicas de execução, o MAM ocupará, com imenso prazer, o papel de correalizador do evento [...]”. (AGÊNCIA ESTADO, 2012)

---

<sup>81</sup> Ao final, “apenas Cildo Meireles permaneceu fiel à Fundação Bienal ou ao Banco Itaú, contra a Associação Brasil 500 anos ou Banco Santos e retirou suas obras da itinerância.” (BARBOSA, 2001).

Para apresentar proposta para assumir a edição 2012, o Ministério da Cultura havia indicado o MAM, o Instituto Tomie Ohtake e a Pinacoteca do Estado, que desistiu de participar do processo. (AGÊNCIA ESTADO, 2012).

### 3.6 Onde está o dinheiro?

Quando se busca conhecer o perfil do Itaú Unibanco como patrocinador da cultura brasileira, o primeiro passo é obter informações nas leis de incentivo do Governo Federal, pelo fato de o investimento daquela instituição no setor ter começado logo após a promulgação da primeira legislação, a Lei 7.505, de 02/07/1986, também conhecida como Lei Sarney. A indisponibilidade de dados, como visto no primeiro capítulo, não permitiu a esta pesquisa chegar aos números vertidos durante a vigência da referida legislação. Por outro lado, a Lei 8.313/91, substituta da anterior, possibilita que se verifique esse apoio em pelo menos duas frentes. A primeira delas diz respeito ao investimento da empresa individualmente, o Banco Itaú S.A.

Na série indicada abaixo, o Banco Itaú S.A., com o aporte de R\$ 219.121.433,22, entre 1995 e 2020, figura em sétimo lugar entre os maiores incentivadores de projetos culturais via Lei Federal de Incentivo à Cultura – as primeiras posições são ocupadas por estatais ou sociedades de economia mista, como se viu no primeiro capítulo.

**Figura 17 – Banco Itaú – Lei Federal de Incentivo à Cultura – Proponentes**

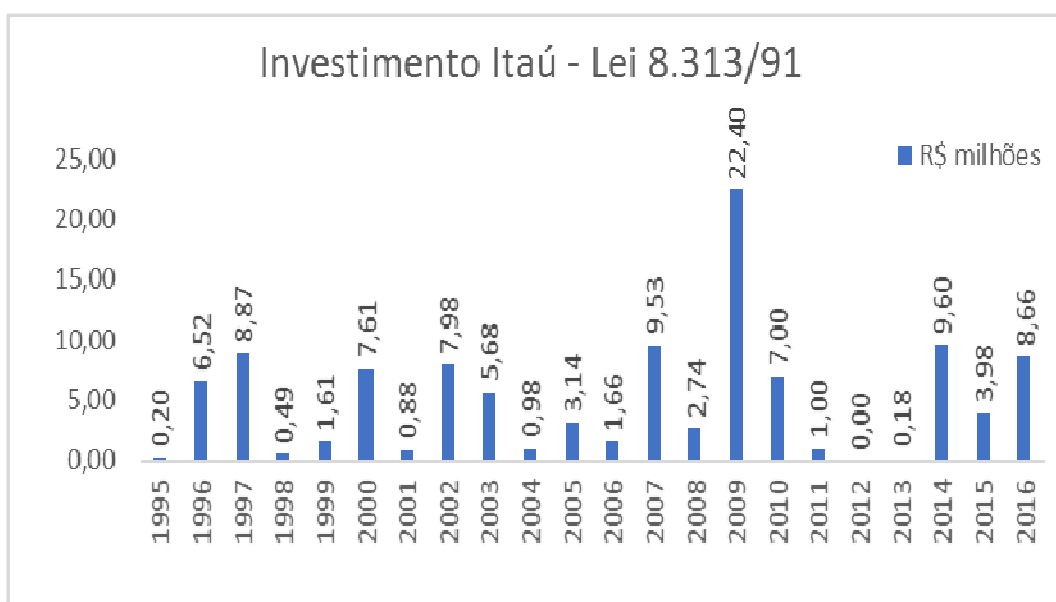
INCENTIVADORES E SEUS PROPONENTES		60701190000104 - Banco Itaú S.A
CNPJ / CPF	Proponente	VI Captado
<a href="#">57.119.000/0001-22</a>	Instituto Itaú Cultural	56.072.562,94
<a href="#">60.991.585/0001-80</a>	Fundação Bienal de São Paulo	28.616.776,00
<a href="#">62.520.218/0001-24</a>	Museu de Arte Moderna de São Paulo	13.216.676,98
<a href="#">60.664.745/0001-87</a>	Museu de Arte de São PAulo Assis Chateaubriand - MASP	11.900.000,00
<a href="#">07.495.643/0001-00</a>	Fundação Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo - Fundação OSESP	7.700.000,00
<a href="#">68.314.830/0001-27</a>	Fundação de Apoio à Universidade de São Paulo	6.198.000,00
<a href="#">05.422.243/0001-31</a>	Instituto Cultural Inhotim	4.870.000,00
<a href="#">60.756.178/0001-99</a>	Associação Sociedade de Cultura Artística	3.850.000,00
<a href="#">00.185.247/0001-20</a>	SARAU AGENCIA DE CULTURA BRASILEIRA EIRELI EPP	3.553.508,00
<a href="#">01.401.022/0001-26</a>	Associação para o Incentivo da Cultura e Entretenimento	3.512.400,00
<a href="#">05.241.493/0001-75</a>	Associação Casa Azul	3.400.000,00
<a href="#">71.732.168/0001-30</a>	ABMIC Associação Brasileira Mostra Internacional de Cinema	2.850.000,00
<a href="#">02.979.605/0001-00</a>	Instituto Festival de Dança de Joinville	2.790.000,00
<a href="#">96.290.846/0001-82</a>	Associação Pinacoteca Arte e Cultura – APAC	2.519.295,00
<a href="#">06.984.260/0001-25</a>	SP Arte Eventos Culturais Ltda.	2.310.000,00
<b>Total Geral(168)</b>		<b>219.271.433,22</b>

Fonte: SalicNet

A maior parte dos investimentos, como se observa no quadro, foi aplicada no Instituto Itaú Cultural, R\$ 56.072.562,94, com demais aportes para o desenvolvimento de projetos em fundações, museus, associações e outros proponentes. O montante refere-se ao uso do Artigo 26<sup>82</sup>, tendo em vista que o Itaú, como afirma Saron em entrevista, “nunca utilizou o Artigo 18<sup>83</sup>.[...] Mas o Itaú Cultural não trabalha só com a lei de incentivo”. (SARON, 2010, p.4). Os levantamentos obtidos junto ao Ministério do Turismo confirmam a primeira informação, enquanto os relatórios de atividades do banco analisados até o momento atestam a premissa da segunda.

O ápice nos investimentos via Lei de incentivo pelo Itaú Unibanco ocorreu no ano de 2009, conforme demonstra o quadro a seguir:

**Figura 18 – Investimento Banco Itaú – Lei Federal de Incentivo à Cultura**



Fonte: Salicnet

A segunda frente a se considerar em torno dos investimentos via Lei 8.313/91 tem a ver com a atuação do conglomerado nesse processo. Considerando apenas as que aparecem entre os 35 principais investidores, encontra-se o Itaucard, que ocupa o 11º lugar na classificação geral, com investimentos no valor de R\$ 150.167.043,03, a Redecard, o 14º, com aporte de R\$ 126.508.586,36, o Banco Itaú BBSA, em 22º, com R\$ 89.323.141,95

<sup>82</sup> O Artigo 26 da Lei Rouanet permite a dedução no imposto de renda devido de 80% das doações e 60% dos patrocínios realizados por pessoas físicas e 40% das doações e 30% do valor aplicado em patrocínios pelas pessoas jurídicas tributadas com base no lucro real, com a opção de abatimento como despesa operacional. (BRASIL, 2008).

<sup>83</sup> O Artigo 18 da Lei Rouanet permite às pessoas físicas e jurídicas deduzir do imposto de renda devido 100% do valor aplicado em projetos pré-determinados, como artes cênicas; música erudita ou instrumental; exposições de artes visuais; doações de acervos para bibliotecas públicas; preservação do patrimônio cultural material e imaterial. (BRASIL, 2008).

investidos, o Itaú Seguros, em 25º, com R\$ 86.375.666,31, e o Itaú Vida e Previdência S.A., o 31º posto, com R\$ 78.682.372,37 aplicados, como se vê abaixo:

**Figura 19 – Investimento do Conglomerado Itaú Unibanco via Lei Federal de Incentivo à Cultura Banco Itaucard S.A**

INCENTIVADORES E SEUS PROPONENTES 17192451000170 - BANCO ITAUCARD S.A		
PDF XLS Impressão		Retornar
CNPJ / CPF	Proponente	VI Captado
<a href="#">57.119.000/0001-22</a>	Instituto Itaú Cultural	22.130.293,33
<a href="#">60.991.585/0001-80</a>	Fundação Bienal de São Paulo	18.022.000,00
<a href="#">62.520.218/0001-24</a>	Museu de Arte Moderna de São Paulo	17.950.000,00
<a href="#">60.664.745/0001-87</a>	Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand - MASP	16.500.000,00
<a href="#">07.495.643/0001-00</a>	Fundação Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo - Fundação OSESP	5.500.000,00
<a href="#">05.422.243/0001-31</a>	Instituto Cultural Inhotim	3.120.000,00
<a href="#">06.304.773/0001-48</a>	RAIA PRODUÇÕES ARTÍSTICAS E CULTURAIS LTDA	3.000.000,00
<a href="#">68.314.830/0001-27</a>	Fundação de Apoio à Universidade de São Paulo	3.000.000,00
<a href="#">06.984.260/0001-25</a>	SP Arte Eventos Culturais Ltda.	2.680.000,00
<a href="#">01.204.099/0001-06</a>	FUNDAÇÃO IBERÊ CAMARGO	2.650.000,00
<a href="#">60.756.178/0001-99</a>	Associação Sociedade de Cultura Artística	2.500.000,00
<a href="#">02.979.605/0001-00</a>	Instituto Festival de Dança de Joinville	2.148.000,00
<a href="#">14.588.345/0001-12</a>	ENDORA ARTE E PRODUÇÕES LTDA	2.000.000,00
<a href="#">17.643.364/0001-92</a>	Instituto Pedra	2.000.000,00
<a href="#">05.600.020/0001-17</a>	Instituto Criar de Tv e Cinema	1.800.000,00
<b>Total Geral(110)</b>		<b>150.220.426,47</b>

Fonte: SalicNet

Redecard S.A

INCENTIVADORES E SEUS PROPONENTES 01425787000104 - Redecard S/A		
PDF XLS Impressão		Retornar
CNPJ / CPF	Proponente	VI Captado
<a href="#">00.185.247/0001-20</a>	SARAU AGENCIA DE CULTURA BRASILEIRA EIRELI EPP	11.671.000,00
<a href="#">27.872.415/0001-01</a>	Dueto Produções e Publicidade Ltda	10.735.800,00
<a href="#">14.480.455/0001-66</a>	Alacre Rio Produções Artísticas, Comunicação e Eventos Ltda.	6.520.000,00
<a href="#">02.723.125/0001-75</a>	Inffinito Nucleo de Arte e Cultura	5.900.000,00
<a href="#">07.495.643/0001-00</a>	Fundação Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo - Fundação OSESP	5.727.200,00
<a href="#">65.935.280/0001-75</a>	DANÇAR MARKETING E COMUNICAÇÕES LTDA	5.685.000,00
<a href="#">05.643.831/0001-03</a>	Giras Filmes Comunicação LTDA	5.049.278,00
<a href="#">72.680.044/0001-10</a>	ARTE VIVA PRODUÇÕES ARTÍSTICAS LTDA - EPP	3.900.000,00
<a href="#">04.303.816/0001-45</a>	Inffinito Eventos e Produções Ltda	3.800.000,00
<a href="#">08.427.088/0001-34</a>	DE FELIPES FILMES E PRODUÇÕES LTDA - ME	3.599.000,00
<a href="#">06.346.382/0001-96</a>	MINIATURA 9 PRODUÇÕES ARTÍSTICAS LTDA ME	3.294.470,00
<a href="#">60.991.585/0001-80</a>	Fundação Bienal de São Paulo	2.750.000,00
<a href="#">06.790.619/0001-23</a>	RELICÁRIO PRODUÇÕES CULTURAIS E EDITORIAIS LTDA	2.650.000,00
<a href="#">02.021.803/0001-58</a>	EUREKA IMAGENS E IDEIAS LTDA - EPP	2.500.000,00
<a href="#">05.857.866/0001-37</a>	MARIA EUGENIA MALAGODI - EVENTOS – EPP	2.100.000,00
<b>Total Geral(117)</b>		<b>126.625.023,36</b>

Fonte: SalicNet

## Banco Itaú BBA S.A

INCENTIVADORES E SEUS PROPONENTES 17298092000130 - Banco Itaú BBA S.A		
<a href="#">PDF</a> <a href="#">XLS</a> <a href="#">Impressão</a>		<a href="#">Retornar</a>
CNPJ / CPF	Proponente	VI Captado
57.119.000/0001-22	Instituto Itaú Cultural	39.827.843,39
62.520.218/0001-24	Museu de Arte Moderna de São Paulo	11.753.816,80
60.664.745/0001-87	Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand - MASP	2.600.000,00
07.495.643/0001-00	Fundação Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo - Fundação OSESP	2.300.000,00
06.915.612/0001-90	Associação Pró Museu Nacional de Belas Artes	2.250.000,00
03.092.662/0001-27	ASSOCIACAO PARA CRIANCAS E ADOLESCENTES COM CANCER - TUCCA	2.134.357,50
05.422.243/0001-31	Instituto Cultural Inhotim	1.960.000,00
39.509.492/0001-80	ADNET MUSICA EMPREENDIMENTOS CULTURAIS LTDA.-ME	1.517.942,80
51.582.658/0001-90	Casa de Cultura de Israel	1.400.000,00
03.416.389/0001-49	Instituto de Arte Contemporânea	1.000.000,00
02.947.750/0001-09	Ecum Central de Produção Ltda.	1.000.000,00
00.246.471/0001-84	UNIVERSO PRODUÇÃO LTDA	1.000.000,00
02.612.590/0002-10	INSTITUTO ODEON	1.000.000,00
05.241.493/0001-75	Associação Casa Azul	810.000,00
57.743.585/0001-57	Fundação Magda Tagliaferro	803.780,00
<b>Total Geral(75)</b>		<b>89.323.141,95</b>

Fonte: SalicNet

## Banco Itaú Seguros S.A

INCENTIVADORES E SEUS PROPONENTES 61557039000107 - Itaú Seguros S.A		
<a href="#">PDF</a> <a href="#">XLS</a> <a href="#">Impressão</a>		<a href="#">Retornar</a>
CNPJ / CPF	Proponente	VI Captado
57.119.000/0001-22	Instituto Itaú Cultural	27.019.163,27
60.991.585/0001-80	Fundação Bienal de São Paulo	12.467.224,00
60.664.745/0001-87	Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand - MASP	7.100.000,00
05.241.493/0001-75	Associação Casa Azul	3.340.000,00
07.495.643/0001-00	Fundação Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo - Fundação OSESP	3.000.000,00
05.422.243/0001-31	Instituto Cultural Inhotim	1.830.000,00
00.984.768/0001-47	Instituto Tomie Ohtake	1.800.000,00
18.719.369/0001-14	Corpo Ltda.	1.500.000,00
60.792.942/0001-81	CAMARA BRASILEIRA DO LIVRO	1.000.000,00
72.680.044/0001-10	ARTE VIVA PRODUCOES ARTISTICAS LTDA - EPP	1.000.000,00
07.366.835/0001-09	AGENCIA TUDO COMUNICACAO LTDA	950.153,60
05.600.020/0001-17	Instituto Criar de Tv e Cinema	900.000,00
00.491.904/0001-67	Doutores da Alegria - Arte, Formação e Desenvolvimento	757.161,36
16.098.086/0001-77	MUSICKERIA ENTRETENIMENTO LTDA	750.000,00
63.089.825/0001-44	Mitra da Arquidiocesana de São Paulo	750.000,00
<b>Total Geral(82)</b>		<b>86.375.666,31</b>

Fonte: SalicNet

## Banco Itaú Vida e Previdência S.A

INCENTIVADORES E SEUS PROPONENTES 92661388000190 - Itaú Vida e Previdência S.A		
<a href="#">PDF</a> <a href="#">XLS</a> <a href="#">Impressão</a>		<a href="#">Retornar</a>
CNPJ / CPF	Proponente	VI Captado
57.119.000/0001-22	Instituto Itaú Cultural	24.500.000,00
29.527.413/0001-00	Fundação Roberto Marinho	5.958.000,00
60.991.585/0001-80	Fundação Bienal de São Paulo	3.920.000,00
62.520.218/0001-24	Museu de Arte Moderna de São Paulo	3.839.786,00
05.241.493/0001-75	Associação Casa Azul	3.490.000,00
60.664.745/0001-87	Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand - MASP	3.150.000,00
01.546.913/0001-70	Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul	2.000.000,00
05.629.161/0001-62	Instituto para o Desenvolvimento Humano - IDH	1.500.000,00
16.098.086/0001-77	MUSICKERIA ENTRETENIMENTO LTDA	1.500.000,00
03.416.389/0001-49	Instituto de Arte Contemporânea	1.300.000,00
02.947.750/0001-09	Ecum Central de Produção Ltda.	1.000.000,00
00.374.815/0001-30	FATO-MARKETING E PRODUCOES SC LTDA	1.000.000,00
03.970.827/0001-16	Alto Impacto Comunicação Visual	1.000.000,00
05.600.020/0001-17	Instituto Criar de Tv e Cinema	900.000,00
09.422.425/0001-63	Associação Cultural Fundação Casa dos Carneiros	817.000,00
<b>Total Geral(90)</b>		<b>78.682.372,37</b>

Fonte: SalicNet



Na exposição dos quadros acima encontram-se as instituições e os projetos que receberam aportes do grupo. A observação da prática investidora de outras empresas do conglomerado indica que o IC era o principal favorecido dos recursos, à exceção da Redecard, que demonstra preferência por empresas de produção musical, como a Sarau e a Duetto.

O IC, enquanto proponente, é também o maior beneficiário das subvenções do Conglomerado Itaú, que reúne empresas dos ramos de seguros, investimentos e previdência. A pesquisa indica serem essas as grandes responsáveis por manter o funcionamento do Itaú Cultural. Como se vê no quadro abaixo, o IC apresentou, entre 1996 e 2016, 24 propostas, sendo 21 delas relativas ao Plano Anual de Atividades, captando um total de R\$ 402.144.526,81. Trata-se, notadamente, de valor muito superior ao investido somente pelo Banco Itaú S.A., de R\$ 56.072.562,94, como visto na Figura 17.

Pelo total recebido, entre 1996 e 2003, e nos anos 2007, 2008, 2010, 2012 e 2013, o IC aparece como o maior captador de recursos via Lei Federal de Incentivo à Cultura. Em 2005, 2006, 2009 e 2011, ostentou o segundo lugar; em 2004, 2015 e 2016, ocupou o quarto lugar; e, em 2014, a quinta posição.

Outro dado destacado pela imagem é que, entre 1996 e 2011, os projetos relacionados aos planos anuais do IC foram inscritos dentro do recorte “Áreas Integradas”, no total de R\$ 313.191.035,81 captados; nos anos 2012, 2015 e 2016, em “Artes Visuais”, recebendo R\$ 50.730.000,00; em 2013 e 2014, em “Patrimônio Cultural”, quesito em que se insere também uma proposta de Readequação Técnica do Edifício Itaú Cultural em 2001 (Pronac nº 003980), o aporte registrado é de R\$ 38.223.491,00. Há dois projetos assinalados para Música – “História da Música Brasileira” (Pronac nº 015594) e “Rumos Itaú Cultural Música” (Pronac nº 015841), que tiveram valores aprovados para captação mas não há registro de contribuição, o que levou os dois Pronacs a serem arquivados. Também inexistente notação para propostas a partir de 2017, quando o IC abandonou o mecenato incentivado. Todas as operações foram feitas com base no Artigo 26 da Lei, que prevê dedução de 30% do IR devido.

O Itaú Cultural, ao não apresentar projetos para os segmentos de Música ou Artes Cênicas não quer dizer que não tenha apoiado tais modalidades, que podem ter sido contempladas dentro da rubrica “Áreas Integradas”, por exemplo. De qualquer modo, pelas notas registradas no site, não é possível verificar a diversidade de programação, seja nas redes sociais, seja no espaço físico.

Já o Banco Itaú prima pela diversificação de apoios a empresas, de modo a promover a marca, como pode ser visto na Figura 17, não limitando seus investimentos ao Itaú Cultural.

Figura 20 – Instituto Itaú Cultural – Lei Federal de Incentivo à Cultura

INSTITUTO ITAÚ CULTURAL									
INCENTIVO FISCAL FEDERAL									
PROFICIENTE E SEUS PROJETOS CULTURALS									
Resumo   PDF   XLS   Impressão   Relatório									
Coluna(s) Ordenada(s)									
<b>Áreas Culturais - Áreas Integradas</b>									
<b>PROJAC</b>	<b>Nome do Projeto</b>	<b>Segmento Cultural</b>	<b>Situação</b>	<b>VI Solicitado</b>	<b>VI Aprobado</b>	<b>VI Captação</b>	<b>VI Comprometido</b>	<b>VI Cancelado</b>	<b>VI Comprometido</b>
003661	Plano Anual de Atividades 2001	Áreas Integradas	E19 - Prestação de Contas Aprovada	24.359.431,25	24.009.724,38	19.450.659,72	0,00	0,00	0,00
990032	Plano Anual de Atividades ICI 98	Áreas Integradas	E19 - Prestação de Contas Aprovada	4.465.878,42	6.574.927,42	6.405.000,36	0,00	0,00	0,00
927069	Plano Anual de Atividades / 98	Áreas Integradas	E19 - Prestação de Contas Aprovada	16.130.591,02	14.467.710,45	14.002.889,83	0,00	0,00	0,00
980374	Plano Anual de Atividades 1999	Áreas Integradas	E19 - Prestação de Contas Aprovada	14.314.500,00	14.314.900,00	12.205.000,00	0,00	0,00	0,00
992674	PLANO ANUAL DE ATIVIDADES 2000	Áreas Integradas	E68 - Aguarda análise financeira	19.076.631,09	19.076.631,09	18.336.103,33	0,00	0,00	0,00
019759	Plano Anual de Atividades 2002	Áreas Integradas	E27 - Análise Financeira da Prestação de Contas	26.186.650,66	26.186.650,66	22.111.327,66	0,00	0,00	0,00
024397	Plano Anual de Atividades 2003	Áreas Integradas	E68 - Aguarda análise financeira	26.141.489,44	24.372.360,44	19.111.950,00	0,00	0,00	0,00
036704	Plano Anual de Atividades 2004	Áreas Integradas	E30 - Análise de resposta de diligência	29.984.844,00	16.470.580,16	6.600.000,00	0,00	0,00	0,00
046374	Plano Anual de Atividades 2005	Áreas Integradas	E68 - Aguarda análise financeira	30.198.217,45	28.475.289,10	19.700.000,00	0,00	0,00	0,00
057299	Plano Anual de Atividades 2006	Áreas Integradas	E27 - Análise Financeira da Prestação de Contas	31.797.232,59	27.324.220,75	21.660.000,00	0,00	0,00	0,00
068952	Plano Anual de Atividades 2007	Áreas Integradas	E24 - Apresentação prestação de contas	35.187.129,96	36.697.345,21	27.000.000,00	0,00	0,00	0,00
079664	Plano Anual de Atividades 2008	Áreas Integradas	E18 - Avaliação Técnica do Relatório Final - P.C.	43.260.360,60	36.324.098,35	29.500.000,00	0,00	0,00	0,00
086706	Plano Anual de Atividades 2009	Áreas Integradas	E18 - Avaliação Técnica do Relatório Final - P.C.	49.947.044,65	45.769.062,65	30.660.000,00	0,00	0,00	0,00
097103	Plano Anual de Atividades 2010	Equipamentos culturais multifuncionais	E68 - Aguarda análise financeira	44.779.153,52	35.632.989,41	26.600.000,00	0,00	0,00	0,00
108560	Plano Anual de Atividades 2011 - Itaú Cultural	Equipamentos culturais multifuncionais	E27 - Análise Financeira da Prestação de Contas	48.879.251,81	49.464.034,61	29.500.000,00	0,00	0,00	0,00
992289	Plano Anual de Atividades 97 - ICI	Áreas Integradas	E19 - Prestação de Contas Aprovada	6.707.646,73	17.463.632,64	10.746.966,61	0,00	0,00	0,00
<b>Total da Área Cultural</b>				<b>458.483.830,21</b>	<b>426.854.529,62</b>	<b>315.191.035,61</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Áreas Culturais - Áreas Visuais</b>									
<b>PROJAC</b>	<b>Nome do Projeto</b>	<b>Segmento Cultural</b>	<b>Situação</b>	<b>VI Solicitado</b>	<b>VI Aprobado</b>	<b>VI Captação</b>	<b>VI Comprometido</b>	<b>VI Cancelado</b>	<b>VI Comprometido</b>
111923	Plano Anual de Atividades 2012 - Itaú Cultural	Fotografia	E24 - Apresentação prestação de contas	39.377.298,02	39.377.295,60	22.000.000,00	0,00	0,00	0,00
1410675	Plano Anual de Atividades 2015 - Itaú Cultural	Projeto educativo de artes visuais	D40 - Análise de recurso prestação de contas	25.298.427,87	25.298.427,87	14.730.000,00	14.031.636,69	0,00	0,00
158607	Plano Anual de Atividades 2016 - Itaú Cultural	Projeto educativo de artes visuais	L08 - Prestação de contas aprovada após ressarcimento ao plano	26.925.054,02	26.675.466,02	14.000.000,00	14.244.420,70	0,00	0,00
<b>Total da Área Cultural</b>				<b>93.598.771,91</b>	<b>93.349.189,79</b>	<b>50.730.000,00</b>	<b>28.176.666,39</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Áreas Culturais - Patrimônio Cultural</b>									
<b>PROJAC</b>	<b>Nome do Projeto</b>	<b>Segmento Cultural</b>	<b>Situação</b>	<b>VI Solicitado</b>	<b>VI Aprobado</b>	<b>VI Captação</b>	<b>VI Comprometido</b>	<b>VI Cancelado</b>	<b>VI Comprometido</b>
003660	Realização Técnica do Edifício Itaú Cultural	Arquitetura	L03 - Prestação de contas aprovada com restituição formal e sem prejuízo	1.224.469,00	431.629,00	321.491,00	0,00	0,00	0,00
129313	Plano Anual de Atividades 2013 - Itaú Cultural	Administração de equipamentos culturais em geral	E60 - Aguarda análise financeira	31.903.568,17	28.690.227,71	20.000.000,00	0,00	0,00	0,00
139290	Plano Anual de Atividades 2014	Manutenção de equipamentos culturais em geral	D40 - Análise de recurso prestação de contas	24.574.212,89	24.574.204,26	17.900.000,00	7.653.617,21	0,00	0,00
<b>Total da Área Cultural</b>				<b>57.702.244,05</b>	<b>54.884.060,97</b>	<b>38.223.491,00</b>	<b>7.653.617,21</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Total Geral(24)</b>				<b>611.594.444,07</b>	<b>589.087.730,38</b>	<b>402.144.536,61</b>	<b>36.729.677,59</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Fonte: SalicNet

Reportagem da Revista Carta Capital de 2019 aponta o Itaú Cultural, com R\$ 144.730.000,00, como o terceiro maior beneficiário da Lei Rouanet, atrás somente de outra empresa privada, a T4F (Time For Fun), com R\$ 178.406.296,81, e da Fundação Orquestra Sinfônica Brasileira, com R\$ 144.750.649,04 em recursos captados. Dentre os dez maiores ainda se encontrariam, na sequência, a Fundação Bienal de São Paulo, a Fundação Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo (Osesp), a Fundação Roberto Marinho, o Instituto Tomie Ohtake, a Aventura Entretenimento Ltda., o Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand (Masp), e o Museu de Arte Moderna de São Paulo. (CHAVES, 2019)

Os respectivos projetos e seus patrocinados encontram-se no Versalic e não cabe neste exíguo espaço abrir todas essas planilhas. As listadas servem como exemplo para pontuar o interesse da instituição Itaúsa e Itaú Unibanco nos investimentos via Lei Federal de Incentivo à Cultura. Assim, muitos dos milhões de reais investidos pelo grupo Itaú em cultura, via Lei Federal, foram exclusivos para ações realizadas em sua própria instituição, o Itaú Cultural. O fato reforça uma posição dos críticos do mecenato, o de que o incentivo oferecido por meio da legislação delega às empresas a decisão de onde aplicar o dinheiro. No caso específico, isso significa que, de certa forma, a empresa investidora é a principal beneficiada pelos recursos. Apesar de produtores e artistas conseguirem verbas suficientes para realizar seus projetos, fazendo girar a economia (pagamento de pró-labores, impostos, aquisição de equipamentos, confecção de figurinos, exposição de pinturas e esculturas, apresentações musicais etc.), o IC recebe retorno fiscal do investimento, preenche a grade de sua programação cultural e ainda obtém retorno de imagem, com mídia espontânea. E isso mesmo tendo anunciado ter abandonado o mecenato incentivado desde 2017 como um processo que já vinha sendo experimentado pela empresa desde 2009 (*op.cit.*).

Nas palavras de Saron (2010, p.4): “Em 2009, operamos quase R\$ 40 milhões. Desse total, R\$ 30 milhões foram por meio da Lei Rouanet, o restante foi fora. E dos R\$ 30 milhões, tudo foi feito com o Artigo 26.” No entanto, fato curioso teria ocorrido em julho daquele ano. Em evento de lançamento do Vale-Cultura, em São Paulo, o então presidente Luiz Inácio Lula da Silva teria criticado a utilização da Lei Rouanet por parte de empresas:

“As pessoas veem o Itaú [Cultural] e nem sabem que aquilo não é deles. Aquilo não tem um tostão do Itaú”, afirmou. Minutos antes, a mestre de cerimônias, Zezé Mota [*sic*], havia agradecido a presença de Milu Vilela [*sic*], herdeira do banco, na plateia. Sobrou também para as empresas que produzem “livro de fotografia enorme, pesado que é uma disgrama [*sic*], e que ninguém vê” [...]

O superintendente do Itaú Cultural [Eduardo Saron] observa que, apesar da verdade do dado – as empresas não aplicam dinheiro próprio em suas ações –, a crítica de Lula errou o alvo. “Dos R\$ 37 milhões operados pelo Itaú anualmente, cerca de R\$ 18 milhões são de recursos próprios”. (SOUSA, 2009)

O comentário “deixou constrangidos alguns dos presentes” (*op.cit.*). No campo político, cabe uma observação, o Itaú demonstra, pelo seu histórico, forte ligação com partidos de centro-direita, opositores do então presidente, identificado com a esquerda.

No que concerne à Lei, o Itaú Cultural deixou de ser proponente, mas segue recebendo eventos apoiados na forma da legislação:

O Itaú Cultural conta com duas formas de patrocínio, ambas selecionam projetos de todo o território nacional. O Programa Rumos Itaú Cultural que funciona com inscrições - ([www.rumositaucultural.org.br](http://www.rumositaucultural.org.br)). A outra forma é por meio da Lei de Incentivo à Cultura. Neste formato, recebemos os projetos por e-mail para análise e uma equipe do Itaú Cultural verifica a viabilidade do apoio. (FREITAS, 2022a)

Desse modo, para manter a si mesmo e ativar sua programação, o IC, desde o início de sua existência, em 1987, teve como fonte de recursos incentivo fiscal das leis de incentivo à cultura no âmbito federal – leis Sarney e Rouanet –, recursos próprios, doações do Banco Itaú S/A e de empresas do grupo ITAUSA.

Com sede única no país, à Avenida Paulista, em São Paulo, abriga exposições e eventos, mas não é este o foco de sua atuação, que se mantém ativa desde a concepção, a de ser um grande banco de dados eletrônico sobre a arte brasileira. O sítio que hospeda essa enciclopédia ainda é palco de exibição de shows, montagens teatrais, seminários e palestras que reforçam a base digital como fonte de consulta e conhecimento – o principal diferencial entre os projetos de atuação entre as demais instituições estudadas.

[...] Decidimos estrategicamente não fazer espaços culturais nos estados. A partir de São Paulo, a gente dialoga com o país inteiro. A nossa compreensão é que existem espaços culturais, o que falta são dinâmicas suficientemente bem colocadas para atender ao consumo cultural no país: uma programação, um produto de qualidade. Daí esse diálogo com o país para a gente construir programações locais com os espaços que já são legitimados pelos seus estados. O Itaú Cultural possui vários programas e produtos. O primeiro, e um dos mais importantes, são as enciclopédias de artes visuais, teatro, literatura, arte e tecnologia. Lançaremos mais quatro volumes em breve: cinema, música, dança e política cultural. As novas enciclopédias vão convergir com as outras diante da perspectiva de que essas áreas de expressão estão se interligando. Além da enciclopédia, você tem o programa Rumos, que existe há 11 anos. É um edital público, um movimento imenso para democratizar o acesso, não só os recursos, mas essa organização que

permite que o artista se veja, e que seja visto. Temos um programa que trabalha em 11 áreas, não só artísticas, mas áreas do pensamento. Eu diria que o Rumos e as enciclopédias são os nossos mais importantes programas. (SARON, 2010, p.3-4).

Enquanto isso, sua sede física vai se transformando em espaço de produção de conteúdo para o site, com a instalação de salas e estúdios de gravação.

Figura 21 – Itaú Cultural em números: de 1987 a 2018



Fonte: (ITAÚ CULTURAL, 2019)

A despeito da opção de não utilização dos benefícios da Lei Federal de Incentivo à Cultura para a promoção de projetos no Instituto Itaú Cultural, o grupo Itaú Unibanco foi o maior patrocinador da cultura brasileira em 2019<sup>84</sup>.

Nesse mesmo ano, Milú Villela deixa a presidência do Itaú Cultural, que passa a fazer parte, junto com Itaú Social e Itaú Educação e Trabalho, da Fundação Itaú para Educação e Cultura, cujo presidente é Alfredo Egydio Setubal. Nato para ser uma instituição independente, um novo capítulo para o Instituto passou a ser escrito, com decisões e planejamento estratégicos em consonância com, agora, seus pares institucionais.

Nesse contexto, a trajetória de independência do IC do marketing do Banco, não exclui o papel de ativar positivamente a marca, como atesta em entrevista o superintendente da instituição, Saron (2010, p.3): “A decisão de criar uma organização que fosse à parte do marketing não quer dizer que o marketing fique alheio ao trabalho”. Para o gestor, as duas áreas fazem consultas entre si e convergem “em alguns momentos”, mas lembra que isso se dá com “cada um com as suas devidas funções, cada um com as suas devidas missões, respeitando um ao outro, mas sabendo que ambos possuem o seu começo, meio e fim” (*op.cit.*). Saron entende que “o marketing do grupo se move para o ItaúBrasil ou desenvolve uma plataforma de patrocínios, que, além da cultura, passa pelo esporte, pelo meio ambiente” (*op.cit.*). É uma área de atuação que enxerga a empresa em sua complexidade e seu compromisso com a liderança no mercado financeiro e na lembrança das pessoas, clientes ou promissores clientes.

No próximo capítulo se verá como as lógicas econômicas amplificam as dinâmicas das organizações a partir da apropriação do simbólico da cultura pelo capital.

---

<sup>84</sup> No total, 18 empresas do grupo aplicaram R\$ 99 milhões somente em 2019. A São Paulo Alpargatas patrocinou Grupo Corpo, MAM e Pinacoteca, a Itauleasing de Arrendamento Mercantil, a Bienal de São Paulo e a Financeira Itaú CDB destinou recursos para exposições e orquestras; a Itaú Seguros de Autos e Residência para musicais e a Itaú Administradora de Consórcios para o Observatório das Favelas. (VALORES, 2020).

## **CAPÍTULO 4 – PERSPECTIVA ANALÍTICA E COMPARATIVA DAS ORGANIZAÇÕES CULTURAIS**

Analisar um objeto em curso, com seus idealizadores, preceptores e mantenedores em atividade é colocar à prova um projeto vencedor – como são CCBB e Itaú Cultural, do alto de seus mais de 30 anos de atividade ininterrupta. Perigos há diversos, como o de deixar-se distrair pelas conquistas mais que pelos deslizes ou conceder voz apenas ao mecenas. Para além, a história recente e presente na memória e no cotidiano não se deve perder somente em pormenores relacionados ao desenvolvimento de programas que ampliam as possibilidades de todo e qualquer visitante alçar conhecimentos tão díspares – do clássico ao moderno, do histórico ao ficcional, do realista ao imaginário. Para dirimir os riscos da condescendência, é preciso adentrar no espaço com olhar de observador e sua racional interpretação dos códigos (GEERTZ, 1989).

Sabe-se que pessoas são motivadas por necessidades e desejos. No Brasil, a parca estabilização econômica ocorrida entre o final do século XX e o limiar do XXI permitiu o aparecimento de uma população com potencial para consumo em todos os níveis, que busca cada vez mais informações sobre os mais diversos temas – das relações históricas e políticas às opções de lazer. Logo, os questionamentos deste trabalho se tangenciam em aspectos que podem contribuir para trazer à tona aspirações, preferências e propósitos quanto à interação banco–cultura–arte–consumidor.

Nesse ínterim, entende-se a atuação cultural do CCBB e do Itaú Cultural como ativos partícipes da estratégia negocial de suas respectivas instituições financeiras mantenedoras, com o cliente sendo especialmente convidado a comparecer, não apenas ao longo da programação rotineira dos espaços, mas também em atividades exclusivas. O vínculo com o utente passa pelo atendimento de excelência em todos os níveis de relacionamento. E oferecer benefícios é uma das formas mais utilizadas pelas empresas quando objetiva a fidelização. Ademais, um consumidor retido é considerado mais rentável, pois tende a gerar mais negócios.

O ponto fundamental nesse contexto gira em torno de como os usuários percebem valor no investimento bancário voltado para o artístico-cultural, para além da satisfação com o atendimento do serviço em si. É quando entra o estreitamento da interação com a marca. O nível de exigência dos consumidores, vem crescendo na mesma proporção, em função do avanço das tecnologias de informação.

#### 4.1 Paisagem em retratos: o público frequentador de espaços culturais

Tanto CCBB quanto IC realizam pesquisa de satisfação do público com relação às suas respectivas programações. Por se tratar de dados estratégicos, não se consegue a liberação dos perfis dos frequentadores dos espaços culturais pesquisados para esta tese. Desse modo, recorre-se a pesquisas realizadas com visitantes e não-visitantes do país e em outras partes do mundo, para obtenção de cenário e perfil de público de instituições similares.

Em 2019, foram verificados comportamentos e tendências nos espaços museais urbanos brasileiros, sejam eles presenciais ou digitais. (OI FUTURO e CONSUMOTECA, 2019). O resultado indicou que 82% dos frequentadores integravam as classes A e B<sup>85</sup>, com a maioria dos entrevistados que disseram não frequentar museus pertencente à classe C (53%). Outros 43% da classe B frequentava museus pelo menos uma vez ao ano, e a outra metade a cada dois anos, o que a classifica como não frequentadora habitual. De acordo com os pesquisadores, os que costumavam visitar museus mais de uma vez ao ano sentiam-se “envolvidos pelas histórias contadas” por meio das mostras e conheciam tanto a programação das instituições museológicas quanto de outros espaços culturais da cidade. Na ordem de preferência de lugares a serem frequentados, os museus foram citados por 49% dos respondentes, atrás de cinema (77%), restaurante (64%) e parque (63%). Já os não frequentadores apontaram os museus como lugares “atrelados a um tipo de conhecimento “chato”, sem “novidade”, e onde não encontrava “minha turma”. Para esse grupo, para o lazer, as principais opções eram: casa dos amigos (61%), shopping (48%) e cinema (47%). Foram ouvidos 600 homens e mulheres de todas as regiões do país das classes A, B e C, sendo 43% com curso superior completo e 47% com o ensino médio completo ou superior incompleto. A pesquisa, ainda que panorâmica, mostra um cenário de exclusão, ao não considerar no levantamento pessoas das classes D e E, ou seja, as pertencentes a núcleos familiares com ganhos de menos de R\$ 4.990 mensais.

A parcela desprezada lembra Durand (2013, p. 28), ao assinalar que “os públicos para os gêneros contemplados diretamente pela área cultural governamental” são “minúsculos (entre menos de 1% e 10% da população total, variando conforme o gênero artístico).” Assim, “o mínimo que se pode fazer, além – é claro – de um reforço na educação estética, é montar pesquisas que retratem a “paisagem cultural” do lado da população, isto é, estudos

---

<sup>85</sup> Considerando-se o salário mínimo em 2019 no valor de R\$ 998,00, tem-se a seguinte classificação para as rendas familiares mensais: classe C: entre R\$ 4.990,00 e R\$ 9.980,00; classe B: de R\$ 9.980,00 a R\$ 19.960,00; e classe A: acima de R\$ 19.960,00 ao mês.



metodologicamente consistentes, sensíveis o suficiente para captar traços de comportamento cultural, até mesmo em grupos minúsculos, e repetidos regularmente a cada década ou quinquênio.” (*op. cit.*).

Nesse sentido, em sua busca por públicos diversos, entende-se que CCBB e IC estejam atentos a pesquisas do gênero, para além do computado nas que realizam e que servem exclusivamente para avaliação de suas respectivas dependências.

Outro relatório, desta vez “The Millennial Disruption Index” (VIACOM, 2018), sobre as indústrias e serviços mais afetados pela geração *millennials*<sup>86</sup>, o setor bancário é apontado como o de maior risco: 53% não veem diferença entre o banco de relacionamento e outros bancos; 71% preferem ir ao dentista que ouvir algum bancário; 1 em cada 3 clientes está aberto para mudar de instituição bancária nos 90 dias subsequentes. Como consumidores de serviços financeiros, suas expectativas são radicalmente diferentes daquelas de gerações anteriores. Com perspectiva para os próximos cinco anos, para 68%, o modo de acessar o próprio dinheiro será totalmente diferente, enquanto 70% acreditam na distinção do modo de pagar pelos produtos adquiridos. E o mais impactante para os serviços bancários: 73% estão mais interessados em saber sobre as novas ofertas do setor vindas de grupos da era digital, como Google, Amazon, Apple, PayPal, ou Square do que provenientes de qualquer instituição bancária tradicional.

Destaque ainda para um terceiro levantamento, desta vez feito pela Visa, com mais de 230 *fintechs* (plataformas *online* de serviços financeiros) criadas no Brasil. (REUTERS, 2018). A informação ajuda a compreender um segmento que tem ganhado atenção de potenciais rivais – bancos e empresas de meios de pagamentos – e reguladores (como o Banco Central, que, inclusive, tem estimulado a atividade no setor), além de investidores dentro e fora do país. De acordo com a pesquisa, o faturamento de 78 das *fintechs* pesquisadas foi menos de R\$ 500 mil nos últimos 12 meses. Só 16,6% delas superou a faixa de R\$ 1 milhão. Isso se deve ao fato de a maioria ter números de receita tímidos, limitando a atração de recursos. Assim, apesar do avanço dos últimos anos, a grande maioria das *fintechs* brasileiras ainda está longe da realidade de “estrelas” do setor, como Nubank e GuiaBolso. (*op. cit.*)

A maior das *fintechs*, Nubank, fundada em 2013 pelo colombiano David Vélez, pela brasileira Cristina Junqueira e pelo norte-americano Edward Wible, em busca por fatias do mercado, patrocinou, em 2017, dois eventos, o Nu Festival, que reuniu uma série de

---

<sup>86</sup> A partir do segundo pós-guerra, as gerações foram classificadas em quatro categorias. As pessoas nascidas entre 1940 e 1960 são chamadas de *baby boomer*; entre 1960 e 1980, de *geração X*; entre 1980 e 1995, de *millennials* (nata com a internet e com o mundo dos *smartphones*), e depois de 1996, de *geração Z* (nascidos no mundo das redes sociais e plenamente conectados). (TARDE NACIONAL, 2021)

intervenções urbanas, além de palestras e workshops, em São Paulo, e o Popload Festival, plataforma de música e cultura pop, essencialmente voltada para o consumidor jovem. O investimento foi considerado ousado posto que, até 2016, sequer tinha orçamento para marketing (NAVARRO, 2017). Em junho de 2021, inovou mais uma vez ao anunciar a cantora Anitta como integrante de seu Conselho de Administração, com os objetivos de “aproximar a empresa de um consumidor ainda sem grande familiaridade com produtos bancários” e promover a “diversidade no conselho do banco, formado, até então, majoritariamente, por homens brancos e estrangeiros” (MENDES e VALIM, 2022). A artista teria sido fundamental para a listagem da empresa na B3, a bolsa de valores brasileira, e para a abertura de capital estrangeiro, ao cancelar “a ideia de a empresa oferecer recibos de ações (BDR, papéis que representam no Brasil as ações negociadas nos Estados Unidos) gratuitos para a sua base de clientes” (*op. cit.*)<sup>87</sup>.

A pontuação desse cenário leva à reflexão sobre uma das maiores preocupações dos bancos estudados, ao rejuvenescimento da base de clientes. Investir em projetos como os realizados nos CCBBs, bem como em patrocínios a shows internacionais diversos, como as turnês de Rolling Stones, em 2015, Ed Sheeran, em 2017, e Coldplay, em 2022, dentre outros, como os relacionados à plataforma “Live Music Rocks Ourocard”, significa para o BB busca de atuação com eficácia frente ao público jovem, cujos valores e aspirações diferem daqueles de gerações passadas, como observado no relatório sobre os *millenials*. O mesmo, pode-se dizer, ocorre no Itaú, com o apoio ao IC e sua plataforma digital e às salas de cinema presenciais, no patrocínio ao *Rock in Rio* e a outros grandes eventos. Desse modo, mesclam programação que atenda tanto pessoas com alto poder aquisitivo e que podem arcar com pagamento de ingressos quanto programação gratuita que facilita o acesso das diferentes classes sociais. Para seguirem sobrevivendo, as instituições nascidas no limiar dos séculos XIX e XX sabem o quanto é imprescindível entender os desejos dos consumidores das novas gerações.

Os agentes econômicos, preocupados em fornecer ao público o que ele quer, corroboram para o capitalismo de reprodução e distribuição de cultura, que trata a arte como simples mercadoria, sujeita às leis de oferta e procura, dentro do contexto da sociedade de

---

<sup>87</sup> Ao estrear na Bolsa de Nova York, em dezembro de 2021, o banco foi avaliado em U\$ 41,5 bilhões, ultrapassando Itaú Unibanco e Banco do Brasil, além de Bradesco e Santander (MENEGHETTI, 2021). Pouco mais de um mês depois, perdeu U\$ 10,3 bilhões em valor de mercado e um posto entre as dez empresas mais valiosas da América Latina. Com 48 milhões de clientes no Brasil, no México e na Colômbia, segue como o maior banco digital do mundo (MENEGHETTI, 2022). No entanto, essas perdas acendem sinal de alerta para as organizações neste mundo cada vez mais digitalizado, inclusive monetariamente.

massas. CCBB e IC estimulam o contato do público com o artista e sua obra, com formas artísticas eruditas e sofisticadas, ao mesmo tempo que incentivam exposições populares.

Em se tratando de contemporaneidade, estudo publicado no jornal “Empirical Studies of the Arts” aponta que um visitante leva em torno de 17 segundos para observar uma pintura (MORSE, 2011). Pesquisa do “Metropolitan Museum of Art”, de Nova York, em 2016, pós-disseminação dos *smartphones*, nota não haver mudança significativa na média de tempo de observação, com outras práticas incorporadas ao cotidiano do visitante: 35% dos pesquisados fizeram *selfies* em frente às obras, com dois desses visitantes sendo excluídos simplesmente porque sequer olharam para os trabalhos fotografados (SAITO, 2018).

Neste contexto, cabe recorrer à clássica definição de Marshall McLuhan, “o meio é a mensagem”, sobretudo pelas relações de poder constitutivo tanto na forma de comunicar, seja pelos meios eletrônicos (site e redes sociais), seja em seu espaço físico. Isso porque, num mundo dominado pela tecnologia, os dados são ativos mensuráveis importantes de comportamento – e a conjuntura favorece um olhar diferenciado para a marca, com sua ressignificação pelo consumidor ao frequentar, seja o espaço on-line, seja o físico, do CCBB e do IC.

Os hábitos do consumidor da era tecnológica rendem divulgação espontânea do evento, do espaço, da marca. O visitante, sem se aperceber, é um propagandista do conteúdo proposto pelo centro cultural da instituição e de seu mecenas; e o faz gratuita e voluntariamente. Esse movimento do público é um indicativo para os princípios norteadores da programação de CCBB e IC. Nessa perspectiva, se objetivam maior participação do visitante, seriam voltados para instalações, com trabalhos que favorecem *selfies* e compartilhamento pelas redes sociais, posto que no cenário atual não basta “estar”, é preciso “dar provas”, por meio de imagens disseminadas em canais como Instagram e Facebook.

Sob o ponto de vista do cliente-visitante, a escolha da compra de um serviço dá-se por meio da seleção dentre as diversas opções e estímulos que este recebe das mais diversas formas de comunicação externa (veículos de comunicação, redes sociais folheteria etc.) e interpessoal (contatos com amigos, familiares, fornecedores). A manutenção dessa interlocução, juntamente com a cessão de benefícios, ajuda a fidelizar um cliente que se encontra cada dia mais exigente e cômico de sua importância para a existência das organizações. Por meio da programação oferecida em seus equipamentos culturais, BB e Itaú buscam diferenciais de mercado e fidelização às marcas, utilizando o escopo artístico-cultural

como eficiente ferramenta estratégica, promovendo associação de pertencimento junto ao inconsciente coletivo, como apregoa Jung (2000)<sup>88</sup>.

Questionado quanto ao significado de arte e cultura para a instituição, bem como qual seria o objetivo de se manter espaços dedicados à arte e cultura, o IC respondeu:

O Itaú Cultural considera a cultura uma ferramenta essencial à construção da identidade do país e um meio de promoção da cidadania. Por isso, desde o princípio, busca democratizar e promover a participação social. A arte é uma linguagem primordial para a preservação e difusão da cultura de uma sociedade, pois é um dos principais potencializadores de inspiração, que dá voz e abre espaço a questionamentos e assuntos importantes vividos em seu tempo e ambiente social. (FREITAS, 2022a)

Já para o CCBB,

Arte é uma manifestação humana nas mais diversas linguagens, plataformas e suportes, de ordem estética. Cultura é o conjunto das manifestações humanas em um grupo ou comunidade. Para o Banco do Brasil, cultura também significa um território valioso de atuação histórica da sua marca, e por isso, oferece há mais de trinta anos arte do Brasil e do mundo de portas abertas, no CCBB, para toda população. (FIGUEIRÓ, 2022)

Observa-se que o intangível da cultura é um valor para as marcas Banco do Brasil e Itaú Unibanco, em sua condição de permanência, relação com a criatividade, a vanguarda, a liderança e, principalmente, sua confluência com interesses de seus diversos públicos consumidores. Enquanto mecenas, mas sob a condição de espaços de cultura e lazer, os bancos, que costumam ser, no imaginário popular, instituições mais preocupadas com suas atividades-fim, de prestação de serviços financeiros, conseguem redarguir, formando um constructo diferenciado do imaginário que, “enquanto representação do real [...] é sempre referência a um ‘outro’ ausente. O imaginário enuncia, se reporta e evoca outra coisa não explícita e não presente.” (PESAVENTO, 1995, p. 15). E o modelo de gestão dos espaços, esteja ele diretamente relacionado ao marketing, caso do CCBB, ou não, como assegura o IC, corrobora para essa apropriação do simbólico da cultura pelo capital.

#### **4.2 Racionalização do investimento**

É histórico o debate quanto ao incentivo e à institucionalização da arte no mundo.

---

<sup>88</sup> Para Jung, o inconsciente coletivo não é adquirido por experiências individuais, mas por “modos de comportamento” herdados, sendo um campo para os “arquetipos”, para se guardar ideias pré-concebidas. (JUNG, 2000, p.15)

Michelangelo Buonarroti (1475-1564) recebeu apoio da Igreja Católica e há diversos manuscritos dele para o Bispo de Cesena sobre o status de seu trabalho frente à Fabbrica di S. Pietro, incluindo pedido de mais dinheiro para as obras sob sua responsabilidade<sup>89</sup>. Apesar da confluência do tema, não entraremos nesta seara delicada e controversa que é a relação do artista com seu patrocinador, por não fazer parte do escopo desta tese. Tampouco cabe neste estudo defender uma visão de política cultural de Estado, conquanto, é pertinente reconhecer como seus princípios foram e vêm sendo utilizados pelas instituições pesquisadas, com reflexos no contexto da produção cultural brasileira.

A transversalidade da cultura permite que diferentes organizações atuem na dinâmica da sua produção, distribuição e consumo, incluindo sua apropriação a partir de práticas sociais ligadas a agentes e instituições do mercado e do Estado. Esse sistema ou cadeia cultural se traduz em ações de mãos visíveis e invisíveis de governo e sociedade, como visto na remissão à narrativa das empresas estudadas. Nessa perspectiva, este estudo entende, como Debord (1997, p. 92) que: “Refletir sobre a história é, inseparavelmente, *refletir sobre o poder*.”

O Brasil possui um mercado cultural relevante economicamente e fomentado, boa parte, pelas leis de incentivo. Artistas, literatos, cidadãos que trabalham diretamente com a produção cultural conhecem sua importância para fazer girar a economia, assim como estudos que se debruçam sobre ela, para mensurá-la, e, assim, provar sua eficiência econômico-social.

Encontra-se, nesta perspectiva, o interesse na inclusão da maior parcela de público possível – de estudantes a idosos, de frequentadores de salas de cinema a quem jamais havia pisado em uma sala de exibição, de *habitués* de exposições de artes plásticas a quem sequer imaginava deparar-se com cores e formas, com o recontar de histórias por meio de objetos, de amantes da música erudita à popular. As ações são compartimentadas e pensadas por uma visão limitada e centrada nos eventos, que vão atender a uma parcela específica de público e com sorte e apelo de mídia e das redes sociais, atingir uma plateia maior. É que essa confluência não distingue consumidores, pois os gestores culturais sabem e apostam no que Bourdieu e Darbel (2003) consideram “desigualdade natural das necessidades culturais”:

[...] se é incontestável que nossa sociedade oferece a todos a possibilidade pura de tirar proveito das obras expostas no museu, ocorre que somente alguns têm a possibilidade real de concretizá-la. Considerando que a

---

<sup>89</sup> A exposição “Lux in Arcana – L'Archivio Segreto Vaticano si rivela” mostrou, pela primeira vez, fora da Cidade do Vaticano, pergaminhos, manuscritos e registros do século VIII ao XX d.C. Exibida nos Musei Capitolini, em Roma, Itália, entre 29fev.2012 e 09set. 2012, foi visitada pela pesquisadora em mai/jun.2012.

aspiração à prática cultural varia como a prática cultural e que a 'necessidade cultural' reduplica à medida que esta é satisfeita, a falta de prática é acompanhada pela ausência do sentimento dessa privação; considerando também que, nesta matéria, a concretização da intenção depende de sua existência, temos o direito de concluir que ela só existe se vier a se concretizar. [...] (BOURDIEU e DARBEL, 2003, p. 69)

Dado o exposto, os gestores dos espaços estudados aplicariam um modelo mecânico – e porque não – simplista de concessão de acesso aos produtos culturais, posto que selecionam, exibem e comunicam a exposição das obras, permanecendo na expectativa de que o público venha até ela por livre e espontânea vontade. Construir um novo modelo de abordagem seria um desafio, além de ser necessário ter muita cautela nesse novo olhar, como assinalado pela visão de Bourdieu e Darbel (2003).

Tanto no CCBB quanto no IC as exposições são concebidas não só para agradar, mas também para fomentar o diálogo entre artista e público, entre obra e espectador, aprimorado com a ajuda do educador e as atividades de arte-educação. Mas como e o que fazem essas duas instituições financeiras para educar o outro para o olhar? Que tipo de educação se sobressai para essa formação? Estariam elas dirigindo, conduzindo, de certo modo, para o que intencionam, não permitindo que se descubra a arte por si só?

Indubitável que as duas instituições – CCBB e Itaú Cultural – incentivam a reflexão e a difusão das várias expressões artísticas, tanto brasileiras quanto internacionais, valorizando a formação de plateias. E os respectivos programas educativos são ferramentas utilizadas pelas duas instituições para a formação de novos públicos. Sua atuação encontra-se em dois âmbitos: no acompanhamento espontâneo de qualquer visitante e no de grupos escolares, ONGs ou outros de interesse. Para aqueles, as instituições disponibilizam ônibus gratuitos que buscam professores e alunos. Ao propor a si mesmos serem um meio para a educação, os espaços se preparam para olhar junto com o outro<sup>90</sup>.

Há neste sentido um diferencial para o Itaú Cultural e sua preocupação com a formação de profissionais especializados e o reconhecimento das relações entre arte e tecnologia, visando a ampliar o acesso do público aos bens culturais, ao fazer intenso uso de recursos tecnológicos, para ratificar o impacto social de suas ações e a oferta de cursos gratuitos, por meio de seu site, voltados para gestores, produtores e afins. CCBBs e Itaú Cultural buscam crianças de escolas públicas com ônibus próprios, como é o caso do Itaú Cultural, ou por meio do CCBB Educativo, caso do BB. O interesse é grande e muitas vezes

---

<sup>90</sup> Salvaguarda é o nome do funcionário terceirizado do IC, responsável por observar os visitantes e preservar as obras. No CCBB, esses profissionais são chamados de *Receptionistas*. Tanto no IC quanto no CCBB, a mediação é realizada pelos *Educadores*.

há fila de espera. “Tudo isso com custo zero, só com a nossa capacidade de se [sic] articular com a escola, para que ela possa estar em uma atividade no Itaú Cultural”. (SARON, 2010, p. 39). O CCBB também promove *tours virtuais*, debates, oficinas e encontros, mas sempre dentro de projetos de exibição que abriga sendo, portanto, dedicados mais ao conhecimento da obra, do artista e sua época, em destaque na programação vigente, que conteúdos de formação mais ampla. Esses eventos só passaram a ser disponibilizados na internet com o advento da pandemia de Covid-19. O site, porém, disponibiliza, há alguns anos, catálogos das exposições, para *download*. Em 2021, ainda lançou o aplicativo CCBB Virtual, com conteúdo museal em realidade aumentada.

Desse modo, o que seria sucesso e fracasso para as instituições? As duas empresas têm visões relativamente similares: “Sucesso é conseguir atingir, acolher o público, cumprir a missão de prover acesso das pessoas à arte e à cultura, fomentando novas plateias e novas audiências. E fracasso seria não conseguir fazer isso, não conseguir prover acesso à arte e à cultura.” (FIGUEIRÓ, 2022)

Já a instituição privada indica:

Para nós o sucesso está atrelado ao impacto gerado por nossas ações, que visam difundir e ampliar o acesso à arte e cultura por meio de pesquisas, produção de conteúdo e incentivo às manifestações artístico-intelectuais, inspirando e sendo inspirados pelas pessoas e sociedade para gerar experiências transformadoras no que tange a arte e a cultura brasileiras. O fracasso seria o oposto do sucesso, ou seja, não conseguir impactar pessoas e sociedade com nossas ações, reduzindo o acesso à arte e cultura a nichos específicos de público e sem levar em consideração aspectos e mudanças sociais. (FREITAS, 2022a)

Ambos, portanto, baseiam-se em perspectivas que recaem sobre valores passíveis de mensuração, como advoga a teoria culturológica, Há o viés do comportamento ativo ou passivo da audiência, analisada por sua coletividade, quando das visitas em grupos, ou por motivações individuais. E ainda aquela voltada para a formatação da programação, pensada, desenvolvida e mantida com o objetivo de antecipar o que seria uma procura que se pretende espontânea, ainda que parta da observação do comportamento de seus públicos, ou até mesmo da identificação de necessidades e interesses potenciais, numa alusão a McQuail (2003). No entanto, as empresas não abrem suas pesquisas de satisfação, consideradas ativos estratégicos. Sabe-se, contudo, que os números contam, bem como a composição e o envolvimento com os espaços e com seu conteúdo, o que pode levar à fidelização dos visitantes e conseqüentemente dos clientes.

Por outro lado, os valores culturais são intangíveis e, portanto, incomensuráveis, na medida em que medir o impacto de uma ação social, como é o caso da educativa, demandaria verificar o estágio preliminar de quem foi por ela atingido e seus efeitos no curto, médio e longo prazos. Salienta-se, ainda, que se pensa equivocadamente que tudo cabe na cultura – mesmo em seu âmbito artístico. E um panorama com essas características foge ao escopo deste estudo.

Neste contexto, o que se considera é a promoção de políticas de caráter mais universal, com a admissão da diversidade de públicos a serem contemplados, com expectativas, perspectivas e interesses distintos. E não se trata de um cenário de hibridização cultural, como defende Canclini (2006), no intuito de derrubar as três camadas divisórias da cultura: culta, popular e massiva.

[...] Descubren que los nuevos públicos van a visitar museos no para ver obras excepcionales o aprender una lección sobre indígenas africanos o rituales afrobrasileños que desconocen, sino por la curiosidad que les suscita un programa de televisión, porque les preocupa la deforestación de la Amazonía o llegan por primera vez al Louvre porque leyeron el *Código da Vinci*.<sup>91</sup> (CANCLINI, 2010)

No mundo contemporâneo, pode-se trocar a influência televisiva de que trata Canclini pela internet. As redes sociais são influenciadoras e estimulam a frequência aos lugares especialmente pelos mais jovens, sendo ainda mais estimulante quando lhe é permitido fotografar. Este estudo aponta que a base do modelo de investimento reside na racionalidade do uso dos recursos, no reconhecimento da diversidade cultural e na ampliação dos canais de participação do público. E para o CCBB importa que esse público visite seus espaços físicos. A oferta de eventos presenciais, que tenham reflexo no público, pela sua afluência, é valorizada e justificada até mesmo para assegurar a permanência desses quatro centros museais no país e, conseqüentemente, no ranking anual da publicação britânica *The Art Newspaper*, que lista as exposições mais vistas, bem como os espaços culturais mais visitados do mundo, do qual o CCBB participa desde 2011 figurando, muitas vezes, como destaque por ostentar os primeiros lugares. O IC jamais integrou tal rol, pois não divulga o número de visitantes de suas exposições em sua sede, à Av. Paulista. (FREITAS, 2022a)

---

<sup>91</sup> Em tradução livre desta pesquisadora: “[...] Descobriram que os novos públicos visitam museus não para ver obras excepcionais ou aprender sobre indígenas africanos ou rituais afrobrasileiros que desconhecem, mas pela curiosidade despertada por um programa de televisão porque se preocupam com o desmatamento da Amazônia, ou então chegam pela primeira vez ao Louvre porque leram *O Código da Vinci*.” (CANCLINI, 2010)



Mas, mesmo com mais de 30 anos de experiência, a incógnita segue sendo a de encontrar a chave, a senha do sucesso de público. Modelos são replicados, mas nem sempre são respondidos com o mesmo afã, e as mostras com possibilidades instagramáveis ganham espaço, pois levam o CCBB a ser notado virtualmente, tanto por quem o visitou – e postou – quanto por quem vê a postagem e se sente compelido ou convidado a frequentar o espaço. O contato presencial ainda é uma necessidade para o CCBB.

Com uma única unidade a gerir, a preocupação do IC se desenha em outra direção, sendo cada vez mais voltada para a disponibilização do máximo de conhecimentos via internet, por meio das seções: “acervos; agenda cultural; audiodescrição; colunistas; enciclopédia; entrevista; formação; fotografia; gestão e políticas culturais; imprensa; infantil; ingressos; itaú cultural play; libras; notícias; opinião; podcasts; publicações; rumos; visitas; vídeos”. E o IC, ao encontrar nas redes uma forma de disseminar a produção e preservar a memória, acaba contribuindo com a transformação das concepções a respeito da arte e da própria dinâmica de produção do campo artístico, especialmente neste começo do século XXI, quando a pandemia de Covid-19 fechou as casas de espetáculo, obrigando os artistas a experimentar novas formas de criação – com o teatro, por exemplo, se reinventando na frente das câmeras. Esse momento de crise reforçou a capacidade de diálogo das instituições com a classe e com os mais diversos tipos de público, ampliando sua relevância e valorizando ainda mais a atuação dessas entidades como formadoras de plateia.

O CCBB demorou um pouco mais a enveredar por essa seara, qual seja, da disponibilização de espetáculos e mostras na internet, dada sua dependência das exibições presenciais. Entretanto, articulou com as produções câmeras em ângulos diversos para realizar, gratuitamente, o *CCBB em casa*, com exibição de “conteúdos exclusivos da sua programação” para acessos online a “exposições, shows, espetáculos teatrais e um rico material sobre mostras cinematográficas e arte educação”. (BH EVENTOS, 2020). Outros projetos ainda foram, literalmente, migrados para o ambiente digital, como as atividades do CCBB Educativo e palestras, como a da exposição “Egito Antigo”, que, pouco antes da pandemia, enquanto exibida no CCBB SP, caminhava para ser a mais vista da história do espaço, feito alcançado no CCBB RJ, onde havia estreado em 2019 e recebeu 1,4 milhão de visitantes. (ARTE BRASILEIROS, 2020). De qualquer modo, o surto do coronavírus promoveu um movimento para escolhas e decisões no âmbito da gestão cultural. Os parâmetros de produção seriam outros, o público atendeu ao chamado e passou-se a pensar nos projetos híbridos como realidade, mesmo quando da volta dos eventos presenciais.

Na era em que a comunicação e a gratificação são instantâneas, as *lives* surgiram como um caminho para a manutenção do contato das instituições com seus públicos. Assim como o usuário, as organizações vivenciaram momentos de dúvidas sobre como seguir atuando. Os projetos on-line se tornariam uma tendência? Qual seu impacto enquanto geradores de maior engajamento na internet e nas redes sociais para os centros culturais e seus mecenas? Isso significaria abdicar dos espaços físicos? O CCBB, especialmente, segue produzindo eventos em busca de aliciamento para suas ações presenciais, enquanto o IC mantém sua vocação digital, reforçando seu posicionamento na internet, ao apostar na produção de conteúdo em seus próprios estúdios, mantidos em sua sede. Mas estariam ambos sendo capazes de se transformar em multiplicadores de seus próprios ativos culturais? Como visto nas pesquisas da Viacom (2018), da Visa (REUTERS, 2018) e do Metropolitan de Nova York (SAITO, 2018), as novas gerações demonstram propensão a participar presencialmente de projetos, desde que passíveis de serem exibidos nas redes sociais – pois mais importante que o possível conhecimento a ser adquirido na visita é exibir-se.

Com isso, o imaginário se estrutura a partir de oposições de “forças afectivas que agem sobre a vida colectiva, unindo-as, por meio de uma rede de significações, as dimensões intelectuais dessa vida colectiva: legitimar/invalidar; justificar/acusar; tranquilizar/perturbar; mobilizar/desencorajar; incluir/excluir [...]” (BACZKO, 1985, p. 312). Isso porque os imaginários sociais não funcionam isoladamente e constituem-se com outros tipos de imaginário, chegando a confundir-se com eles e com sua simbologia (*op. cit.*), como no caso do uso do simbólico da cultura a fim de legitimar o poder tanto de Banco do Brasil quanto do Itaú Unibanco. A organização espacial dos CCBBs e do IC possui em si um lugar de poder, seja por sua arquitetura, seja por suas localizações privilegiadas. E ambos exploram as respectivas cargas simbólicas dessas manifestações.

No que tange o investimento via Lei Federal de Incentivo à Cultura, as instituições, apesar de se beneficiarem com essa estratégia, não promovem necessariamente política pública de democratização cultural; antes, obedecem à premissa do valor da marca para o mercado. Não se observa a cultura como expressão de cidadania, mas de promoção dos grupos sociais, segundo as necessidades e os desejos de cada patrocinador. A participação popular é incentivada, por meio dos editais e da visitação, mas não supera desigualdades e ainda reconhece as diferenças reais existentes entre os sujeitos em suas dimensões social e cultural, como visto na pesquisa da Oi Futuro, o que torna o processo de hibridização cultural de Canclini (2006) uma utopia.

Voltemos no tempo para retomar Platão, em cujos “Diálogos”, estabelece que as coisas têm aparências e para que se possa aproximar delas é preciso antes reconhecê-las por meio de seus contornos e aspectos, ou seja, da ideia que dela se faz. Seguir, portanto, por essa trilha significa enxergar CCBB e IC para além da nossa visão concreta, revigorando tudo o que se dá a ver. Daí a importância de não se prender ao que já se conhece da forma como se conhece. É o poder ver no já visto o não-visto – e, neste contexto, o dinheiro tem uma trilha própria.

### 4.3 A concentração dos investimentos – mazela ou bom negócio

Esta pesquisa não avança na cultura organizacional das empresas estudadas, mas levanta considerações sobre esse ambiente, dada a característica intrínseca do objeto, pois pensar sobre a organização em termos de sua proposta para difundir arte e cultura é somente uma das maneiras de refletir sobre a instituição. Como afirma Morgan (2011, p.131), “nas organizações existem frequentemente sistemas de valores diferentes que competem entre si e que criam um mosaico de realidades organizacionais em lugar de uma cultura corporativa uniforme”. Trata-se, assim, de enveredar pelo significado simbólico de sua atuação frente, não aos serviços pelos quais é conhecida, no caso, o sistema bancário, mas pelo lúdico propiciado pela sua dimensão financeira.

E a cultura reflete comportamentos sociais de produção e consumo, como atesta Zallo, ao defender a economia da cultura como objeto de estudo das ciências sociais:

[...] cabe una economía general de la cultura como objeto de estudio porque – vista como un objeto de estudio para una ciencia social como la economía – la cultura nace de actos de creación simbólica, tiene procesos de trabajo y valorización peculiares por su propia naturaleza, supone siempre algún proyecto estético y comunicativo independientemente de su calidad, se plasma en objetos o servicios culturales y demandados por tales, y tiene una eficacia social por su percepción social en forma de disfrute, conocimiento y vertebración colectiva. (Zallo, 2011, p.219-220)<sup>92</sup>

Zallo entende cultura no sentido antropológico, como um todo complexo, que inclui conhecimentos e valores adquiridos e transmitidos, e desse modo conversa com Burnett Tylor (*apud* Burns, 2002, p. 75) e sua incipiente definição, a defender a cultura com seus padrões de

<sup>92</sup> Em tradução livre da pesquisadora: “[...] cabe uma economia geral da cultura como objeto de estudo porque – vista como tal por uma ciência social como a economia – a cultura nasce de atos de criação simbólica, tem processos de trabalho e valorização peculiares à sua própria natureza, sempre supõe algum projeto estético e comunicativo independente de sua qualidade, se refere a objetos ou serviços culturais e por eles são demandados, e tem uma eficácia social devido à sua percepção social na forma de fruição, conhecimento e coletividade estruturada.” (Zallo, 2011, p.219-220)

comportamento. Nesse sentido, como argumenta Bauman (2012), as culturas e as sociedades nas quais estão inseridas mudam devido às dinâmicas próprias da vida moderna não sendo, portanto, possível separar cultura do social, pois não há mudanças repentinas na sociedade. E não se pode esquecer que os enunciados culturais, assim como o imaginário, são polissêmicos e se modificam em função do contexto, dos objetivos e das relações entre os interlocutores, possibilitando deslocamentos, recombinações e/ou a criação de novos sentidos e práticas (CASTORIADIS, 1982; ORLANDI, 2013).

Nessa perspectiva, têm-se as atuações de CCBB e IC. As duas instituições tendem a se apresentar como propulsoras do que cada uma considera cultura, sem se preocuparem em trazer essa definição à tona. É como se apenas pelo fato de o projeto estar sediado em seus espaços fosse possível aceitá-lo como portador do ambíguo e contraditório significado de cultura, esse “todo complexo” (BURNS, 2002) e “líquido” (BAUMAN, 2003).

Outro autor que vale trazer à baila é Geertz (1989), para quem a transitoriedade é elemento essencial, que não só reprova o senso comum como pressupõe a existência de um processo de interpretação associado a múltiplas linguagens e realidades. É onde se enquadram os programas apresentados pelos espaços estudados. Nesse ponto, ao tomar o panorama histórico, impende trazer a análise de Elias (1990) para quem, no processo civilizador das sociedades, houve “condicionamento” e “adestramento” no âmbito das relações, pois nos acostumamos a imaginar que determinada forma de atuação é mais adequada por expressar com maior fidedignidade a natureza humana. Talvez venha daí a multiplicidade de ações e conteúdos distribuídos por CCBB e IC. Conquanto não se deve esquecer que a cultura “tem alguma expressão econômica”. (Zallo, 2011, p.220).

Desse modo, na esfera geral do conhecimento e das representações da sociedade, cultura é poder, tanto que as maiores instituições financeiras do país não se furtam de se associar às suas expressões. E se enriquecem com esse movimento, ao mesmo tempo que também geram riqueza.

A cultura, portanto, está na totalidade do processo social e a práxis cultural cotidiana predispõe o indivíduo tanto a manter e inventar novos saberes quanto a esquecer seletivamente antigos conhecimentos (WILLIAMS, 1992). As instituições, por sua vez, ao inserirem as artes nesse sistema de significações, postulam a convergência das demonstrações artísticas ao novo capitalismo internacional e, com isso, negam a proposição da Escola de Frankfurt quanto à superioridade da cultura enquanto arte da elite e erudita, em contraposição às demais manifestações. Nessa perspectiva, abrem espaço para que pesquisadores, público e crítica pontuem sobre o perigo das manipulações, como a de se aceitar, sem reflexões, que

toda programação possui em si qualidade e valor artístico-cultural e que todos os que atuam nas instituições culturais são autoridade em todos os temas, especialmente os relacionados à arte. Trata-se de um paradoxo pois, como visto no primeiro capítulo, a formalização do trabalhador cultural ainda se encontra distante dos parâmetros legais estabelecidos no Plano Nacional de Cultura (PNC).

Nos casos de atuação dos espaços estudados, verificam-se algumas diferenças entre os profissionais dos CCBBs e do IC, ainda que ambos contem em suas governanças com comitês e núcleos internos.

Nos CCBBs atuam somente funcionários concursados do Banco do Brasil e “pour accéder à ce statut de banquier de la BB avec mission culturelle, la voie unique n’est ni directe, ni logique”<sup>93</sup> (XAVIER, 2015, p. 114). Depois de passar pelo concurso de admissão nacional,

la personne doit exercer pendant quelques années un travail autre que culturel, pour ensuite postuler à une affectation (dont la sélection des candidats se fait par concours interne) à l’une des quatre unités CCBB, si toutefois un poste de travail s’ouvre dans ces centres. Il faut savoir que les concours internes des CCBB sont assez rares étant donné que leurs équipes sont très réduites et statutairement stables.<sup>94</sup> [...] (XAVIER, 2015, p. 115)

Xavier ainda destaca do depoimento de Figueiró, então gerente Geral do CCBB SP e em 2022 gerente Executivo na Dimac:

En aucun cas, il s’agit des postes où le salarié s’épanouira dans la production ou même la manipulation de l’art. Ses missions ont pour but de veiller à que les activités des CCBB aient des contenus qui correspondent aux politiques de la BB en termes de responsabilité et de développement socio-culturel du pays ainsi qu’à ses attentes en termes de retour d’investissement dans les médias. Les candidats qui veulent intégrer nos équipes ne sont donc pas choisis selon leur profil artistique seul. Il faut qu’ils aient (ou qu’ils acceptent de développer) des compétences dans des domaines plus ardues comme la gestion, l’économie, les finances et de la jurisprudence culturelle.<sup>95</sup> (FIGUEIRÓ, *apud* XAVIER, 2015, p.116)

<sup>93</sup> Em tradução livre da pesquisadora: “para ser funcionário do BB em missão cultural, o único caminho previsto não é direto nem lógico”.

<sup>94</sup> Em tradução livre da pesquisadora: “a pessoa deve trabalhar por alguns anos em um emprego que não seja cultural, para só então se candidatar a uma vaga (cuja seleção de candidatos é feita por concurso interno) para uma das quatro unidades do CCBB, caso haja vaga disponível. Deve-se observar que as competições internas para os CCBBs são bastante raras, uma vez que suas equipes são muito pequenas e estatutariamente estáveis.”

<sup>95</sup> Em tradução livre da pesquisadora: “Em nenhum caso são esses cargos onde o empregado irá florescer na produção ou mesmo na manipulação da arte. Sua missão é garantir que as atividades do CCBB tenham conteúdo que corresponda às políticas do BB em termos de responsabilidade e desenvolvimento sociocultural do país, bem como suas expectativas em termos de retorno do investimento em mídia. Os candidatos que queiram integrar as

Na perspectiva acima, a atuação do funcionário do BB, instituição de economia mista, não é imediata com o setor cultural, ainda que a formação profissional do bancário seja estritamente artística. Para além, a interdisciplinaridade é uma característica percebida como fundamental para o planejamento e as práticas da produção cultural, das relações institucionais e com todo o âmbito da comunicação. O CCBB é, assim, objeto de desejo não só de produtores e artistas que lá intentam se apresentar, mas também por quem aspira atuar como um de seus administradores. No espaço cultural, porém, estão consagrados os valores do capitalismo, que, por sua vez, é devoto do conformismo, mantendo o modo de produção hegemônico (CASTORIADIS, 1987) por quem ali atua ou passa a atuar. A remissão a Castoriadis deve-se ao fato de considerar que os homens são condicionados pelo histórico-social, tendo o imaginário social como um produto do coletivo anônimo, que produz mudanças ou mantém as permanências.

Já a equipe do Itaú Cultural, mantido por instituição privada, é composta por profissionais de arquitetura, ciências sociais, administração, filosofia, “todos praticamente oriundos do mundo da cultura”, além de “estagiários, meninos e meninas, que estão se formando e, com toda a certeza, se não ficarem no Itaú Cultural, vão continuar no mercado da cultura” (SARON, 2010, p. 36). A formação dos profissionais forma o gestor cultural e o espaço:

Somos a única instituição cultural do país que tem duas certificações ISO: uma que acompanha, monitora e orienta todo o processo de comunicação dos nossos produtos e da nossa programação; outra é para toda a administração da verba incentivada e não-incentivada, desde o momento do nosso planejamento até a prestação de contas. Nossa governança passa por um conselho, composto por pessoas do Itaú-Unibanco e por pessoas da sociedade, portanto não é exclusiva do banco. No momento em que o nosso planejamento é desenvolvido – nossas ações são feitas pelo grupo de profissionais do Itaú Cultural –, ele também é colocado para análise dessa governança, com o objetivo de aprovar, orientar e alinhar. [...] (SARON, 2010, p. 36)

Com composições distintas, não seria diferente nas formas de atuação. Nessa perspectiva, a cultura gera o simbólico, podendo ser compreendida como “um produto cultural que cria tramas fictícias mais duradouras do que as urdidas pela frágil realidade”. (Ferrara, 1996, p.15)

---

nossas equipes não são, portanto, escolhidos apenas com base no seu perfil artístico. Eles devem ter (ou concordar em desenvolver) habilidades em áreas mais difíceis, como administração, economia, finanças e jurisprudência cultural.”

O olhar econômico sobre a cultura não deixa de ser uma forma de entender as relações e necessidades dos intermediários com a arte, pois não se deve caricaturar as instituições financeiras, que têm um papel importante de ampliar acesso e criar novos horizontes de atuação. Nesse panorama, são também inclusivas, plurais e tendem a ser democráticas, no sentido de atender gostos e erudições do máximo de pessoas, além de propiciar experiências diferenciadas a públicos diversos – o que, neste sentido, estaria mais propício a interesses das políticas culturais de estado, o que não vem a ser o caso em empresas de caráter puramente negocial.

Tolila (2007, p. 17,18) adverte para a existência de um duplo desinteresse dos atores culturais nas atuações de economistas, com seus cálculos, planilhas orçamentárias e estatísticas, e destes pelo “mundo cálido da paixão, da criação livre e do valor universal dos atos culturais”. Tal perspectiva teria base nos pais fundadores da economia política, como Smith e Ricardo<sup>96</sup>, para quem cultura seria luxo, investimento não-produtivo, capricho, além de exceção ao princípio de ‘valor-trabalho’, pois “os gastos nas artes abarcam apenas os lazeres e não poderiam contribuir para a riqueza das nações”, dispensando, assim, inclusive “energia intelectual”. Tolila constata ainda que “durante muito tempo o setor cultural foi ignorado pela teoria econômica que o considerava atípico em relação às ‘leis’ fundamentais que ela produzia e que regem o modo de produção e de consumo capitalista”. (*op. cit.*, p.25).

No entanto, com o desenvolvimento do modo de produção capitalista e a conquista do tempo livre como um direito dos trabalhadores<sup>97</sup>, a preocupação em ocupar esse momento passa a ser uma necessidade do modo de produção capitalista. Esse tempo do não trabalho, como concebe Dumazedier<sup>98</sup>, ou ócio criativo, como define De Masi<sup>99</sup>, poderia ser utilizado tanto de modo produtivo, visando ao engrandecimento e à ampliação do conhecimento das coisas, quanto de forma degradante para as relações humanas. Daí a defesa dos dois autores para a condição de liberdade de escolha como inerente ao lazer. E estar à disposição do

---

<sup>96</sup> Adam Smith (1723-1790) pregava a não-intervenção do Estado na economia, com as funções deste limitadas à guarda da segurança pública, da ordem e da propriedade privada. David Ricardo (1772-1823) defendia a teoria das Vantagens Comparativas, assentada sobre o benefício mútuo de duas nações na prática do comércio livre, ainda que uma seja menos eficiente na produção de mercadorias do que a outra, o que constitui a base das negociações do comércio internacional.

<sup>97</sup> Data de 1349, quando a peste negra dizimou quase 25% da população europeia, o primeiro documento que disciplinou sobre a jornada de trabalho, no qual artesãos e trabalhadores agrícolas ingleses cumpriam escalas diárias de 12h a 13h – das 5h às 19h ou 20h, entre março e setembro, terminando um pouco mais cedo nos demais meses, mais frios. Os séculos se passaram e, no final do XVIII, nos primórdios do capitalismo, a jornada diária era de 18h. Sem fiscalização, o limite não era cumprido. Movimentos de trabalhadores ingleses pressionaram por melhores condições de vida, resultando na Lei Fabril de 1833, que definiu jornada de trabalho entre 5h30 e 20h30, com intervalos. (SASSE, 2014).

<sup>98</sup> DUMAZEDIER, Joffre. **Sociologia empírica do lazer**. São Paulo: Perspectiva, 1979.

<sup>99</sup> DE MASI, Domenico. **O ócio criativo**. São Paulo: Sextante, 2000.

público presencialmente, seis dias da semana, ou no ciclo completo, quando se considera a internet, torna CCBB e IC partícipes desse movimento.

“Nós já vimos que o dinheiro é algo impressionante, porque pode representar uma série de objetos diferentes e converter qualquer coisa em praticamente qualquer outra coisa”. (HARARI, 2016, p. 317). O estudioso lembra que muito já se escreveu sobre o poder do dinheiro ao fundar e arruinar estados e nações, escravizar pessoas, levar à extinção de seres e, ao mesmo tempo, impulsionar a indústria: “Não é fácil entender o verdadeiro papel da economia na história moderna”, que se resumiria a uma só palavra: “crescimento”. (*op. cit.*, p.315). Entretanto, antes da era moderna, “o dinheiro só podia representar e converter coisas que já existiam no presente”, limitando o financiamento de novos empreendimentos. (*op. cit.*, p.317). Nos espaços culturais, o dinheiro transforma sonhos de produtores e artistas em realidade e desejos dos mais diversos públicos – como ter contato com obras e artefatos africanos, europeus, asiáticos, oceânicos e ameríndios, que possivelmente só poderiam ser vistos devido ao patrocínio.

Não por menos, Fredric Jameson, em “Arqueologias do Futuro”, indica ser mais fácil imaginar o fim do mundo do que o fim do capitalismo. Com o passar do tempo, os economistas lobrigaram que os bens culturais e artísticos não podem ser mensurados a partir do “modelo da mercadoria-tipo, **porque o que constitui sua definição, a qualidade artística, responde a uma avaliação subjetiva e não a uma medida cuja universalidade poderia ser consensual**”<sup>100</sup>. (TOLILA, 2007, p. 29). Além disso, as compras (ou consumo) dos bens culturais “não destroem” ou “fazem desaparecer a possibilidade de um consumo mais amplo ou posterior”, tanto dos produtos “oferecidos pelas políticas públicas [...] (museus nacionais, monumentos patrimoniais, espetáculos ao vivo, [*sic*] etc.) como os que são produzidos pelas indústrias culturais nos diferentes campos (música, cinema, livros, videogames, produtos multimídia)” (*op. cit.*). Antes, o público consumidor parece sempre ávido pelo conhecimento ou pela oportunidade de frequentar um espaço que lhe traz sensação de prazer e conforto.

Nos editais, tanto do CCBB quanto do IC, não se observa uma hierarquia de conteúdos artísticos, de privilégios para um ou outro campo das artes. Os projetos são classificados sob a rubrica cultural e, mesmo com critérios pré-estabelecidos, não são passíveis de seleção objetiva. Os bens culturais não rivalizam no consumo sob o viés do patrocinador.

---

<sup>100</sup> Em negrito conforme original.



Economistas como Sagot-Duvaurox, Mac Cain e Moureau, na década de 1990, lembra Tolila (2007, p.31), se debruçaram sobre o entendimento dessa “objetivação da qualidade artística”. A conclusão foi a “que a qualidade artística depende de ‘convenções’ sócio-históricas”, sendo a “originalidade” a balizadora dessa condição nas “sociedades ocidentais e as que se alinham a seu modelo”, entre o final do século XIX e início do XX. Trata-se de um marco importante, pois se diferencia sobremaneira dos séculos anteriores, “em que a norma convencional era antes a da ‘encomenda’ aos artistas”, na qual estes não se preocupavam com a aceitação pública. “Quando a originalidade se torna a norma de convenção, fica evidente que as instâncias de legitimação da qualidade (o Estado, os circuitos comerciais dominantes, as práticas das elites, [sic] etc.) vão desempenhar um grande papel em sua objetivação. (*op. cit.*)

A convenção de originalidade que hoje se encontra no conjunto dos mercados culturais pode definir-se com base em três critérios principais: **a autenticidade** (um objeto de arte é autêntico quando provém do trabalho de artistas e exclui ao máximo a divisão do trabalho tal como era praticada nas escolas de pintura na Itália do século XV, por exemplo), **a unicidade** (um objeto de arte deve ser único ou, no mínimo, raro) e **a novidade** (a história da arte torna-se aqui uma pedra angular indispensável para saber julgar em termos de inovações reais)<sup>101</sup>. (TOLILA, 2007, p. 31)

Desse modo, a tríade formada pelas palavras ‘autenticidade’, ‘unicidade’ e ‘novidade’ atestariam um fator distintivo da arte para o mercado e não necessariamente por isso teriam preços diferenciados. Antes, essa distinção é comumente utilizada por empresas e instituições como CCBB e IC para selecionar os projetos a serem apoiados. A palavra “originalidade” está no Edital CCBB enquanto critério de avaliação, ao caracterizar o projeto como “inusitado, criativo, apresenta características singulares e oferece diferentes formas de experimentação do conteúdo”. (BANCO DO BRASIL, 2020). No edital do IC, o termo encontra-se expresso sem mais explanação no trecho relativo à Comissão de Seleção, cujas “decisões serão tomadas considerando todos os requisitos desse regulamento e, em especial os critérios a serem definidos pela Comissão, levando em conta a relevância e a originalidade dos trabalhos para a área.” (ITAÚ CULTURAL, 2007, p. 2)

Com critérios subjetivos, a economia do setor cultural, depreende-se, não se define pelas lógicas tradicionais da lei da oferta e da procura, porque os custos não significam necessariamente qualidade artística e não podem ser compensados automaticamente por um aumento dos preços. Na indústria cultural, nos cinemas tradicionais, o valor do ingresso para

---

<sup>101</sup> Em negrito conforme original.

assistir um filme blockbuster é o mesmo de outro produzido com menor custo – a depender da sala exibidora. “A convenção de qualidade artística, fundada na originalidade e na variedade, posiciona o bem cultural como um **protótipo único**<sup>102</sup>.” (TOLILA, 2007, p. 32)

Ainda assim houve uma tentativa de equalizar os preços do mercado cultural. Em 2011, o então Ministério da Cultura estabeleceu parceria com a Fundação Getúlio Vargas para criar os “Indicadores de Preços da Cultura”. Nele constavam valores médios de 255 itens, entre serviços e mão de obra, cujos valores não eram determinantes, mas serviam de base para práticas de mercado, podendo ser atualizados de acordo com as especificidades locais. O levantamento, até então inédito, detectava os mais diversos itens: hospedagem, locação de veículos e espaços, frete e alimentação, diretores, coreógrafos e técnicos em variados segmentos de cada região do Brasil. Dentre as fontes consultadas, estavam tabelas de sindicatos e associações, fornecedores e taxas de serviços públicos. Foram consideradas para a pesquisa as capitais Belém (PA), Brasília (DF), Porto Alegre (RS), Recife (PE), Rio de Janeiro (RJ) e São Paulo (SP). (UFC, 2011)

O CCBB chegou a utilizar a medida como parâmetro (CCBB RJ, 2022), enquanto no IC não foram encontradas “informações” na “memória institucional sobre essa utilização”. (FREITAS, 2022a). A planilha é utilizada até hoje por algumas secretarias de Cultura de estados e municípios, além do Distrito Federal<sup>103</sup>.

Neste percurso que se dá no âmbito da economia cultural, de onde é possível observar a disparidade de dois mundos que se encontram na confluência de um interesse comum e variados nomes: público, visitante, cliente, consumidor, sociedade, a convergência se dá em um ambiente notadamente concentrado da produção cultural.

¿Es la concentración un mal en sí misma? ¿Existen distintos niveles de concentración y en función de ellos deben medirse sus efectos, que pueden ser dañinos o no, e incluso beneficiosos para la sociedad? [...] ¿Concentración es siempre sinónimo de monopolio u oligopolio, o en casos puede ser el esquema deseable para que se dé una fuerte competencia que efectivamente contribuya a la diversidad y enriquezca la oferta para los ciudadanos? ¿Es bueno que el tema cultural quede en manos de grupos transnacionales y que sea manejado con total prescindencia del ser y quehacer

<sup>102</sup> Em negrito conforme original.

<sup>103</sup> Pelas prefeituras de Laguna (SC) – <https://doispontosuna.com.br/cultura/laguna-informacoes-408-tabela-de-consulta--indicadores-de-precos-da-cultura.html> – e Natal – <https://blogdafuncarte.com.br/funcarte-disponibiliza-tabela-de-referencia-de-precos-da-fgv-minc-mao-de-obra-e-servicos-atualizada-pelo-calculo-do-ipca/>; pelos estados de São Paulo – [https://www.proac.sp.gov.br/faq\\_icms/como-garantir-que-os-custos-do-meu-projeto-serao-considerados-compativeis/](https://www.proac.sp.gov.br/faq_icms/como-garantir-que-os-custos-do-meu-projeto-serao-considerados-compativeis/) – e Espírito Santo – [https://www.proac.sp.gov.br/faq\\_icms/como-garantir-que-os-custos-do-meu-projeto-serao-considerados-compativeis/](https://www.proac.sp.gov.br/faq_icms/como-garantir-que-os-custos-do-meu-projeto-serao-considerados-compativeis/) – e pelo Governo do Distrito Federal – <https://www.cultura.df.gov.br/perguntas-frequentes-lic/>, dentre outros. Acesso em: 04abr.2022

nacional? [...] ¿Qué hay que hacer, qué hay que proponer, cómo cubrirse ante esa potencial amenaza? (Arbilla, 2006, p.19-20)<sup>104</sup>

Os questionamentos acima são voltados para a concentração nos meios de comunicação, nos quais Arbilla fornece perguntas que esta pesquisa considera apropriadas para a compreensão dos investimentos nos CCBBs e no IC. Isso porque, ao seguir os rastros do dinheiro, espera-se encontrar pistas para o entendimento da apropriação da cultura por seus mecenas. Assim, a primeira questão, “¿Es la concentración un mal en sí misma?”, ainda que de cunho maniqueísta, permeia as evidências encontradas pelo estudo e, neste caso, faz coro com Arbilla, para quem a concentração não é um mal em si, posto existir em diferentes níveis e efeitos. Contudo, seria preciso realizar um estudo mais aprofundado, voltado para os efeitos dessa difusão no público frequentador, para se ter uma avaliação mais contundente. A segunda pergunta, “¿Existen distintos niveles de concentración y en función de ellos deben medirse sus efectos, que pueden ser dañinos o no, e incluso beneficiosos para la sociedad?[...]”, caminha pelo mesmo ângulo, porém, indaga sobre a existência de níveis de concentração, verificável a partir dos quadros disponíveis sobre os investimentos das instituições estudadas. Como observado, os valores mais altos são encaminhados para projetos de exposições e para o Programa Educativo, no CCBB, e para o Plano Anual do IC. A terceira, “¿Concentración es siempre sinónimo de monopolio u oligopolio, o en casos puede ser el esquema deseable para que se dé una fuerte competencia que efectivamente contribuya a la diversidad y enriquezca la oferta para los ciudadanos?”, remete ao caráter econômico e de poder das entidades que buscam atingir seus objetivos com uma programação notadamente diversificada. A quarta pergunta, “¿Es bueno que el tema cultural quede en manos de grupos transnacionales y que sea manejado con total prescindencia del ser y que hacer nacional? [...]”, por sua vez, leva a indagar sobre os maiores aportes serem voltados a projetos internacionais, no caso do CCBB, e aos planos anuais do IC, sem identificação clara de propostas. Até onde alcança esta tese, é possível afirmar, com base na prolongada duração das atuações das duas instituições brasileiras, que a sociedade recebe e se beneficia dos projetos a ela oferecidos. Não toda ela, posto existirem espaços físicos somente no Centro-Oeste e Sudeste e nem todos terem acesso às soluções disponibilizadas pelo meio digital. A quinta e última, “¿Qué hay que

---

<sup>104</sup> Em tradução livre da pesquisadora: “A concentração é um mal em si mesma? Existem diferentes níveis de concentração e a partir deles devem ser medidos seus efeitos, que podem ser ou não prejudiciais, e até mesmo benéficos para a sociedade? [...] Concentração é sempre sinônimo de monopólio ou oligopólio ou, em alguns casos, pode ser o desejável regime de forte concorrência que contribui de forma eficaz para a diversidade e enriquece a oferta aos cidadãos? É bom que a questão cultural continue nas mãos de grupos transnacionais e que seja tratada com total desconsideração de ser e fazer o nacional? [...] O que deve ser feito, o que deve ser proposto, como se proteger dessa potencial ameaça?” (ARBILLA, 2006, p.19-20)

hacer, qué hay que proponer, cómo cubrirse ante esa potencial amenaza?”, sugere o posicionamento da pesquisadora frente ao fenômeno.

Ao observar o CCBB e o Itaú Cultural sob a perspectiva da Economia Política da Comunicação e da Cultura (EPCC), este estudo encontra suporte ainda nas posições acadêmicas dos mestres argentinos Becerra e Mastrini, em relação aos processos de concentração nas indústrias culturais e suas formas de mediação. De acordo com os pesquisadores, os efeitos da concentração devem ser estudados em sua particularidade, com metodologias que investiguem suas consequências para a sociedade. Nesse sentido, a investigação contribui para a reflexão sobre como a concentração dos apoios culturais em produtores específicos e gêneros artísticos determinados nos espaços culturais de seus respectivos mecenas constitui elemento fundamental para verificar o uso institucional-econômico do simbólico da cultura. Como visto nos quadros dos capítulos anteriores, a concentração dos investimentos em projetos apresentados nos espaços culturais mantidos pelas instituições financeiras é fortalecida pelo reconhecimento da própria sociedade, ao aceitar o convite para participar, integrar e interagir com a programação proposta.

Nessa dialética centrada na comunicação tem-se as lógicas econômicas não como redutoras da ação cultural, mas amplificadoras a partir do intervencionismo do capital e da apropriação dos desafios culturais. Nesse contexto, este estudo tem a economia da cultura como não subsumível a uma economia abrangente, por advir de sua peculiar relação com o mercado cultural e seus usuários (visitantes e espectadores) derivados da criação simbólica. Esta tem sua eficácia social medida na forma de entretenimento, conhecimento e formação de público dimensionados pelo número de visitantes e pela valorização da marca patrocinadora.

O símbolo ou simbolismo tem companhia: o imaginário (Castoriadis, 1982, p.154). Os bancos estão centrados num imaginário que, como tal, possui protocolos e formalidades e enquanto instituição impõe-se regras. E é nessa junção que se formam e se criam os componentes que levarão para a interpretação de seu significado. Cabe lembrar que os bens e serviços culturais não são meras *commodities*, como são os serviços bancários. Entende-se que conhecer os investimentos das instituições financeiras seja produtivo para a ampliação de atuação de artistas e produtores que por sua vez possibilitam que a diversidade de saberes desperte ainda mais atenção de quem de fato é o receptor de tudo isso, o público consumidor.

Assim, as atuações concentradas de CCBB e Itaú Cultural tendem a confirmar Mastrini e Becerra, sob a perspectiva da EPCC, pois

[...] la concentración provoca una reducción de las fuentes informativas [...] causa una relativa homogeneización de los géneros y formatos de entretenimiento (lo que implica la estandarización de estos, de manera que se resigna la diversidad de contenidos), una predominancia de estilos y temáticas, y una concomitante oclusión de temas y formatos, y se complementa con la exclusivización del derecho de distribución/exhibición de eventos de interés general, centralizando geográficamente las producciones. [...] (MASTRINI & BECERRA, 2017, p.18)<sup>105</sup>

CCBB e Itaú Cultural oferecem programação diversificada e significativa, reconhecida pela crítica especializada, pela classe artística e pelo público frequentador, como desdobramentos que se apresentam simbolicamente como selo de qualidade para suas atuações. Essa diversidade de conteúdo se reflete nos níveis econômico, cultural e artístico. As empresas veem no pluralismo a possibilidade de conexão com o público, com o cliente (ou potencial) consumidor da instituição. Logo, a programação reflete a multiplicidade, inerente à sociedade moderna, considerando não somente o que poderá agradar seu visitante mais cativo, como as opções disponíveis, mais passíveis de consumo e eficiência comercial. E isso poderá se voltar para o conteúdo instagramável ou de fácil mobilização.

#### 4.4 O uso da legislação

A Lei Rouanet não é unanimidade e mesmo seus maiores usuários não se furtam em buscar melhorias: “Usar 100% a todo o momento é ruim. Mas também acho que 100% para algumas questões são fundamentais. [...] Para mim, projeto educativo precisa ter 100% de abatimento fiscal.” (SARON, 2010, p. 37). Seria o mesmo para “plataformas experimentais que oferecem riscos enormes e às vezes o projeto nem acontece. Não acontecer faz parte desse processo de elaboração, de compreensão, de construção da arte e da cultura.” (*op.cit.*)

A Lei Rouanet também é analisada sobre seu “caráter provisório”, por não existir uma política permanente para o setor” e pela “limitação estética quando o artista está vinculado a um mecenas ou a uma empresa” (FERRON e COHN, 2010, p.4). Iniciativas foram tentadas para modificá-la.

---

<sup>105</sup> Em tradução livre da pesquisadora: “[...] a concentração provoca redução das fontes de informação [...] provoca uma relativa homogeneização de gêneros e formatos de entretenimento (o que implica a padronização destes, de forma que a diversidade de conteúdos seja resignada), um predomínio de estilos e temas, e uma oclusão concomitante de temas e formatos, e é complementada pela exclusão do direito de distribuição / exibição de eventos de geral interesse, centralizando geograficamente as produções. [...]” (Mastrini e Becerra, 2017, p.18)

Estudo da Fundação João Pinheiro (FJP, 1998, p.37) destaca que o setor financeiro é o que mais recursos disponibilizou para a cultura no período de 1990 a 1997, representando 57% do investimento total. A pesquisa ainda evidencia:

[...] é a decisão da direção da empresa – retratada pela identificação do seu presidente por determinado gênero cultural, por algum artista ou, ainda, pela ligação profunda com o país de origem, no caso de diretor estrangeiro de multinacional, que resolve promover a cultura de seu país no país em que trabalha – o fator que determina a opção pela cultura como área de investimento na formação de sua imagem institucional. (FJP, 1998, p.40)

No mesmo estudo, a FJP perguntou e agrupou as respostas de 123 empresas investidoras sobre quais os aspectos facilitadores e dificultadores do patrocínio cultural. Em face aos custos, os pontos positivos foram: o “baixo” investimento em relação ao “grande retorno obtido” e “mais vantajoso do que a publicidade comercial”; enquanto dentre os desfavoráveis encontram-se: investimentos na fase de pré-produção, “orçamentos malfeitos”, “superfaturamento dos projetos”, e o “risco de investir e o projeto não ser realizado”. (*op. cit.*, p.74).

Quanto ao retorno, os aspectos favoráveis destacados pela pesquisa da FJP contemplam a “obtenção de retorno pelo público alvo”, o “reconhecimento da comunidade”, o “retorno institucional”, a “visibilidade na mídia espontânea”, a “possibilidade de permuta do patrocínio por um bem cultural” e a “motivação interna positiva na empresa”. Já os complicadores para o retorno do investimento, as empresas pontuaram: “falta de pesquisas de aferição do retorno, “dificuldade de avaliação”, não identificação “de vendas a curto prazo”, a falta de destaque na mídia, o “reduzido alcance comparativamente à mídia de massa”, e a completa ausência de “retorno em projetos de longa duração”. (FJP, 1998, p.74).

No que diz respeito à natureza, são destacados apenas os aspectos facilitadores: favorecimento ao “ganho de imagem institucional”, a união do “objetivo comercial ao social”, que permite reforçar “o compromisso da empresa com a comunidade”, o atingimento de “vários tipos de público” a partir da “diversidade de áreas culturais”, e a facilidade na escolha do projeto a ser patrocinado, pela “variedade de oferta de projetos culturais”. (*op. cit.*).

Considerando o exposto, buscou-se verificar a situação dos personagens deste estudo. Para se ter uma ideia, no Relatório Anual do BB de 2016 consta o investimento em cultura no valor de R\$ 41,6 milhões, sendo R\$ 24,6 milhões incentivados pela Lei Rouanet, representando 59% do valor total. (BANCO DO BRASIL, 2017, p.41). Em janeiro do ano seguinte, o BB lançou edital de licitação para contratação de “até três agências de publicidade

pelo período de um ano, renovável por mais 60 meses. O valor do contrato é de até R\$ 500 milhões por ano, a ser dividido entre as três agências”. (BROADCAST, 2017). A publicação lembra que o contrato de publicidade do BB é “um dos mais disputados dentre as empresas públicas” e que foi reajustado em 19% para cima com relação ao anterior, de R\$ 420 milhões por ano pelo mesmo serviço. Em 2017, foram consumidos R\$ 394,6 milhões em propaganda e publicidade (BANCO DO BRASIL, 2018, p.16)

Já o Itaú Cultural, em 2016, investiu um montante de R\$ 87.956.204,66 em cultura, sendo R\$ 14.244.420,70 executados com verba incentivada pela Lei Rouanet – Art. 26 – e R\$ 73.711.783,96 sem recursos da Lei Rouanet. Do total sem o recurso da Lei Rouanet, R\$ 12.031.928,66 foram utilizados exclusivamente para as realizações no Auditório Ibirapuera. O documento detalha, na sequência, quanto foi versado para cada uma das ações de seu Instituto com o *Programa Rumos, Ocupação Glauco, Exposição Calder e a arte brasileira, Exposições Acervo Itaú e Itaú Cultural*<sup>106</sup>, *Ações virtuais*, e *Formação*, totalizando cerca de R\$ 23,436 milhões aproximadamente. (ITAÚ UNIBANCO, 2017, p.409-410). O Itaú Unibanco também apoiou projetos fora de seus espaços, como o Festival de Dança de Joinville (pelo 9º ano consecutivo), a 15ª Festa Literária Internacional de Paraty FLIP), a 32ª Bienal das Artes de São Paulo, e a 40ª mostra internacional de cinema (patrocinada pela instituição desde 2012), além de diversos espetáculos peças teatrais e musicais. (*op. cit.*, p.412)

O Relatório do BB sobre as quatro unidades de CCBBs em 2016 revela: foram computados 5,1 milhões de visitantes, com realização de 126 projetos com geração de mais de R\$ 844,7 milhões em mídia espontânea ao longo do ano para o Banco. (BANCO DO BRASIL, 2017, p.41). Já no Relatório Anual de 2017 houve queda no público, mas aumento na visibilidade valorada: “Nossos CCBB foram palco de 230 iniciativas culturais, com 4,1 milhões de visitantes e R\$ 967,8 milhões de retorno em mídia espontânea.” (BANCO DO BRASIL, 2018, pp. 5,26, 36).

O Itaú Cultural contabilizou, em 2016, cerca de 900 atividades, impactando mais de 730 mil visitantes por todo o país, “incluindo as ações do Auditório Ibirapuera”. Em termos de acessos, o público virtual registrado no site do Instituto foi mais de 15 milhões. (ITAÚ UNIBANCO, 2017, p.409). O banco privado ressalta ter sido “grande destaque regional e nacional” no Índice de Qualidade de Exposição na Mídia (IQEM), por meio de análise e pesquisa da agência de auditoria de imagem CDN que indicou ter o Itaú Unibanco respondido

---

<sup>106</sup> Em Brasília, Curitiba, Fortaleza, Ribeirão Preto, Rio de Janeiro, Santos e São Paulo. (ITAÚ UNIBANCO, 2017, p.410)

“por 40,7% da exposição positiva do setor financeiro na imprensa nacional”. (*op. cit*, p.399). No entanto, não apresenta recorte para o Instituto Cultural. Sobre os custos com Propaganda, Promoções e Publicidade, registra R\$ 1,036 bilhão (2016), R\$ 1,095 bilhão (2015) e R\$ 972 milhões (2014). Em 2017, quando o Itaú Cultural completou 30 anos, destaca ter impactado mais de 9 milhões de pessoas. (ITAÚ, 2017, p.34). Não fica claro, no entanto, se apenas naquele ano ou se ao longo de sua existência. O IC ainda trata os dados de retorno de mídia espontânea como estratégicos e não os disponibilizou para esta pesquisa. Ainda no terreno do conhecimento quantitativo, ainda que de caráter privado, soa pouco transparente que o IC não informe os dados sobre público e retorno de mídia de seus espaços, monopolizando informações importantes para se conhecer sobre o dimensionamento e as características do mercado cultural do país.

Ao observar o comportamento dos investimentos de BB e Itaú na programação de seus respectivos espaços, esta pesquisa, pelo apontado nos relatórios anuais das empresas analisadas, endossa os perfis assinalados pela FJP. Pode-se, por outro lado, questionar se as empresas que patrocinam projetos culturais via Lei Federal de Incentivo realizam os investimentos para o fomento cultural ou se o fazem simplesmente porque são favorecidas por uma lógica tributária, já que as contrapartidas – para as quais valeria um estudo específico – são contratualmente exigidas. Ademais, como salienta Sarkovas (2005, p.18): “Patrocinar é comunicar.”

CCBB e IC contam com site, perfis nas redes sociais – Facebook, Instagram, Twitter, YouTube – e mídia espontânea para divulgar suas atividades gratuitamente recebendo, em troca, alto valor simbólico de retorno de mídia.

Nesse sentido, as instituições financeiras se requalificam e reconfiguram suas identidades, ao se apresentarem descentralizadas e fragmentadas, não como entes essencialmente prestadores de serviços financeiros, mas apoiadores de arte e cultura. E esse processo de transformação é tão fundamental e abrangente que implica em complexidades da modernidade tardia, de mudança constante, rápida e permanente, como apregoa Hall (1992).

#### **4.5 Relações sociais nas nuvens**

A arte está sempre se reinventando técnica, estética e espacialmente. E tudo pela engenhosidade e inventividade poética do artista. O que então caberia ao espectador-visitante? Até que ponto ele é partícipe da inovação, de modo especial em obras interativas, nas quais ele é um participante, interage, é um ator, um sujeito que deixa de lado a passividade do



espectador-visitante? Neste estudo, cabe observar o quanto CCBB e IC consideram esse visitante como sujeito (efeito da estrutura social) atravessado pela linguagem da cultura proposta pelas instituições.

Para além de seus espaços físicos, IC e CCBBs se relacionam com o público por meio de plataformas digitais, nas quais constroem e difundem seus discursos, eventos e produtos culturais. Os respectivos sites – <https://www.itaucultural.org.br/> e [www.bb.com.br/cultura](http://www.bb.com.br/cultura) – são importantes ferramentas das instituições pois, para além do conhecimento do funcionamento dos espaços, os endereços comunicam também o senso de pertencimento de cada um aos seus respectivos mecenas.

O CCBB tem seus esforços limitados nas plataformas digitais para divulgar a programação vigente, com raras exceções desenvolvidas especialmente durante a pandemia de Covid-19. Entre março de 2020 e dezembro de 2021, levou para a internet parte de sua programação, com exibição de filmes, apresentações musicais, projetos de seu Programa Educativo, realização de palestras e debates. Em 2020, ainda promoveu lives<sup>107</sup> em seus espaços, com artistas da cena nacional. Entretanto, a principal preocupação dos CCBBs recai sobre a afluência de visitantes às suas dependências físicas, e a publicação de matérias e notas nos jornais, tendo em vista que a mensuração do público “evidencia (em princípio) o retorno simbólico obtido com a arte exposta com a chancela e o logotipo da empresa”. (SOUZA, 2013, p.233). Nas capitais em que atua, o CCBB pauta a agenda cultural, deixando claro que a programação oferecida é representativa, tanto para o universo artístico quanto para o público consumidor de culturas diversas, e o faz apresentando recortes para o campo da arte, os quais, em seu discurso, trata como de suma importância para a sociedade. Na medida em que exhibe relevantes obras da arte – tais como *Kandinsky: Tudo começa num ponto*; Mondrian e Movimento de Stijl – e referenciais da cultura – a exemplo de Tesouros do Islã e Índia – da Antiguidade a Atualidade – mundial, que dificilmente chegariam ao Brasil e disponibilizadas gratuitamente para a população.

O Itaú Cultural, que já nasceu tecnológico, com o *Centro de Informática e Cultura – I (CIC)*, fortaleceu essa cultura com seu website, no ar desde 1997, intensificando a oferta de conteúdo online. Com “mais de 230 milhões de acessos únicos”, (ITAÚ CULTURAL, 2021), entende que um setor cultural ativo é capaz de fortalecer o próprio mercado. Desse modo, soube aproveitar a pandemia do coronavírus, para não só ampliar o conteúdo da série de

---

<sup>107</sup> Se apresentaram no projeto CCBB Live: Jota Quest, no CCBB BH; Capital Inicial, no CCBB DF; Os Paralamas do Sucesso e Xande de Pilares, no CCBB RJ. Disponível em: <https://ccbb.com.br/programacao-digital/ccbblive/>. Acesso em 10 jun. 2022.

podcast sobre literatura e questões indígenas, quanto para “criar produtos e ações de entretenimento para adultos e crianças”. Dentre as primeiras medidas está o lançamento de “*Arte como respiro: múltiplos editais de emergência*, para apoiar artistas impactados pela suspensão social de áreas de expressão diversas com as artes cênicas, audiovisual, artes visuais, poesia surda e música”. (*op.cit.*). Foram também colocados no ar projetos como o *Palco Virtual*, com apresentações de música e artes cênicas, além de programação para Crianças, nos finais de semana; as séries *Paio! Literário*, com entrevistas a autores e críticos, em parceria com o jornal de literatura *Rascunho*; e o *Rumos Possíveis*, podcast semanal de conversas com integrantes da comissão de seleção da edição 2019-2020 do *Programa Rumos Itaú Cultural*.

Essas atividades contribuíram para que o IC apresentasse números ainda mais robustos em torno de uma programação que teve seu “processo acelerado e ampliado desde o início da suspensão social, a partir de março de 2020, quando a instituição passou a oferecer imediatamente toda a sua programação 100% online”. (*op. cit.*). Em 2020, foram 46,5 milhões de acessos ao site e à Enciclopédia Itaú Cultural de Artes e Cultura Brasileiras, crescendo cerca de 22% em relação a 2019. Também registrou mais de 1,25 milhão de fãs em sua página no Facebook, viu seus seguidores no Instagram promoverem um incremento de 29% em relação ao ano anterior, assim como no a conquista de novos usuários no Twitter. (*op. cit.*). As redes sociais foram ponto focal na web, voltada para a relação com pessoas com deficiência. “Assim como as presenciais, todas as atividades transmitidas virtualmente contam com interpretação em Libras, a Língua Brasileira dos Sinais.” (*op. cit.*). No entanto, desconhece-se o número de frequentadores em seu espaço físico. Como observa Yúdice (2004, p. 14): “Cada vez mais, tanto nos recursos culturais quanto nos naturais, gerenciamento é o nome do jogo”.

Avançando nesse contexto, em novembro de 2016, o IC<sup>108</sup> iniciou parceria com o *Google Cultural Institute*, apresentando o Espaço Olavo Setubal. Somente dois anos depois, em março de 2018, os CCBBs aderiram à plataforma, que exibe tanto o acervo fixo ou museológico quanto exposições temporárias dos quatro Centros<sup>109</sup>. O funcionamento se dá na página *Google Arts & Culture* e do aplicativo de mesmo nome, disponível para Android e iOS, por meio do qual o usuário realiza passeios em realidade virtual a obras capturadas pela *Art Camera do Google*, um equipamento que registra imagens com alta qualidade – a

<sup>108</sup> Disponível na página <https://artsandculture.google.com/partner/itau-cultural>

<sup>109</sup> As páginas são individualizadas para cada Centro, a saber: CCBB RJ: <https://artsandculture.google.com/partner/ccbb-rio>; CCBB DF: <https://artsandculture.google.com/partner/ccbb-brasil>; CCBB SP: <https://artsandculture.google.com/partner/ccbb-sao-paulo>; e CCBB BH: <https://artsandculture.google.com/partner/ccbb-bh>

exemplo do *Street View*. O serviço também é utilizado por outros museus do Brasil, como o Museu do Amanhã, no Rio de Janeiro, e o Museu de Arte Moderna, de São Paulo, na França, pelo *Palais de Tokyo*, o *Musée d'Orsay* e o *Palace de Versailles*, nos Estados Unidos, pelo Museum of Modern Art (*MoMA*) de Nova York e pela *National Gallery of Art*, de Washington, D.C., dentre outros.

Essa era de vivência, na qual a “nuvem” ganha preponderância por sua onipresença, remete à epígrafe 167 de Guy Debord (1997, p.112): “Essa sociedade que suprime a distância geográfica recolhe interiormente a distância, como separação espetacular.” IC e CCBB, sempre atentos aos movimentos do mundo contemporâneo, buscam otimizar os recursos aplicados em investimentos que asseguram sua visibilidade positiva frente aos diferentes públicos, sendo e mostrando-se inovadores.

Estudo da Accenture Interactive (2016) indica como maior desafio para as marcas o ato de acompanhar os clientes – e não os concorrentes –, pois na medida em que as expectativas daqueles se tornam líquidas, como concebe Bauman (2003) e mudam em ritmo frenético, a empresa precisa aprimorar a gestão do relacionamento com seu público. Assim, estar atento à colocação em prática da fidelização e retenção de usuário torna-se de grande relevância para uma instituição, o que envolve necessariamente troca, ou seja, é preciso que a empresa ofereça vantagens e benefícios àquele que dá preferência aos seus serviços.

Não por acaso o BB, com seus mais de 210 anos de existência, e o quase centenário IU seguem integrados à contemporaneidade ao fazerem de si mesmos organizações adaptadas aos tempos modernos. E a fidelidade de um visitante está relacionada às experiências que este tem com os espaços ao longo de todo o período de relacionamento. Há pelo menos mais de 30 anos, BB e IU investem conscientemente e sistematicamente em cultura. A atenção dispensada para a programação e a manutenção de seus espaços transformaram os CCBBs e o IC em proeminentes locais de aquisição e disseminação de conhecimento, ao ponto de públicos diversos os identificarem como legitimadores de cultura – e acatam o que é exibido nessas dependências como arte.

Não se pode abandonar a premissa de que “as relações sociais são definidas *vis-à-vis* as outras, com base nos atributos culturais que especificam a identidade”. (CASTELLS, 2013, p.57-58). É quando se percebe a importância, para a marca, de estar em sintonia com a sociedade.

Os bancos acompanham o sucesso das instituições, que recebem premiações em âmbito nacional, como o da Associação Paulista de Críticos de Arte (APCA) e citações internacionais, como na publicação *The Art Newspaper* (associado somente CCBB, tendo em

vista que, pela política de não divulgar seu público visitante, o IC necessariamente fica ausente dos rankings). Há impacto ainda na relevância para parcerias com os mais diversos museus e colecionadores do mundo – o CCBB por receber obras e mostras de destaque internacional e o IC por emprestar obras de seu acervo para que exposições relativas à brasilidade ocorram nos mais diversos países.

Na sociedade hodierna, o efêmero é estratégico em uma organização e se ela se ocupa da arte, esta acaba por também integrar a sintonia fina de uma ou mais estratégias de dominação. Assim, a programação cultural é manejada por grupos de poder que atuam e avançam em função de seus próprios interesses. E uma instituição financeira precisa mostrar ao seu público-alvo – formado por todos aqueles que compõem seu ambiente de negócios: clientes, colaboradores, acionistas, imprensa, governos, comunidade e sociedade em geral – suas atitudes em relação aos seus *stakeholders*. Marcas são identitárias e sua reputação é percebida pela confiança e pelas crenças associadas aos seus públicos. Para as marcas, os mecanismos de publicidade (ADORNO e HORKHEIMER, 1986) criam demandas de consumo para a sociedade. E o público atende ao chamado das programações oferecidas por CCBB e IC, mesmo que não se observem grandes movimentos de publicidade e propaganda pagas nas mídias tradicionais (rádio, TVs, jornais e revistas). Antes, as instituições contam com mídia espontânea para repercutir os projetos patrocinados pelos seus mecenas. Questionadas, nenhuma das duas instituições abriu detalhes sobre esse retorno. No entanto, em entrevista ao jornal O Estado de S. Paulo, em 2015, o diretor de Estratégia de Marca do BB, Luís Aniceto, informou que recebeu 900% de retorno em mídia espontânea apenas com seus investimentos nos CCBBs, espaços nos quais aportava cerca de R\$ 50 milhões por ano para a manutenção das quatro unidades. Isso significa que o BB lucrava com mídia espontânea 18 vezes o que investia em patrocínio cultural, sem precisar versar qualquer recurso a mais. (ALVES, 2015)

Este estudo traz um intrincado quebra-cabeças com inevitáveis convenções imiscuídas nas relações econômicas e institucionais, que servem de matéria bruta para o campo do entendimento do funcionamento do CCBB e do IC. Essas instituições, ao mesmo tempo que possuem limitações fixadas por suas condições – espaço físico, características locais, orçamento – são modelos de atuação. E cada uma, em seu esforço por comunicar a si mesma para além das aparências, fortalece sua imagem enquanto espaço de visibilidade dos diversos gêneros e categorias artísticas.

## CONCLUSÃO

A cultura ocupa certo protagonismo no discurso político nacional desde a chegada da corte portuguesa ao Brasil, no começo do século XIX, vide que uma das primeiras ações do príncipe regente foi a criação da Biblioteca Nacional. No entanto, a importância do setor vem sendo minorada, ainda que, dependendo da métrica utilizada, ostente entre 1% e 2,6% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. Esse cenário perpassa as relações do Poder Executivo com o setor, caracterizado por sua diversidade, tanto que não se encontra, na literatura, um consenso quanto à sua delimitação. Conforme panorama traçado, estudiosos (Barbalho, 2007; Botelho, 2007; Rubim, 2007) apontam que foi a partir da década de 1930, sob a presidência de Getúlio Vargas (1930-1945), que se implantou um sistema articulado em nível federal, visando documentar, preservar, difundir e produzir bens culturais, com a criação de novas instituições, para além das estabelecidas pela monarquia. Foi também nesse período que se deu a instituição do Ministério da Educação e Cultura (MEC), com fortalecimento e valorização da cultura brasileira.

O regime militar (1964-1985), ao mesmo tempo que cerceou a liberdade de expressão, criou mecanismos e estruturas de apoio ao patrimônio, à produção de filmes e à circulação de espetáculos, como o Plano de Ação Cultural (PAC), a Campanha de Defesa do Folclore Brasileiro, a Funarte e o Conselho Nacional de Direito Autoral (CNDIA). Foi ainda no âmbito dessa atuação governamental a primeira iniciativa a tratar a diversidade cultural brasileira com o lançamento da Política Nacional de Cultura (PNC), em 1975.

Alguns anos antes, em 1972, o então senador José Sarney apresentou um projeto de apoio à cultura nunca aprovado. Quatorze anos depois, em 1986, como presidente da República e em meio a um ambiente de transições, promulgou a Lei 7.505, pioneira no incentivo à produção e distribuição de projetos artístico-culturais, que ganhou a alcunha de Lei Sarney. Trata-se do primeiro normativo a estabelecer relações entre o Estado e a iniciativa privada, por intermédio da concessão de parte da arrecadação dos impostos devidos, para que empresas fossem estimuladas a investir seus recursos em bens culturais. Esta pesquisa indica que a criação da Lei Sarney, em 1986, fez nascer internamente um projeto de investimento em cultura tanto pelo Banco Itaú quanto pelo Banco do Brasil. Entretanto, três críticas em especial recaíram sobre ela: a) a não exigência de aprovação prévia dos projetos culturais – bastava um simples cadastro como entidade cultural junto ao MinC para garantir o benefício fiscal; b) a ausência da exigência de circulação pública do projeto – ou seja, um produtor poderia captar recursos e fazer uma exposição em sua própria sala de estar que estaria dentro

dos trâmites da lei; e c) a prestação de contas ao Ministério da Cultura e à Receita Federal somente após a utilização do aporte, fosse ele doação ou patrocínio. Foi também de Sarney, o primeiro presidente civil após o governo militar, a instituição de um ministério exclusivamente dedicado ao setor cultural.

No Brasil, o governante seguinte, Fernando Collor de Mello (1990-1992), o primeiro presidente eleito democraticamente por eleições diretas, após 20 anos de governo militar, promoveu um rearranjo da política de Estado existente para a cultura. Para artistas e críticos do modelo neoliberal implementado, foi um duro golpe em um setor muito dependente do apoio governamental e que só recentemente passava a flertar com uma política de Estado destinada ao fomento. Ao lado da destituição da pasta, extinguiu a Lei 7.505/1986 e diversos órgãos, como a Embrafilme e a Fundação Nacional Pró-leitura. No entanto, foi essa mesma política a responsável por instituir a Lei 8.313/1991, também conhecida como Lei Rouanet, que, apesar de manter as bases da legislação anterior, estabeleceu maior controle sobre a aprovação de projetos passíveis de captação de recursos, bem como sobre a prestação de contas.

Com Itamar Franco na presidência do país (1992-1995), após o *impeachment* de Collor, o Ministério da Cultura e instituições, como Funarte, voltam à ativa em 1992, sob gestão de Antônio Houaiss. No ano subsequente, o setor audiovisual tem ampliados os percentuais de renúncias a serem empregados. O fato reforça uma das características mais criticadas da Lei, a delegação ao mercado – e não ao Estado – da tarefa de conduzir as políticas de incentivo cultural.

Seguindo a lógica neoliberal, essa política de transferência de decisão para a iniciativa privada foi aprofundada na gestão do cientista político Francisco Weffort, ministro da Cultura durante o governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002). As mudanças promovidas na Lei ampliaram o mecanismo de isenção fiscal, com o abatimento no imposto devido de 100% do capital investido pelo patrocinador, ou seja, a empresa patrocinadora ganhava duas vezes, pois, além de receber desconto nos impostos ainda se beneficiava do marketing das produções culturais. Assim, o poder de decisão sobre o que deveria receber ou não recursos públicos impulsionados ficava ao cargo do departamento de marketing das empresas, que geralmente optavam por apoiar artistas renomados. O modelo levou ainda a uma concentração na aplicação de recursos no Sudeste, especialmente no eixo Rio-São Paulo.

O governo Luís Inácio Lula da Silva (2003-2010) buscou, em vão, alterar esse consentâneo modelo de distribuição, com a escolha de Gilberto Gil e depois Juca Ferreira para o Ministério da Cultura. Ao longo de oito anos, houve a tentativa de diminuir o processo de

concentração regional e setorial, notadamente favorável ao Sudeste e ao Sul em relação ao Norte, Nordeste e Centro Oeste. Nos governos Lula, a política cultural foi pensada no âmbito da ampliação e valorização da cultura para além das reivindicações corporativas do setor cultural, considerando não apenas seu viés mercadológico, mas também valorizando o amplo repertório da cultura popular. E a sociedade era convidada a dialogar com essas perspectivas, por meio de consultas públicas.

Eleita Dilma Rousseff (2011-2016), a primeira presidenta do país ocupou-se com a implantação e regulamentação de leis, como o Vale-Cultura e a Meia-entrada, além do Sistema Nacional de Cultura (SNC), traçado na gestão anterior, com o objetivo de firmar um pacto federativo de políticas públicas para a cultura. Da Lei Rouanet, propriamente, não houve avanço significativo. No campo econômico, sua administração foi marcada por uma crise político-econômica que culminou com seu *impeachment*. O então vice-presidente Michel Temer (2016-2018) assumiu com o compromisso de cortar gastos. Dentre as primeiras medidas, extinguiu o Ministério da Cultura. Contudo, sob intensa pressão da classe artística, voltou atrás nesse quesito, mas reduziu recursos destinados à cultura em nível federal.

Com a vitória de Jair Bolsonaro (2019-2022), é tempo de *backlash* ou, numa tradução livre, de andar para trás pois, tão logo assume, explícita a intenção de reduzir ao máximo o papel da arte e da cultura enquanto política pública. A primeira ação foi retirar a cultura do status de Ministério, reduzindo-o a uma Secretaria Especial, lotando-a na pasta da Cidadania e, posteriormente, transferindo-a para o Turismo. Ao mesmo tempo, cortou verbas para fundações culturais administradas pelo Governo Federal, como a Cinemateca, que, como conta Pacheco e Paião (2022), ficou sem funcionários e sem recursos para manutenção do acervo da produção nacional de cinema por 1 ano e 3 meses, além de ter sofrido um incêndio. Também mudou regras da Lei Federal de Incentivo à Cultura, com a redução de valores a serem captados e dificultando a produção. Mário Frias, o quinto secretário de Cultura em menos de dois anos, além de viver em constante embate com a classe, à qual acusa de prestígio, prestes a deixar o cargo, promoveu substancial alteração na Lei, em um discurso distorcido de que finalmente a legislação estaria destinada a artistas iniciantes, posto que em seu normativo não se verifica tal determinação.

Por suas letras e seu caráter de política pública, a Lei, entende-se, não foi feita exclusivamente para artistas e produtores, mas para que a sociedade brasileira possa ter acesso à cultura. Longe de ser um aparato perfeito para os envolvidos – governo, classe artística, investidores e público –, tem sido atacada tanto por suas fragilidades reais quanto imaginárias. Há distorções a serem corrigidas, algumas delas geradoras de suspeitas de crimes que a

levaram a ser alvo de investigações do MPF, da CPI e de decisões do TCU. Para além desse cenário desastroso para uma atividade tangenciada por sua capacidade formadora, mas débil em muitos sentidos, é fruto de um pensamento voltado para o mercado, praticamente excluindo o governo de sua responsabilidade no plano de difusor cultural.

Weffort, o ministro mais longo da pasta, em entrevista para Medeiros (1994, p. D3), entendia que a iniciativa privada deveria assumir o que denominou de “as responsabilidades da cultura”. Se para alguns, portanto, essa seria uma grande virtude da Lei, para outros, incluindo o entendimento desta pesquisa, este é o grande ajuste a ser realizado, posto delegar às empresas de marketing o que devem ou querem patrocinar. Esse cenário conduz a outra crítica, a de que os recursos são muitas vezes alocados mediante critérios políticos e mercadológicos, beneficiando iniciativas que tendem a ser lucrativas. Ao mesmo tempo, é a única forma de viabilizar projetos de muitos artistas e produtores que apostam em editais públicos.

Tem-se, assim, a Lei Rouanet como um importante mecanismo de financiamento cultural no Brasil, ainda que, desde sua criação, em 1991, seja constante alvo de críticas. Na sua origem, permite que produtores e instituições captem, junto a pessoas físicas e jurídicas, recursos para financiar projetos culturais. O valor destinado a essas propostas é deduzido do Imposto de Renda a pagar, em percentuais que podem chegar a 100%. Sua regulação seria determinada pela arrecadação fiscal. Assim, quanto maior o entesouramento por parte do governo, maior seria o valor destinado à renúncia fiscal. Nesse sentido, com o lançamento do Plano Real, o setor cultural se beneficiou da estabilidade econômica.

Não se pode perder de vista o papel geral dos bancos em toda essa conjuntura, especialmente BB e Itaú, como se busca mostrar neste estudo. O Banco do Brasil foi criado por decreto do príncipe regente D. João VI, enquanto o Brasil era elevado a Reino Unido a Portugal e Algarves. O ano era 1808, o que torna a instituição uma das mais duradouras do mundo. O Itaú Unibanco, por sua vez, tem origem em 1924, com a Casa Bancária Moreira Salles, no interior de Minas Gerais, que oferecia serviços, como empréstimos e financiamentos, em região em que os bancos e o próprio Estado tinham dificuldades de chegar. À medida que o país se desenvolvia, as instituições financeiras iam se fortalecendo.

Os serviços bancários em geral são *commodities* e as empresas precisavam diversificar seu portfólio para se destacar junto aos seus clientes. Nessa perspectiva, como achado, esta pesquisa encontra a dimensão econômica do poder simbólico. Ao longo do percurso metodológico, porém, o caminho não seguiu pelo viés puramente econômico, tendo em vista que, por trás da materialidade do dinheiro, do investimento, há o intangível da cultura. Ao



considerar a instituição em si e não sua produção, buscou-se atuar sobre o já regrado, o que está instituído, que, para Castoriadis, passa por processos de inovação e criação relacionados à própria dinâmica.

O Instituto Itaú Cultural (IC), criado em 1987 pelo banco Itaú, sob os auspícios da Lei Sarney (Lei 7.505/1986), da qual não se pode mensurar valores devido à escassez de informações e falta de sistematização sobre seu processo, possui uma sede única, em área nobre da capital mais economicamente desenvolvida do país, São Paulo. É o local onde realiza exposições de artes plásticas, espetáculos teatrais e musicais, seminários e atividades voltadas para o Educativo. Contudo, sua aposta foi maior na digitalização de seu acervo e manutenção de uma enciclopédia on-line, que derivou diversos outros produtos, como o bem-sucedido programa *Rumos*. Ao concentrar-se fisicamente em um só lugar, destina recursos e volta-se para programação diversificada, que atinja maior número de pessoas, pelos canais virtuais – o que de certa forma legitima e mantém coerência com seu início, o de se propor a ser um grande banco de dados. Entidade privada, todo seu contexto de criação passa pela imagem do mecenas, de homens endinheirados que sentem a necessidade de retribuir à sociedade, de algum modo, toda a beleza da arte à qual têm acesso. Por outra perspectiva, trata-se de uma forma de investimento seguro para a marca, visto que acervos tendem à perenidade.

Com a formalização e regulamentação da Lei Rouanet (Lei 8.313/1991), o Itaú Unibanco torna-se um de seus maiores investidores, chegando a ocupar o sétimo lugar, com destaque para a inversão direta de recursos à manutenção de seu próprio espaço, o IC. O Instituto, por sua vez, aos poucos, foi deixando de atuar sob a rubrica dos benefícios federais, como instituição proponente, ainda que, indiretamente, tenha seguido se beneficiando dela, por receber projetos patrocinados por meio da referida legislação. O IC, criado na tentativa de se desvencilhar do marketing, na perspectiva de incentivar arte e cultura a partir do interesse do próprio tema e não sob a orientação da marca, entendeu que os incentivos fiscais cumpriram a função de abertura de caminhos e aprendizado para lidar com projetos. Desde 2019 opera sob o guarda-chuva da Fundação Itaú para Educação e Cultura.

O Banco do Brasil seguiu o mesmo caminho, quanto a fazer uso da Lei Sarney, ao inaugurar seu primeiro Centro Cultural Banco do Brasil (CCBB) em 1989, na cidade do Rio de Janeiro. Em 2000, veio o CCBB Brasília, em 2001 o CCBB São Paulo, e em 2013 o CCBB Belo Horizonte. Com exceção do CCBB Brasília, todos os demais situam-se na região central das capitais e exceto pelo CCBB Belo Horizonte, todos se encontram em edifícios próprios do BB. A sociedade de economia mista ocupa a quarta colocação entre os maiores investidores

via Lei Rouanet. A maior parte dos aportes ocorre indiretamente aos seus espaços culturais, posto que os recursos são destinados a projetos realizados em uma ou mais unidades, de acordo com levantamento no SalicNet e Versalic.

A programação apresentada, bem como os programas CCBB Educativo, do CCBB, e Educadores, do IC, são poderosas ferramentas educacionais, que impactam a formação de público. No entanto, não se pode afirmar que resultam em avanços e democratização do repertório cultural dos grupos sociais, posto não haver acompanhamento ao longo prazo dos efeitos sobre os visitantes.

CCBB e IC têm a tarefa cotidiana de, primeiramente, dizer a si mesmos e, na sequência, a outrem, tudo o que possa se relacionar com as afinidades de seus atos voltados para a promoção da cultura, o que, no entender desta pesquisa, passa pelo afeto, pela acolhida, pela percepção do público sentir-se de alguma forma representado. A questão gira em torno do valor percebido nessa relação, para além da satisfação do visitante com o atendimento e da realização de seu desejo de conhecer, de estar em contato com obras e artistas. É quando entra o estreitamento do relacionamento com a marca em um cenário competitivo pelo principal ativo da economia capitalista, os recursos financeiros do indivíduo.

A retórica da autoridade artística está intimamente atrelada a estratégias de visibilidade relacionadas às manifestas intenções de valorização e de rejuvenescimento da marca. O CCBB, historicamente, é subordinado à diretoria responsável pelo marketing do BB, o que faz com que sua plataforma de atuação seja baseada em números, na preocupação em se manter entre os espaços mais visitados do mundo, por exemplo. O IC, por sua vez, arroga para si a independência em relação ao departamento de marketing do banco, mas suas ações são publicizadas em busca de público. O nicho, porém, é segmentado. Tem acesso ao site quem dispõe de internet e cujo conteúdo, apesar de disponibilizar cursos e programação de shows e espetáculos diversos, é voltado para iniciados.

Não se observa, assim, uma guerra cultural entre as instituições fomentadoras de arte e cultura – pelo menos não com intensidade. Os combates culturais deslocam o eixo do confronto para a visibilidade de seus respectivos mecenas e não para os espaços culturais em si, de certa feita, antenados com as manifestações contemporâneas e o gosto de seus mais diversos visitantes.

Assim, à perquirição sobre a existência de uma cultura de patrocínio, que molda projetos para atender a interesses e públicos determinados por investidores, nota-se que, quem financia, imprime seu jeito de fazer e pensar a cultura no país. A seleção de propostas, por meio de editais públicos e on-line, ao mesmo tempo que amplia as condições de participação

de artistas e produtores em geral, define linhas de ação e atuação pré-estabelecidas. Desse modo, a definição de um projeto cultural passa, necessariamente, por quem o financia – ou nele investe.

Ao patrocinar ou apoiar eventos culturais, tanto BB quanto Itaú se posicionam frente aos clientes, não-clientes e mercado. Desse modo, um patrocínio cultural não se esgota na ação de marketing institucional. Ao investir em cultura, a empresa comunica uma imagem ao público consumidor – e este responde.

Neste cenário, buscou-se redarguir a hipótese de que cada instituição financeira atua de maneira diferente para a composição de seus espaços culturais. O desafio foi entender as semelhanças e diferenças entre CCBB e IC. Para esse diálogo, foi crucial adentrar na história dos centros culturais, observando como opera cada um e porque o faz.

O Itaú Cultural preocupa-se em manter banco de dados prioritariamente sobre sua atuação junto ao campo cultural, mas também aqueles disponíveis no setor público, como Rais, que facilita o acesso de pesquisadores ao mercado de trabalho, o Salicnet, que possibilita um olhar sobre a Lei Federal de Incentivo à Cultura e os referentes ao comércio internacional de produtos e serviços extraídos de plataformas do Ministério da Economia, do Siscoserv e Lei de Acesso à Informação. Essa valiosa fonte de conhecimento ajuda o pesquisador a dimensionar o processo produtivo dos setores criativos brasileiros. Do CCBB não se observa a mesma preocupação, cujo site traz apenas informações sobre os projetos realizados em suas dependências. O CCBB também não possui um banco digital para busca de histórico de suas realizações. A instituição prima por eternizar suas mostras e eventos em catálogos e pôsteres disponíveis em papel e on-line e, por valorizar o presencial, na memória de cada visitante.

Sobre a disponibilização de dados relativos aos visitantes, enquanto o IC deixa de lado os números referentes ao seu espaço físico, divulgando somente as visitas à sua plataforma on-line – e os números são expressivos, o CCBB privilegia a frequência do público presencial nos quatro centros, o que o faz figurar, desde 2011, na lista da revista britânica *The Art Newspaper* como um dos museus mais visitados do mundo.

Pode-se afirmar que o uso da cultura pelas instituições pesquisadas não é necessariamente voltado para dar a conhecer ao público a realidade cultural de determinadas nações, contextos ou artistas e muito menos produzir polêmicas que possam atingir a imagem dessas mesmas organizações patrocinadoras, posto ser objetivo a obtenção da aprovação e consequente adesão do visitante, um possível cliente, aos seus propósitos. A valorização da arte brasileira está no cerne da política de atuação do Itaú Cultural. O CCBB tende a uma programação mais difusa, ainda que a brasilidade seja uma vertente importante de sua ação.

As duas instituições, entretanto, apoiam a cultura de maneira distinta. E a diferença na política de financiamento pode estar associada às suas respectivas constituições: uma por ser sociedade de economia mista e a outra privada. A legislação é mesma, mas as estratégias e as governanças, não.

Há de se considerar que as gestões dos espaços culturais empreenderam avanços significativos ao manterem a cultura dentro da agenda de investimentos das organizações financeiras, não se deixando destinar a papel meramente decorativo entre as estratégias junto aos clientes e não-clientes. Ao mesmo tempo, porém, algumas questões se colocam, como a falta de inovação no modelo de financiamento, com a total dependência de recursos dos bancos – não se observando a busca de uma condição autossustentável. Nesse quesito, o propagado abandono da Lei Rouanet pelo IC é parcial, e deve-se apenas ao patrocínio direto à própria instituição, que deixa de ser proponente, enquanto, por outro lado, segue recebendo em seus espaços projetos patrocinados pelo seu mantenedor via Lei. Na prática, é quase a mesma do CCBB, que deixou de ser proponente antes mesmo do IC, e vem se beneficiando indiretamente de projetos patrocinados pelo seu mecenas e empresas do Conglomerado a partir de projetos aprovados via legislação vigente.

As referências participativas e coletivas de investimentos, como os modelos de *crowdfunding* e *matchfunding*, não são vistas como opção pelas empresas, tampouco a que prevê a formação de fundos – *endowment*, utilizado por Instituto Moreira Salles e Instituto Unibanco. No entanto, ambos não estão no centro da pesquisa e integram projetos particulares de atuação – o primeiro sobre acervo e distribuição cultural e o segundo com desenvolvimento educativo. Desse modo, espera-se, enquanto sociedade, que o modelo de financiamento direto dos mantenedores se mantenha como alguma garantia de continuidade nas próximas décadas e que num futuro os centros não sejam fechados com a justificativa de falta de recursos sem que as administrações se abram para novas oportunidades e descobertas. Apesar de não se observar num curto espaço movimento para tal, cabe o alerta. Vale lembrar que o CCBB BH foi criado em regime de comodato e tem parceria com o Governo do Estado de Minas Gerais. Nos anos que estão por vir, haverá interesse de ambas as partes numa renovação, e em que condições? Respostas que ficarão para daqui a algum tempo.

BB e Itaú têm entre seus modelos de seleção de projetos o uso de editais. Em comum, o argumento de ser este um mecanismo eficaz para realizar uma justa distribuição de recursos. A assertiva lógica de cada um procura assegurar a transparência dos processos. A adoção de uma curadoria é um ponto convergente com os apoios oferecidos por BB e Itaú a projetos abrigados em seus respectivos espaços culturais. A preocupação com a centralidade e

acessibilidade dos seus espaços também são pontos compartilhados entre as instituições. O CCBB, porém, ainda demonstra apreço por responder pela valorização da região em que seus centros culturais, especialmente no contexto de criação dos CCBBs Rio de Janeiro e São Paulo, com o CCBB DF em área que se pretendia ser polo turístico, e em BH em complexo de área nobre, mas em frente a uma praça que o favorece por receber públicos diversos. Há de se considerar que o Itaú possui apenas um edifício, situado em plena Av. Paulista, por onde circulam diariamente milhares de pessoas.

O empreendimento cultural pelas instituições financeiras revela, ainda, de certo modo, um projeto de sociedade vislumbrado por elites políticas e econômicas. Não se observa, contudo, que tudo tenha se originado de um plano racionalmente elaborado pelo escol da sociedade ou categoria coesa e unificada. E deve-se ter em conta que os interesses, mesmo que não exclusivamente econômicos, acabam tendo perspectivas afins.

Desenvolvida no subtexto dos estudos culturais, esta pesquisa converge para o poder e as relações de poder e dominação a partir de interesses e métodos de práticas culturais de grupos econômicos que, por meio do investimento, ampliam a noção de cultura, termo de difícil definição que se tornou, nos ambientes estudados, desde modo de vida de um determinado povo a atividade artística.

Pontuada pela própria complexidade do fenômeno e por seu caráter limitado, esta pesquisa deixa inúmeras lacunas, e, assim, aponta para possíveis desdobramentos. A começar pelos números – em geral referências da Economia e da Matemática, mas, na prática, enquanto impulsionadores do mercado, inclusive o cultural, ganham novas perspectivas. Assim, este estudo se ocupou de Banco do Brasil e Itaú Unibanco, mas não avançou na atuação dos respectivos conglomerados, cujos aportes somam-se aos montantes investidos pela matriz. Nesse sentido, importaria um olhar com mais acuidade para o CNAE das empresas.

Outra consideração de estudos futuros se dá para os efeitos das recentes mudanças na legislação para os investimentos, de modo especial para o CCBB, que se destaca pela exibição de mostras internacionais as quais, por sua vez, demandam vultosos recursos, como visto. E ainda a relação dos espaços culturais pesquisados com produtores e artistas que neles atuam, com o objetivo de traçar um panorama para além do patrocínio propriamente dito, abrangendo desde a inscrição em um edital até a pós-produção, numa construção de perspectivas para patrocinador e patrocinado.

Por parte desta pesquisadora, os estudos tendem a se aprofundar no polo comparativo. Tendo em vista a operação do BB e do Itaú Unibanco em outros países, o ponto de

observação deverá recair sobre a atuação de instituições financeiras similares em países com os quais os bancos possuem relacionamento. Investigação preliminar foi empreendida visando o Banco do Brasil, que opera há mais de 80 anos no exterior, com presença, atualmente, em 10 países de três continentes (Alemanha, Argentina, Áustria, China, Estados Unidos da América, França, Japão, Paraguai, Portugal e Reino Unido), com prestação de serviços bancários diversos e atendimento em agências especializadas (BANCO DO BRASIL, 2022b). A prática é diferenciada em cada um deles. Em alguns, o ponto de atendimento é feito por instituição financeira local controlada pelo BB, em outros, opera com agências próprias. Após a preliminar investigação no site e identificação dos países, foram realizados contatos, via e-mail, com o setor cultural das embaixadas, solicitando informações preliminares. Com o desenvolvimento da pesquisa será possível produzir diagnóstico completo, por meio de critérios preestabelecidos, buscando, com isso, compreender o processo de investimento em cultura também fora do país.

Fato é que se conhece uma fração mínima do potencial fascinante e desafiador do universo dos investimentos culturais realizados no âmbito das instituições financeiras e que são fundamentais ao Brasil. Quanto mais luz se dirigir sobre esse *modus operandi*, maior o interesse de outros *players* e novas formas de atuação, contribuindo para ampliar o acesso à arte, à valorização da diversidade e menor risco de que a ignorância e o preconceito prevaleçam.

## REFERÊNCIAS

- ADORNO, T.; HORKHEIMER, M. **Dialética do esclarecimento**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1986.
- AGÊNCIA BRASIL. MPF oferece 27 denúncias à Justiça por fraudes na lei Rouanet. 2018. **Agência Brasil**, 2018. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/tags/grupo-bellini-cultural>. Acesso em: 20 jun. 2022.
- AGÊNCIA ESTADO. China expõe seus guerreiros de terracota. **O Estado de S.Paulo**, 2003. Disponível em: <https://cultura.estadao.com.br/noticias/geral,china-expoes-seus-guerreiros-de-terracota,20030220p3508>. Acesso em: 04 fev. 2021.
- \_\_\_\_\_. MAM é o novo realizador da Bienal de SP. **O Estado de S.Paulo**, São Paulo, 20 mar. 2012. Acesso em: 03 fev. 2021.
- \_\_\_\_\_. Recife vai ganhar seu Centro Cultural Banco do Brasil. **Agência Estado**, 05 mai. 2003. Disponível em: <https://cultura.estadao.com.br/noticias/geral,recife-vai-ganhar-seu-centro-cultural-banco-do-brasil,20030505p3274>. Acesso em: 05 jan. 2021.
- AGÊNCIA SENADO. Governo federal revoga decretos de enfrentamento à pandemia. **Senado Federal**, 2022. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2022/05/23/governo-federal-revoga-decretos-de-enfrentamento-a-pandemia>. Acesso em: 10 jun. 2022.
- ALMEIDA, C. J. M. D. Incentivo para quem precisa. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 25 ago. 1991. 8-9.
- ALMEIDA, P. S.; VITA, B. Investimentos e patrocínios corporativos: Perspectivas dos incentivos fiscais federais à cultura. **Revista de Movimentos Sociais e Conflitos**, Porto Alegre, 4, jul/dez 2018. p. 105-125. Disponível em: <https://www.indexlaw.org/index.php/revistamovimentosociais/article/view/4996>. Acesso em: 30 dez. 2021.
- ALVES, M. R. Banco do Brasil consegue lucrar 18 vezes o que investe em patrocínios culturais. **Estadão**, São Paulo, 13out.2015. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,banco-do-brasil-consegue-lucrar-18-vezes-o-que-investe-em-patrocinius-culturais,1778822>. Acesso em: 13out.2015.
- ARBILLA, D. Para andar el camino. In: MASTRINI, Guillermo; BECERRA, Martín (Dir.). **Periodistas y Magnates: Estructura y concentración de las industrias culturales en América Latina**. Buenos Aires: Prometeo, 2006. p.19-25. Disponível em: <https://andi.org.br/wp-content/uploads/2020/10/40-Periodistas-y-Magnates.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2021.
- ARQUIGUIA. Palácio Gustavo Capanema | MEC. **ARQUIGUIA**, 2015. Disponível em: <http://arquigua.com/obra/palacio-gustavo-capanema-mec/?lang=ptbr>. Acesso em: 15 mar. 2022.
- ARTE BRASILEIROS. Egito Antigo: do cotidiano à eternidade. **Arte! Brasileiros**, 19 fevereiro 2020. Atualizada em 11 de maio de 2020. Disponível em: <<https://artebrasileiros.com.br/agenda-arte/16699-2/>>. Acesso em: 20 nov. 2021.
- BACZKO, B. A imaginação social. In: ALLI, E. L. E. **Anthropos-Homem**. Lisboa: Imprensa Nacional/Casa da Moeda, 1985. p. 296-332.
- BANCO BV. Banco Votorantim S.A.: Apresentação de Resultados. **Banco BV**, 2011. Disponível em: <https://www.bancobv.com.br/web/site/arquivos/relacoes->

[investidores/informacoes-financeiras/apresentacao-resultados/Apresentaxo de Resultados 1S11.pdf](#). Acesso em: 05 jan. 2021.

BANCO CENTRAL. Nossa História. **Banco Central**, s/d. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/pre/historia/historiabc/historia\\_bc.asp?frame=1](https://www.bcb.gov.br/pre/historia/historiabc/historia_bc.asp?frame=1). Acesso em: 06 fev. 2022.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Paulo César Ximenes Alves Ferreira / Banco Central do Brasil**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2019. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/historiacontada/publicacoes/hc\\_bc\\_volume\\_18\\_paulo\\_ximenes.pdf](https://www.bcb.gov.br/historiacontada/publicacoes/hc_bc_volume_18_paulo_ximenes.pdf). Acesso em: 05 jan. 2021.

BANCO DO BRASIL. Análise do Desempenho 4T08. **Banco do Brasil**, Brasília (DF), 2009. Disponível em: [https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/5760dff3-15e1-4962-9e81-322a0b3d0bbd/analise-do-desempenho/68a0a5b044350bba40bd5e3bf82d09d06c93b91149e8f679d3c83ae3e3d6fb50/analise\\_do\\_desempenho\\_4t08.pdf](https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/5760dff3-15e1-4962-9e81-322a0b3d0bbd/analise-do-desempenho/68a0a5b044350bba40bd5e3bf82d09d06c93b91149e8f679d3c83ae3e3d6fb50/analise_do_desempenho_4t08.pdf). Acesso em: 04 out. 2020.

\_\_\_\_\_. **Aquisição do controle da Nossa Caixa**. Banco do Brasil, 2008. Disponível em [https://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/TeleNossaCaixa.pdf?pk\\_vid=6cda943a819ab5d0160985791810239a](https://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/TeleNossaCaixa.pdf?pk_vid=6cda943a819ab5d0160985791810239a). Acesso em: 05 jan. 2021.

\_\_\_\_\_. **Ata de criação do CCBB Rio de Janeiro**. Brasília, 1987.

\_\_\_\_\_. Banco do Brasil inaugura o CCBB Belo Horizonte. **Banco do Brasil**, 2013b. Disponível em: <http://www.bb.com.br/portalbb/page118,3366,3367,1,0,1,0.bb?codigoNoticia=38673>. Acesso em: 26 abr. 2015.

\_\_\_\_\_. BB lança Edital de Cessão de Espaço dos Centros Culturais. **Banco do Brasil**: Notícias, 2013. Disponível em: <https://www.bb.com.br/portalbb/page118,3366,3367,1,0,1,0.bb?codigoNoticia=39205>. Acesso em: 18 out. 2021.

\_\_\_\_\_. CCBB Espaços. **Centro Cultural Banco do Brasil**, 2013a. Disponível em: <http://culturabancodobrasil.com.br/portal/>. Acesso em: 15 maio 2014.

\_\_\_\_\_. Circuito Cultural Banco do Brasil está de volta: Circuito Cultural Banco do Brasil volta com Maria Bethânia, Lulu Santos e Sandy cantando seus compositores favoritos. **Imprensa Banco do Brasil**, 2012a. Disponível em: [https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/imprensa/n/31372/Circuito%20Cultural%20Banco%20do%20Brasil%20est%C3%A1%20de%20volta#](https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/imprensa/n/31372/Circuito%20Cultural%20Banco%20do%20Brasil%20est%C3%A1%20de%20volta#/)/. Acesso em: 20 fev. 2022.

\_\_\_\_\_. Composição acionária. **Relações com Investidores**, 2022. Disponível em: <https://ri.bb.com.br/o-banco-do-brasil/composicao-acionaria/>. Acesso em: 24 jul.2022.

\_\_\_\_\_. Cultura. **Banco do Brasil**, 2019. Disponível em: [https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/sobre-nos/cultura#](https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/sobre-nos/cultura#/)/. Acesso em: 25 jun. 2021.

\_\_\_\_\_. Facebook Banco do Brasil, 2018. Disponível em: <https://www.facebook.com/bancodobrasil/photos/mondrian-e-o-movimento-de-stijl-no-ccbb-rio-de-janeiro-a-exposi%C3%A7%C3%A3o-foi-a-mais-vi/1765385593483302/>. Acesso em: 02 mar. 2022.



\_\_\_\_\_. Governança e Sustentabilidade. **Relações com Investidores**, 2021. Disponível em: <https://ri.bb.com.br/governanca-e-sustentabilidade/b3-destaque-em-governanca-das-estatais/>. Acesso em: 05 fev. 2022.

\_\_\_\_\_. Nossa História. **Banco do Brasil**, s/d. Disponível em: [https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/sobre-nos/nossa-historia#](https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/sobre-nos/nossa-historia#/)/. Acesso em: 31 jul. 2021.

\_\_\_\_\_. Programa Banco do Brasil de Patrocínio 2021-2022: Edital de Patrocínio – Centro Cultural Banco do Brasil. **Banco do Brasil**, 2020. Disponível em: [https://www.bb.com.br/docs/portal/dimac/EditalCCBB20212022.pdf?pk\\_vid=0ed4fb13cbbd369e16492427143938be](https://www.bb.com.br/docs/portal/dimac/EditalCCBB20212022.pdf?pk_vid=0ed4fb13cbbd369e16492427143938be). Acesso em: 06 abr. 2022.

\_\_\_\_\_. Relatório Anual 2010 / Linha do Tempo. **Banco do Brasil**, 2010. Disponível em: <https://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2010/port/index.htm>. Acesso em: 29 jan. 2022.

\_\_\_\_\_. Relatório Anual 2011. **Banco do Brasil**, 2012. Disponível em: <https://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2011/port/ra/06-3.htm>. Acesso em: 05 fev. 2022.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Atividades 2014**. Brasília: Centro Cultural Banco do Brasil, 2015.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 2016**. Banco do Brasil. Brasília, p. 92. 2017. Disponível em: <https://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/relan2016.pdf>. Acesso em: 03 fev. 2021

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 2017**. Banco do Brasil. Brasília, p. 154. 2018. Disponível em: <https://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/relan2017.pdf>. Acesso em: 03 fev. 2021

\_\_\_\_\_. Sobre nós: Espaço Conceito. **Banco do Brasil**, 2022a. Disponível em: [https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/sobre-nos/espaco-conceito-banco-do-brasil#](https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/sobre-nos/espaco-conceito-banco-do-brasil#/)/. Acesso em: 22 mai. 2022.

BANCO ITAÚ HOLDING FINANCEIRA S.A. Demonstrações Contábeis Completas - 30 de setembro de 2008. **Itaú**, 2008. Disponível em: [https://alan-files-read-5a00c334ae2a.s3.amazonaws.com/itau-76a0570b-d63/resultados-a838b162-4d0/raw\\_documents/Demonstra%C3%A7%C3%A3o%20do%20Per%C3%ADodo%20Findo%20em%20Setembro2008.pdf?X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAVTLPLDZ3QTJ7FZFC](https://alan-files-read-5a00c334ae2a.s3.amazonaws.com/itau-76a0570b-d63/resultados-a838b162-4d0/raw_documents/Demonstra%C3%A7%C3%A3o%20do%20Per%C3%ADodo%20Findo%20em%20Setembro2008.pdf?X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAVTLPLDZ3QTJ7FZFC). Acesso em: 10 mai. 2021.

BARBALHO, A. Política cultural: um debate contemporâneo. In: RUBIM, Linda. **Organização e produção da cultura**. Salvador: EDUFBA, 2005. p.33-52.

\_\_\_\_\_. Políticas culturais no Brasil: identidade e diversidade sem diferença. In: RUBIM, A. A. C.; BARBALHO, A. (orgs.). **Políticas culturais no Brasil**. Salvador: EDUFBA, 2007. p. 37-60.

\_\_\_\_\_. O Sistema Nacional de Cultura no Governo Dilma: continuidades e avanços. **Revista Lusófona de Estudos Culturais | Lusophone Journal of Cultural Studies**, 2, 2014. 188-207. Disponível em: <https://rlec.pt>. Acesso em: 17 mai. 2022.

BARBOSA, A. M. **500 anos**. Comemorações ou celebrações?. *Arquitextos*. São Paulo, ano 1, nº 11, 03 abr. 2001. Disponível em: <https://vitruvius.com.br/revistas/read/arquitextos/01.011/900>. Acesso em 22 jan. 2021

- BARBOSA, F. D. H. Plano Cruzado. **FGV/CPDOC**, 2009. Disponível em: <http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-tematico/plano-cruzado>. Acesso em: 01 nov. 2021.
- BARROS, K. O triste fim dos ônibus do CCBB. Brasília. Estação Brasília, Brasília, 2017. Disponível em: <http://estacaobrasilia.com.br/index.php/2017/09/11/otraste-fim-dos-onibus-do-ccbb-2/>. Acesso em: 29 abr. 2021.
- BARROSO, L. R. Atlas histórico do Brasil. **FGV**, 2009. Disponível em: <https://atlas.fgv.br/verbete/5807>. Acesso em: 06 out. 2021.
- BAUDRILLARD, J. **O sistema dos objetos**. São Paulo: Perspectiva, 2008.
- BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Confiança e Medo na Cidade**. Rio de Janeiro: Zahar, 2014.
- BCB. Moedas produzidas. **Banco Central do Brasil**, 2022. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/cedulasemoedas/moedasemitidas>. Acesso em: 20 mai. 2022.
- BELLESA, Mauro. Encontro debate questões prioritárias para as instituições culturais. **IEL – Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo**. Publicado em 27set.2017 – Atualizado em 10nov.2017. Disponível em: <http://www.iea.usp.br/noticias/masp-bienal-e-itaucultural-e-seus-gestores>. Acesso em 11 abr. 2022
- BENEVIDES, M. G. **Liberdade é escravidão: Uma visão orwelliana das histórias e das memórias do processo de transformação institucional do Banco do Brasil (1984-2000)**. Fortaleza: Lcr, 2002.
- BENHAMOU, F. **Economia do patrimônio cultural**. São Paulo: Edições Sesc, 2016.
- BERGSON, H. **Matéria e Memória: ensaio sobre a relação do corpo com o espírito**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- BERLITZ, Paulo Ricardo. Aspectos históricos do mecenato cultural incentivado. **Revista Jus Navigandi**. Teresina, ano 18, nº 3687, 5 ago. 2013. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/25092>. Acesso em: 08 ago. 2021.
- BH EVENTOS. CCBB em Casa: exposições, música e artes cênicas estão disponíveis online. **BH Eventos**, 2020. Disponível em: <https://www.bheventos.com.br/noticia/04-16-2020-ccbb-em-casa-exposicoes-musica-e-artes-cenicas-estao-disponiveis-online>. Acesso em: 20 jan. 2022
- BIBLIOTECA NACIONAL. O fim da República Café com Leite e a Revolução de 1932. **Biblioteca Nacional**, 2020. Disponível em: <https://www.bn.gov.br/acontece/noticias/2020/05/fim-republica-cafe-com-leite-revolucao-1932>. Acesso em: 05 abr. 2021.
- BNDES. Matchfunding BNDES+ Patrimônio Cultural. **BNDES**, s/d. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/onde-atuamos/cultura-e-economia-criativa/patrimonio-cultural-brasileiro/matchfunding-bndes-mais-patrimonio-cultural>. Acesso em: 26 fev. 2020.
- BOTELHO, I. A política cultural & o plano das idéias. In: RUBIM, A. A. C.; BARBALHO, A. (orgs.). **Políticas culturais no Brasil**. Salvador: EDUFBA, 2007. p. 109-132.
- BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Lisboa: Difel, 1989.
- BOURDIEU, P.; DARBEL, A. **O amor pela arte: os museus de arte na Europa e seu público**. São Paulo: Edusp/Zouk, 2003.

BOYER, M. **História do turismo de massa**. Bauru: Edusc, 2003.

BRANDÃO, R. V. D. M. Os Moreira Salles, os Setúbal e o Villela: A trajetória das principais famílias empresariais. **XXVIII Simpósio Nacional de História**, Florianópolis (SC), 27 a 31 jul. 2015. p. 8. Disponível em: [http://www.snh2015.anpuh.org/resources/anais/39/1434417498\\_ARQUIVO\\_TextoAnpuh.pdf](http://www.snh2015.anpuh.org/resources/anais/39/1434417498_ARQUIVO_TextoAnpuh.pdf) Acesso em: 05 fev. 2021.

BRANT, L. O mercado como fenômeno cultural. **Cultura e Mercado**, 2013. Disponível em: <https://culturaemercado.com.br/o-mercado-como-fenomeno-cultural/>. Acesso em: 14 out. 2020.

BRASIL. Decreto 91.144, de 15 de março de 1985. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1980-1989/d91144.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/d91144.htm). Acesso em: 15 abr. 2021.

\_\_\_\_\_. Lei nº 6.683, de 28 de agosto de 1979. Concede anistia e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/16683.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16683.htm). Acesso em: 06 out. 2021.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991. **Casa Civil / Presidência da República**, 2008. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8313cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8313cons.htm). Acesso em: 21 abr. 2021.

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009. Institui o Estatuto de Museus e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Lei/L11904.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11904.htm). Acesso em: 27 jun. 2021.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual de Atividades: 2016 / Tribunal de Contas da União**. Tribunal de Contas da União. Brasília, 2017. Disponível em: [https://portal.tcu.gov.br/data/files/37/21/CB/67/7800371055EB6E27E18818A8/Relatorio\\_anual\\_atividades\\_TCU\\_2016.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/37/21/CB/67/7800371055EB6E27E18818A8/Relatorio_anual_atividades_TCU_2016.pdf). Acesso em: 21 jun. 2022

BRASIL CONNECTS. Brasil Connects. **YouTube**, 2003. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=jQ6Xkj\\_oIM0](https://www.youtube.com/watch?v=jQ6Xkj_oIM0). Acesso em: 04 fev. 2021.

BRASIL, B. D. Análise do Desempenho 4T08. **Banco do Brasil**, Brasília (DF), 2009. Disponível em: [https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/5760dff3-15e1-4962-9e81-322a0b3d0bbd/analise-do-desempenho/68a0a5b044350bba40bd5e3bf82d09d06c93b91149e8f679d3c83ae3e3d6fb50/analise\\_do\\_desempenho\\_4t08.pdf](https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/5760dff3-15e1-4962-9e81-322a0b3d0bbd/analise-do-desempenho/68a0a5b044350bba40bd5e3bf82d09d06c93b91149e8f679d3c83ae3e3d6fb50/analise_do_desempenho_4t08.pdf). Acesso em: 04 out. 2020.

BROADCAST. Banco do Brasil abre licitação para publicidade de até R\$ 500 milhões por ano. **Broadcast/Grupo Estado**, 18 jan. 2017.

BURNS, P. M. **Turismo e Antropologia: uma introdução**. São Paulo: Chronos, 2002.

CAIXA. Demonstrações contábeis da Caixa Participações – Exercício 2010. **CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**, 2011. Disponível em: <https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-par/demonstracoes-financeiras-exercicio-2010.pdf>. Acesso em: 04 out. 2020.

CALABRE, L. Políticas Culturais no Brasil: balanço e perspectivas. In: RUBIM, A. A. C.; (orgs.), A. B. **Políticas culturais no Brasil**. Salvador: EDUFBA, 2007. p. 87-108.

\_\_\_\_\_. **Políticas culturais no Brasil. Dos anos 1930 ao século XXI**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CALDEIRA, Jorge. **Mauá, Empresário do Império**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. 20 anos do impeachment do Collor. **Portal da Câmara dos Deputados**, 2012. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/plenario/discursos/escrevendohistoria/destaque-de-materias/20-anos-do-impeachment>. Acesso em: 13 out. 2021.

\_\_\_\_\_. 20 anos do Real: plano controlou inflação, mas falta crescimento. **Câmara dos Deputados**, 2014. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/437053-20-anos-do-real-plano-controlou-inflacao-mas-falta-crescimento/>. Acesso em: 04 jun. 2020.

\_\_\_\_\_. Legislação Informatizada - Dados da Norma - Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991. **Câmara dos Deputados – 56ª Legislatura – 3ª Sessão Legislativa Ordinária**, 2021. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1991/lei-8313-23-dezembro-1991-363660-norma-pl.html>. Acesso em: 06 nov. 2021.

CAMARGO, P. O. **A evolução recente do setor bancário no Brasil**. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009.

CAMPOS, A. BB DTVM muda de nome e passa a se chamar BB Asset Management. **Valor**, São Paulo, 1º ago. 2022. Disponível em: <https://valor.globo.com/financas/noticia/2022/08/01/bb-dtvm-muda-de-nome-e-passa-a-se-chamar-bb-asset-management.ghtml>. Acesso em: 01 ago. 2022.

CANCLINI, N. G. Definiciones en transición. In: MATO, Daniel (org.) **Estudios latinoamericanos sobre cultura y transformaciones sociales em tiempos de globalización**. Buenos Aires: Clacso, 2001, p. 57-67.

\_\_\_\_\_. **Culturas Híbridas**. São Paulo: Edusp, 2006.

\_\_\_\_\_. Arte y fronteras: De la transgresión a la postautonomía. **E-Misférica - Visualidades Inestables 7.1**, 2010. Disponível em: <https://hemi.nyu.edu/hemi/es/e-misferica-71/garcia-canclini>. Acesso em: 02 jun. 2022.

\_\_\_\_\_. **A sociedade sem relato**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2016.

CANÔNICO, M. A. Rock in Rio capta R\$ 8,8 milhões via Lei Rouanet. **Folha de S.Paulo**, Rio de Janeiro, 17 set. 2013. Disponível em: <https://m.folha.uol.com.br/ilustrada/2013/09/1342675-rock-in-rio-capta-r-88-milhoes-via-lei-rouanet.shtml>. Acesso em: 20 mar. 2022.

CANTARINO BRASILEIRO. BB é pioneiro no país em ações no Metaverso e prepara novidades para o próximo semestre. **Cantarino Brasileiro**, 2022. Disponível em: <https://cantarinobrasileiro.com.br/uncategorized/bbl-e-pioneiro-no-pais-em-aco-es-no-metaverso-e-prepara-novidades-para-o-proximo-semester/>. Acesso em: 21 jul. 2022.

CARDOSO, J. L. Novos elementos para a história do Banco do Brasil (1808-1829): crônica de uma morte anunciada. **Revista Brasileira de História**, São Paulo, v. 30, nº 59, p. 167-192, 2010. Disponível em: <https://goo.gl/jZ7fyw>. Acesso em: 20 fev. 2021.

CARSALADE, F. D. L. A preservação do patrimônio como construção cultural. **Revista do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional**, p. 137-150, 2017. Disponível em: [http://portal.iphan.gov.br/uploads/publicacao/revpat\\_36.pdf](http://portal.iphan.gov.br/uploads/publicacao/revpat_36.pdf). Acesso em: 21 fev. 2022.

CASA CIVIL. Plano Nacional de Cultura é prorrogado por mais dois anos. Presidência da República, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/noticias/2020/dezembro/plano-nacional-de-cultura-e-prorrogado-por-mais-dois-anos>. Acesso em: 01 jun. 2022

CASTELLS, M. **A sociedade em rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura** (vol.1). São Paulo: Paz & Terra, 2013.

CASTORIADIS, C. **A instituição imaginária da sociedade**. 5ª. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1982.

\_\_\_\_\_. **As encruzilhadas do labirinto**. São Paulo, SP: Paz e Terra, v. 2 (Rumos da cultura moderna), 1987.

CAVICCHINI, A. **A história dos bancos no Brasil: das casas bancárias aos conglomerados financeiros**. Rio de Janeiro: Cop Editora LTDA., 2007.

CCBB. A cultura no BB: Incentivo e apoio à cultura. Esta é nossa alma. **CCBB**, 2021. Disponível em: <https://cbb.com.br/a-cultura-no-bb/>. Acesso em: 24 jul. 2022.

CCBB RJ. **Questionário Centro Cultural Banco do Brasil**, 11 jul. 2022.

CENTRO CULTURAL BANCO DO BRASIL. **Guia para formação e utilização de espaços culturais**. Rio de Janeiro: CCBB, 1997.

CHACON, V. As éticas da liberdade e da igualdade. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 25 agosto 1991. p. 7-8.

CHAUÍ, M. **Brasil: Mito fundador e sociedade autoritária**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2001.

CHAVES, T. Lei Rouanet: da ascensão à queda provocada pelas fake news. **Carta Capital**, São Paulo, maio 2019. Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/cultura/lei-rouanet-da-ascensao-a-queda-provocada-pelas-fake-news/>. Acesso em: 23 jul. 2022.

CIDADE DE SÃO PAULO. Itaú Cultural renova convênio para a gestão do Auditório Ibirapuera. **Prefeitura da Cidade de São Paulo – Cultura**, 2016. Disponível em: <https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/cultura/noticias/?p=19977>. Acesso em: 10 jan. 2021.

CIRCUITO LIBERDADE. História. **Circuito Liberdade**, 2022. Disponível em: <http://www.circuitoliberalde.mg.gov.br/pt-br/circuito-liberdade-br/historia>. Acesso em: 22 mai. 2022.

CLAUDIO, I. Locomotivas da cultura: Um trio de bambas formado por Milú Villela, Emanuel Araujo e Heloisa Lustosa coloca o Brasil no circuito internacional das artes plásticas. **IstoÉ**, São Paulo, 02 ago. 2000. nº 1610. Disponível em: [https://istoe.com.br/31221\\_LOCOMOTIVAS+DA+CULTURA/](https://istoe.com.br/31221_LOCOMOTIVAS+DA+CULTURA/). Acesso em: 03 fev. 2021.

COELHO, J. T. **Dicionário crítico de Política Cultural: cultura e imaginário**. São Paulo: Iluminuras, 1997.

CORREA, F. R. C. A trajetória do BCHASP/Banespa: do banco do café ao banco de Estado (1909-1939). **XII Congresso Brasileiro de História Econômica & 13ª Conferência Internacional de História de Empresas**, Niterói (RJ), 28, 29 e 30 agosto 2017. p. 1-33.

CORREIO BRAZILIENSE. Confirma as principais fusões de bancos no Brasil nos últimos anos. **Correio Braziliense**, Brasília, 03 nov. 2008.

\_\_\_\_\_. Edital de cinema do BB pergunta se há cenas de sexo nos projetos inscritos. **Correio Braziliense**, Brasília, 13 agosto 2019.

CÔRTEZ, O. H. D. G. **A política externa do Governo Sarney: o início da reformulação de diretrizes para a inserção internacional do Brasil sob o signo da democracia**. Brasília: FUNAG, 2010.

COUTO, C. G.; ABRUCIO, F. O segundo governo FHC: coalizões, agendas e instituições. **Tempo Social – USP**, São Paulo, p. 269-301, novembro 2003. Disponível em: [https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/abrucio\\_-\\_osegundo\\_governo\\_fhc\\_coalizoos\\_agendas\\_e\\_isntituicoes.pdf](https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/abrucio_-_osegundo_governo_fhc_coalizoos_agendas_e_isntituicoes.pdf). Acesso em: 22 mai. 2022.

CRISTINO, V. BB terá maior presença estrangeira. **Correio Braziliense**, Brasília, 18 set. 2009. p. 16.

CRUZ, E.; COSTA, M. Paulo César Ximenes Alves Ferreira (Verbetes). FGV/CPDOC, s/d. Disponível em: <http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-biografico/paulo-cesar-ximenes-alves-ferreira>. Acesso em: 21 fev. 2022.

CURI, F. A. **Ibirapuera, metáfora urbana. O público/privado em São Paulo. 1954-2017**. 2018. Tese (Doutorado em Arquitetura e Urbanismo) – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/16/16133/tde-09012019-113200/publico/TEfernandaaraujocuri.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2021

CVM. Novo Cadastro de Plataforma Crowdfunding. **Comissão de Valores Mobiliários (CVM)**, 2021. Disponível em: <https://web.cvm.gov.br/app/crowdfunding-web/#/consultaPublica>. Acesso em: 07 jan. 2022.

CYPRIANO, F. Mostra com obras superficiais deveria se chamar 'Truque'. **Folha de S.Paulo**, São Paulo, 23 set. 2014. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2014/09/1520311-critica-mostra-com-obras-superficiais-deveria-se-chamar-truque.shtml>. Acesso em: 17 fev. 2021.

DCN. Diário do Congresso Nacional. **Coleção de Anais da Câmara dos Deputados 18/03/1992**, 18 março 1992, p. 209. Disponível em: [http://imagem.camara.gov.br/dc\\_20.asp?selCodColecaoCsv=J&DataIn=18/03/1992&txpagina=209&altura=650&largura=800#/](http://imagem.camara.gov.br/dc_20.asp?selCodColecaoCsv=J&DataIn=18/03/1992&txpagina=209&altura=650&largura=800#/). Acesso em: 06 nov. 2021.

DEBORD, G. **A sociedade do espetáculo**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.

DEZOUZART, E. Olavo Egydio Setúbal. FGV CPDOC, 2008. Disponível em: <http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-biografico/olavo-egydio-setubal-1>. Acesso em: 23 out. 2020.

DIÁRIO OFICIAL. Meia Entrada — Como funciona a Lei e quem tem direito. **Diário Oficial – Portal de envio de matérias**, 2021. Disponível em: <https://e-diariooficial.com/meia-entrada-conheca-as-regras-da-lei-da-meia-entrada/>. Acesso em: 23 mar. 2022.

DIBRARQ. Ministério da Cultura (Brasil) (I). **Diretório Brasil de Arquivos (Dibrarq) - Ministério da Justiça e Segurança Pública**, s/d. Disponível em: <http://dibrarq.arquivonacional.gov.br/index.php/ministerio-da-cultura-brasil-i-1985-1992>. Acesso em: 15 out. 2021.

DOCA, G.; IGLESIAS, S. Ministro Nelson Barbosa sugere a Dilma corte de 15 ministérios: Presidente, no entanto, resiste à alternativa; ela orientou Nelson Barbosa a reduzir cargos comissionados. **O Globo**, Rio de Janeiro, 03 set. 2015. Disponível em:

<https://oglobo.globo.com/politica/ministro-do-planejamento-sugere-dilma-corte-de-15-ministerios-17387505>. Acesso em: 15 mar. 2022.

DREIFUSS, R. A. **1964**: A conquista do Estado. Ação política, poder e golpe de classe. Petrópolis: Vozes, 1981.

DUQUE, F. D. S. Políticas Públicas Culturais e Democracia: O Ministério da Cultura no centro do debate. **Revista Encontros com a Filosofia**, p. 33-50, outubro 2017. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/enfil/article/view/45771>. Acesso em: 14 mar. 2022.

DURAND, J. C.; GOUVEIA, M. A.; BERMAN, G. Patrocínio empresarial e incentivos fiscais à cultura no Brasil: Análise de uma experiência recente. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, p. 38-44, out./dez 1997. n° 4. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/RcJHRyThPFDKv6KzJ4NgjrN/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 02 nov. 2021.

\_\_\_\_\_. **Política e gestão cultural**: Brasil, EUA e Europa. Relatório de Pesquisa NPP n° 13. São Paulo: FGV-EAESP, 2000.

\_\_\_\_\_. **Política cultural e economia da cultura**. Cotia: Ateliê Editorial; São Paulo: Edições SESC, 2013.

EQUIPE DO ACERVO HISTÓRICO DO CCBB. Questionário CCBB. Texto adaptado da exposição Rua Primeiro de Março, n° 66 [Entrevista concedida a Adelaide C. N. de Oliveira]. Respondido por e-mail em 10 jun. 2022

FABRINI, F.; WIZIACK . PF indícia executivos por gestão temerária na compra do PanAmericano. **Folha de S.Paulo**, 2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/09/pf-indicia-nove-executivos-por-gestao-temeraria-na-compra-do-banco-de-silvio-santos.shtml?origin=folha>. Acesso em: 04 out. 2020.

FARID, J. IBGE: PIB de SP superou R\$ 1 tri pela 1ª vez em 2008. **Agência Estado**, 2010. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,ibge-pib-de-sp-superou-r-1-tri-pela-1-vez-em-2008,43779e>. Acesso em: 06 out. 2020.

FBB. Sobre Nós. **Fundação Banco do Brasil**, s/d. Disponível em: <https://www.fbb.org.br/pt-br/menu-pt-br/sobre-nos>. Acesso em 04 fev. 2022.

FERNANDES, A. Fusão do Itaú Unibanco é marco no processo de consolidação do mercado. **Folha de S.Paulo**, 2018. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/11/fusao-do-itaunibanco-e-marco-no-processo-de-consolidacao-do-mercado.shtml>. Acesso em: 04 out. 2020.

FERRARA, L. D'A. (1996). O turismo dos deslocamentos virtuais: O deslocamento simbólico. In: YÁzigi, E. (org.). Turismo: espaço, paisagem e cultura. São Paulo: Hucitec, p.15 a 24.

FERREIRA, Reinaldo Benjamin. **Centro Cultural Banco Do Brasil**: Uma Experiência que deu certo: Memórias. Rio de Janeiro: Color Set Indústria Gráfica, 1997.

FERRON, F. M.; ARRUDA, M. A. D. N. Cultura e política: a criação do Ministério da Cultura na redemocratização do Brasil. **Tempo Social, revista de sociologia da USP**, São Paulo, v.31, n. 1, p. 173-193, abr. 2019. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/ts/article/view/144335/152074>. Acesso em: 20 mar. 2022.

FIGUEIRÓ, R.C.T. [Entrevista concedida a Adelaide C. N. de Oliveira] 18 jul. 2022.

FIORAVANTE, C. Fundação Bienal elege sua nova diretoria. **Agência Folha**, São Paulo, 22 fev. 1999. Disponível em: <http://www1.uol.com.br/economia/ultnot/ult220299043.htm>. Acesso em: 03 fev. 2021.

FIRJAN/SENAI. Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil. **Firjan**, 2019. Disponível em: <https://www.firjan.com.br/EconomiaCriativa/downloads/MapeamentoIndustriaCriativa.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2022.

FJP. **Diagnóstico dos Investimentos em Cultura no Brasil**: Gastos em cultura realizados por empresas públicas, privadas e suas fundações ou institutos culturais no período de 1990 a 1997. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, v. 2, 1998.

\_\_\_\_\_. **Diagnóstico dos Investimentos em Cultura no Brasil**: O Produto Interno Bruto (PIB) das atividades culturais - Brasil - 1980/1985/1994 Análise temporal e espacial das atividades que compõem o setor cultural – Brasil, grandes regiões e estados componentes. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, v. 3, 1998a.

FOLHA DE S.PAULO. Uma mostra de gestação turbulenta. **Folha de S.Paulo**, São Paulo, 21 mar. 2002. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/especial/fj2103200203.htm>. Acesso em: 03 fev. 2021.

\_\_\_\_\_. Instituto FHC abre com R\$ 10 mi: Clinton, Jospin e Guterres vão à inauguração; acervo tem 10 mil livros. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 19 maio 2004. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/brasil/fc1905200423.htm>. Acesso em: 20 out. 2020.

FOUCAULT, M. **As palavras e as coisas**. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

\_\_\_\_\_. **A ordem do discurso**: Aula inaugural no Collège de France, pronunciada em 2 de dezembro de 1970. 23ª ed. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2013.

FRANCO, G. H. B. (org.). **A economia em Machado de Assis**: o olhar oblíquo do acionista. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2007.

FREGONI, Silvia. Itaú compra o Banestado por R\$ 1,625 bi; ágio foi de 303%. **Folha de S.Paulo**, 17 out. 2000. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u7176.shtml>. Acesso em: 24 mai. 2022

FREITAS, M. C. P. D. **A internacionalização do sistema bancário brasileiro**. [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1337/1/TD\\_1566.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1337/1/TD_1566.pdf). Brasília: IPEA, 2011.

FREITAS, A. A. de. Questionário Itaú Cultural [Entrevista concedida a Adelaide C. N. de Oliveira]. Respondido por e-mail em 31 mar. 2022

\_\_\_\_\_(a). Freitas, Amanda Aparecida de. [Entrevista concedida a Adelaide C. N. de Oliveira] 20 abr. 2022.

FUNDOS DE INVESTIMENTO. Ouro Preto Edição de Livros Fundo de Investimento Cultural e Artístico. **Fundos de Investimento**, 2020. Disponível em: <https://fundosdeinvestimento.site/ouro-preto-edicao-de-livros-fundo-de-investimento-cultural-e-artistico/>. Acesso em: 07 jan. 2022.

FURTADO, C. Lei Sarney: inovação na cultura brasileira. In: FURTADO, R. F. D. (org.). **Ensaios sobre cultura e o Ministério da Cultura**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2012.

G1. Histórias de Itaú e Unibanco são marcadas por aquisições e fusões. **G1**, São Paulo, 03 nov. 2008. Disponível em: [http://g1.globo.com/Noticias/Economia\\_Negocios/0,,MUL847595-9356,00-](http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL847595-9356,00-)



[HISTORIAS+DE+ITAU+E+UNIBANCO+SAO+MARCADAS+POR+AQUISICOES+E+FUSSOES.html](#). Acesso em 20 out. 2020.

GALHARDO, R. Banqueiro atrás das grades. **O Globo**, Rio de Janeiro, 27 mai. 2006. p.33.

GASPARI, E.; VENTURA, Z.; HOLLANDA, H. B. D. **Cultura em trânsito: da repressão à abertura**. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2000.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC S.A., 1989.

GOVERNO DE MINAS GERAIS. Armas deterioradas encontradas em obras no antigo prédio da Secretaria de Estado de Defesa Social serão periciadas. **Agência Minas Gerais**, 2010 (atualizado em 2013). Disponível em: <http://www.2005-2015.agenciaminas.mg.gov.br/multimedia/galerias/armas-deterioradas-encontradas-em-obras-no-antigo-predio-da-secretaria-de-estado-de-defesa-social-serao-periciadas-2/>. Acesso em: 14 fev. 2022.

GOVERNO DO BRASIL. Brasileiros têm investido mais em cultura. **Governo Federal**, 2017. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/noticias/cultura/2017/12/brasileiros-tem-investido-mais-em-cultural>. Acesso em: 21 jun. 21.

\_\_\_\_\_. Governo Federal divulga novas regras da Lei de Incentivo à Cultura. **Governo do Brasil**, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/cultura-artes-historia-e-esportes/2022/02/governo-federal-divulga-novas-regras-da-lei-de-incentivo-a-cultura#:~:text=Dentre%20as%20principais%20mudan%C3%A7as%2C%20a,atividade%20aos%20patrocinadores%20dos%20projetos>. Acesso em: 23 mar. 2022.

GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL. **Revista Projeto Orla, Brasília XXI**. Brasília: GDF, 1995.

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Ernest Robert de Carvalho Mange. **Escola de Formação**, s/d. Disponível em: <http://www.escoladeformacao.sp.gov.br/portais/Portals/175/Ernest%20Mange.pdf>. Acesso em: 23 out. 2020.

GOVERNO FEDERAL. CCBB, um anfitrião cultural. **Blog do Planalto**, 2009. Disponível em: <http://blog.planalto.gov.br/ccbb-um-anfitriao-cultural/>. Acesso em: 19 out. 2015.

GRADILONE, C. Ascensão e queda de Edemar, do Banco Santos: Dono do Banco Santos tem diante de si um duplo desafio: retornar ao mundo dos negócios e recuperar sua credibilidade. **Revista Exame**, São Paulo, 08 jan. 2013.

GRAU, R. E. **O direito posto e o direito pressuposto**. São Paulo: Malheiros, 2005.

GRUMAN, M. Síndrome de Vampeta. **Cultura e Mercado**, 2016. Disponível em: <https://culturaemercado.com.br/sindrome-de-vampeta/>. Acesso em: 20 mar. 2022.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 1ª edição em 1992, 11ª edição em 2006.

HARARI, Y. N. **Sapiens: Uma breve história da humanidade**. Porto Alegre, RS: L&PM, 2016.

HENRIQUE, K. Por dentro do Centro. **Correio Braziliense**, Brasília (DF), 12out.2000, p. 1.

ICOM. Pesquisa ICOM Brasil: Nova definição de museu. **ICOM**, 2021. Disponível em: <http://www.icom.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Apresentacao.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2021.

IGF. Glossário, s/d. Disponível em: [http://www.igf.com.br/aprende/glossario/glo\\_Resp.aspx?id=2202](http://www.igf.com.br/aprende/glossario/glo_Resp.aspx?id=2202). Acesso em: 17 abr. 2022.

IN SRF 267/02. Instrução Normativa nº 267, de 23 de dezembro de 2002. **Receita Federal: Normas.** Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=15148&visao=anotado>. Acesso em: 05 jan. 2022.

INSTITUTO CULTURAL ITAÚ. Relatório de Atividades 1988. **Itaú**, 1989. Disponível em: [https://portal-assets.icnetworks.org/uploads/attachment/file/99689/IC\\_REL\\_1988\\_Cx.1\\_n.1\\_-\\_Relat%C3%B3rio\\_de\\_Atividades.pdf](https://portal-assets.icnetworks.org/uploads/attachment/file/99689/IC_REL_1988_Cx.1_n.1_-_Relat%C3%B3rio_de_Atividades.pdf). Acesso em: 29 mai. 2020.

INSTITUTO ITAÚ CULTURAL. **Questionário Itaú Cultural**, 16 abril 2020.

\_\_\_\_\_. **Questionário Itaú Cultural**, 31 mar. 2022.

INSTITUTO LULA. É criada a 1ª Lei de Incentivo à Cultura. **Memorial da Democracia**, 2015-2017. Disponível em: <http://www.memorialdademocracia.com.br/card/e-criada-a-1a-lei-de-incentivo-a-cultura>. Acesso em: 02 nov. 2021.

INSTITUTO MOREIRA SALLES. Quem Somos. **Instituto Moreira Salles**, 2021. Disponível em: <https://ims.com.br/>. Acesso em: 22 mai. 2021.

INSTITUTO UNIBANCO. Sobre Nós. **Instituto Unibanco**, 2021. Disponível em: <https://www.institutounibanco.org.br/>. Acesso em: 22 mai. 2021.

ISTOÉ DINHEIRO. Batalha da Bienal. **IstoÉ Dinheiro**, São Paulo, 09 ago. 2000. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/noticias/financas/20000809/batalha-bienal/23082>. Acesso em: 03 fev. 2021.

ITAÚ. Ações em foco - Informativo para Acionistas Ano 6 Nº 24 3º Trimestre 2009. **Itaú Unibanco Holding S.A.**, 2009. Disponível em: <https://www.itaubank.com.br/relacoes-com-investidores/Download.aspx?Arquivo=VttbBy0OPB4PWjh8GkS11w==>. Acesso em: 05 out. 2020.

\_\_\_\_\_. Sumário Executivo – Análise Gerencial da Operação – 4º trimestre de 2012. **Itaú Unibanco**, 2012. Disponível em: <https://www.itaubank.com.br/relacoes-com-investidores/Download.aspx?Arquivo=CT30fV36Y7+s/xXwT1CEmw==>. Acesso em: 05 out. 2020.

\_\_\_\_\_. Sumário Executivo – Análise Gerencial da Operação – 2º trimestre de 2013. **Itaú Unibanco Holding S.A.**, 2013. Disponível em: <https://www.itaubank.com.br/relacoes-com-investidores/Download.aspx?Arquivo=cjYCqcdUIDaluv8eiYoRFw==>. Acesso em: 05 out. 2020.

\_\_\_\_\_. Ações Itaú em foco: Informativo para acionistas - Ano 13 - 4º trimestre de 2016. **Itaú Unibanco Holding S.A.**, 2016. Disponível em: <https://www.itaubank.com.br/relacoes-com-investidores/Download.aspx?Arquivo=+1zHiZJ5gdI8eRXkUfvESw==>. Acesso em: 05 out. 2020.

\_\_\_\_\_. Ações em foco - Informativo para Acionistas Ano 14 - Nº 54 - 1º Trimestre 2017. **Itaú Unibanco Holding S.A.**, 2017. Disponível em: <https://www.itaubank.com.br/relacoes-com-investidores/Download.aspx?Arquivo=KZrvvd8zBYj9l4i2VJ91Lg==>. Acesso em: 05 out. 2020.

\_\_\_\_\_. Quem Somos. **Itaú**, 2021. Disponível em: <https://www.itaubank.com.br/institucional/sobre-itaubank/>. Acesso em: 22 fev. 2022.

\_\_\_\_\_. **Relato Integrado**. Itaú Unibanco Holding S.A. São Paulo, p. 69. 2017. Disponível em: <https://www.itaubanco.com.br/relacoes-com-investidores/Download.aspx?Arquivo=+sAlM6y1/pH9CK7uKXEarA==>. Acesso em: 05 out.2020.

ITAÚ CULTURAL. Arte & Biblioteca discute o papel da fotografia na arte contemporânea. **Itaú Cultural**, 2012a. Disponível em: <https://www.itaucultural.org.br/arte-biblioteca-discute-o-papel-da-fotografia-na-arte-contemporanea>. Acesso em: 14 mai. 2021.

\_\_\_\_\_. Encerra-se o período de gestão do Itaú Cultural no Auditório Ibirapuera. **Itaú Cultural**, 2020. Disponível em: <https://www.itaucultural.org.br/secoes/noticias/encerra-periodo-gestao-itaucultural-auditorio>. Acesso em: 10 jan. 2021.

\_\_\_\_\_. História da construção da nova sede do Instituto Itaú Cultural. **Itaú Cultural**, 2017. Disponível em: <https://www.itaucultural.org.br/historia-da-construcao-da-nova-sede-do-instituto-itaucultural>. Acesso em: 20 out. 2020.

\_\_\_\_\_. Programação online, redes, site e Observatório Cultural. **Itaú Cultural**, 2021. Disponível em: [https://www.itaucultural.org.br/institucional/perfildoinvestimento/2020/projetos\\_iniciativas\\_online.html](https://www.itaucultural.org.br/institucional/perfildoinvestimento/2020/projetos_iniciativas_online.html). Acesso em: 02 jun. 2022.

\_\_\_\_\_. Relatório Anual de Atividades 2006. **Instituto Itaú Cultural**, 2006. Disponível em: [https://d3nv1jy4u7zmsc.cloudfront.net/wp-content/uploads/itau\\_cultural\\_relatorios/1860\\_0596501001328789559\\_relatorio.pdf](https://d3nv1jy4u7zmsc.cloudfront.net/wp-content/uploads/itau_cultural_relatorios/1860_0596501001328789559_relatorio.pdf). Acesso em: 21 abr. 2021.

\_\_\_\_\_. Rumos Itaú Cultural Pesquisa: Gestão Cultural 2007-2008. **Yumpu**, 2007. Disponível em: <https://www.yumpu.com/pt/document/read/47728535/edital-rumos-itauculturalpdf-itaucultural>. Acesso em: 06 abr. 2022.

\_\_\_\_\_. Trajetória pública Olavo Setúbal. **Itaú Cultural**, 2012. Disponível em: <https://www.itaucultural.org.br/sites/olavo-setubal/ministro.html>. Acesso em: 14 abr. 2021.

ITAÚ UNIBANCO. Nossa história: fusões e aquisições marcaram os 96 anos do Itaú Unibanco. **Itaú Unibanco**, 2020. Disponível em: <https://www.itaubanco.com.br/relacoes-com-investidores/Show.aspx?IdMateria=cutfbOMdcG48KIDzvJS5+g==&linguagem=pt>. Acesso em: 10 mai. 2021.

\_\_\_\_\_. Relatório Anual Consolidado 2016. **Itaú Unibanco - Relatório Integrado**, 2017. Disponível em: <https://www.itaubanco.com.br/relacoes-com-investidores/Download.aspx?Arquivo=wFiC8v0sp+77eCiTWbHUmQ==&IdCanal=nTEbwYC/yRGqODfLU2axXg==&linguagem=pt>. Acesso em: 20 set. 2021.

ITAÚ UNIBANCO HOLDING. Análise gerencial da operação e demonstrações contábeis completas. **Itaú**, 2021. Disponível em: [https://alan-files-read-5a00c334ae2a.s3.amazonaws.com/itau-76a0570b-d63/resultados-a838b162-4d0v43/raw\\_documents/An%C3%A1lise%20Gerencial%20da%20Opera%C3%A7%C3%A3o%20e%20Demonstra%C3%A7%C3%B5es%20Cont%C3%A1beis%20Completas%20%28BRGAAP%29%20-%201T2021.pdf?](https://alan-files-read-5a00c334ae2a.s3.amazonaws.com/itau-76a0570b-d63/resultados-a838b162-4d0v43/raw_documents/An%C3%A1lise%20Gerencial%20da%20Opera%C3%A7%C3%A3o%20e%20Demonstra%C3%A7%C3%B5es%20Cont%C3%A1beis%20Completas%20%28BRGAAP%29%20-%201T2021.pdf?). Acesso em: 10 mai. 2021.

ITAÚSA. Balanço Social e Ambiental 2000. **Itaúsa**, 2000. Disponível em: <http://static.itausa.aatb.com.br/Imagens/bs311200.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2021.

JORNAL NACIONAL. Michel Temer volta atrás e anuncia a recriação do Ministério da Cultura. **Rede Globo de Televisão**, 2016. Disponível em: <https://g1.globo.com/jornal->

[nacional/noticia/2016/05/michel-temer-volta-atras-e-anuncia-criacao-do-ministerio-da-cultura.html](#). Acesso em: 21 jun. 2022.

JUNG, C. G. **Os arquétipos e o inconsciente coletivo**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

LEITÃO, M.; OLIVEIRA, F. Itaú e Unibanco se fundem e iniciam expansão no exterior. **O Globo**, 04 nov. 2008, p.21-31.

LEVY, M. B.; MEDEIROS, P. D. T. Banco do Brasil. **FGV – Verbete**, s/d. Disponível em: <http://www.fgv.br/cpdac/acervo/dicionarios/verbete-tematico/banco-do-brasil-1#:~:text=Pela%20Lei%20n%C2%BA,tivessem%20mais%20de%2050%20a%C3%A7%C3%B5es>. Acesso em: 22 fev. 2022.

LLEDÓ, M. J. Brechas na Lei Rouanet permitem equívocos. **Jornal Hoje em Dia**, Belo Horizonte, 15 novembro 2007.

LORÊTO, M. S. D. S.; PACHECO, F. L. A inserção da lógica de mercado no campo cultural: a relação entre as instituições bancárias e a cultura em Recife. **Cadernos Ebape/FGV**, v. 5, n. 4, p. 1-14, dez.2007. <https://www.scielo.br/j/cebape/a/WSx45GqzWbk5BppsqtqDP/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 25 mar. 2021.

LOYOLA, G. Conta movimento, versão 2010. **O Estado de S. Paulo**, São Paulo, 15 fevereiro 2010.

MACHADO NETO, M. M. Se há uma economia da cultura, se há um mercado de bens culturais, e se há PIB e consumo da cultura; há que se ter competência em marketing cultural. **Marketing e Cultura**. 2010, primeiro semestre. Disponível em: [https://marketing-e-cultura.com.br/website/pratica/prat001-b.php?cod\\_artigo=38](https://marketing-e-cultura.com.br/website/pratica/prat001-b.php?cod_artigo=38). Acessado em 24 fev. 2021

MALLMANN, M. I. **Os ganhos da década perdida: Democracia e diplomacia regional na América Latina**. Porto Alegre, RS: EDIPUCRS, 2008.

MARANGONI, G. Anos 1980, década perdida ou ganha? **IPEA - Desafios do desenvolvimento**, Brasília (DF), ano 9, n. 72, jun. 2012. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com\\_content&id=2759:catid=28&Itemid=23](https://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&id=2759:catid=28&Itemid=23). Acesso em: 06 out. 2021.

\_\_\_\_\_. A maior e mais ousada iniciativa do nacional desenvolvimentismo. **IPEA**, 23 novembro 2016. Ano 13, Edição 88. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3297&catid=28&Itemid=39](https://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=3297&catid=28&Itemid=39). Acesso em: 03 jun. 2020.

MARTINS, A. L. Itaú Unibanco 90 anos: uma história muito além dos números. **Itaú Unibanco**, 2014. Disponível em: <http://www.itaunibanco90anos.com.br/90/>. Acesso em: 18 set. 2020.

MASTRINI, G.; BECERRA, M. (orgs.). **La concentración infocomunicacional en América Latina 2000-2015: nuevos medios y tecnologías, menos actores**. 1a ed. ed. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes; Observacom, 2017.

MATOS, C. R. C. **A tela digital e a experiência do museu na era da intermediação eletrônica**. Revista Museologia & Interdisciplinaridade. vol. 10, nº especial, set.2021, p.13-37. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/museologia>. Acesso em: 18 mar. 2021

MATTOS, M. Câmara cria grupo de trabalho para discutir adoção do semipresidencialismo no Brasil. **G1**, Brasília, 18 mar. 2022. Disponível em:

- <https://g1.globo.com/politica/noticia/2022/03/18/camara-cria-grupo-de-trabalho-para-discutir-a-adocao-do-semipresidencialismo-no-brasil.ghtml>. Acesso em: 20 mar. 2022.
- MCQUAIL, D. **Teoria da Comunicação de Massas**. Lisboa: Edição da Fundação Calouste Gulbenkian, 2003.
- MEDEIROS, J. Weffort quer ‘desmarginalizar’ a cultura. Caderno 2. Política Cultural. **O Estado de S.Paulo**, 21 dez. 1994. D3.
- MEIRELLES, J. G. **Imprensa e poder na Corte Joanina: a Gazeta do Rio de Janeiro (1808-1821)**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2008.
- MELO FRANCO, A. A. D. 1.-1. **História do Banco do Brasil: (Primeira fase – 1808 - 1835)**. Rio de Janeiro: Banco do Brasil, v. 1, 1973. MOREIRA, T.; COTIAS, A. Conflito entre Itaú e XP traz à tona divergências entre sócios. **Valor Econômico**, São Paulo, 29 jun. 2020.
- MENDES, F.; VALIM, C. O poder da cantora Anitta dentro do Nubank: Membro do conselho de administração do banco digital, Anitta já deu 'pitacos' que mudaram o rumo da empresa. **Veja**, Publicado em 21 jan.2022. Atualizado em 26 jan.2022 2022. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/o-que-a-cantora-anitta-faz-no-nubank/>. Acesso em: 27 mar. 2022.
- MENEGHETTI, L. Nubank estreia na bolsa e se torna banco mais valioso da América Latina: Abertura de capital atraiu 815 mil investidores pessoas físicas. **Veja**, 9 dezembro 2021. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/nubank-estreia-ipo-e-se-torna-banco-mais-valioso-da-america-latina/>. Acesso em: 27 mar. 2022.
- \_\_\_\_\_. Por que Anitta não tem muitos motivos para sorrir no Nubank: Banco perdeu 10,3 bilhões de dólares em valor de mercado desde a sua estreia em NY, e agora está avaliado em 31,1 bilhões de dólares. **Veja**, Publicado em 29 jan.2022. Atualizado em 31 jan.2022 2022. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/por-que-anitta-nao-tem-muitos-motivos-para-sorrir-no-nubank/>. Acesso em: 27 mar. 2022.
- MINISTÉRIO DA SAÚDE. Coronavírus. **Ministério da Saúde**, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/coronavirus>. Acesso em: 10 jun. 2022.
- MINISTÉRIO DO TURISMO. Vale-Cultura. **Ministério do Turismo**, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/secretaria-especial-da-cultura/assuntos/vale-cultura#:~:text=O%20Programa%20de%20Cultura%20do,programa%20podem%20receber%20o%20benef%C3%ADcio>. Acesso em: 23 mar. 2022.
- MIRANDA, T. Direitas Já: rejeição da Emenda Dante de Oliveira marca a história do País. **Rádio Câmara - Câmara dos Deputados**, 2014. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/radio/programas/431737-direitas-ja-rejeicao-da-emenda-dante-de-oliveira-marca-a-historia-do-pais/>. Acesso em: 04 abr. 2021.
- MONTALVÃO, S. Antônio de Ipojuca Holanda Pontes. **CPDOC | FGV**, 2009. Disponível em: <http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-biografico/antonio-de-ipojuca-holanda-pontes>. Acesso em: 05 nov. 2021.
- MORAES, C.; SANCHEZ, L.; GABRIEL, J. Com ajuda da Polícia Federal, governo federal assume o controle da Cinemateca: Chaves da instituição foram entregues à União, que diz que já tomou medidas para preservar acervo. **Folha de S.Paulo**, 2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2020/08/representantes-do-governo-federal-vaao-cinemateca-acompanhados-pela-pf.shtml>. Acesso em: 26 jun. 2022.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. Tradução de Cecília Whitaker Bergmini e Roberto Coda. 1a. ed. - 15a reimpressão. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MOREIRA, T.; COTIAS, A. Conflito entre Itaú e XP traz à tona divergências entre sócios. **Valor Econômico**, São Paulo, 29 jun. 2020.

MORSE, Trent. Slow Down, You Look Too Fast: The organizers of Slow Art Day ask museumgoers to take their time. **ArtNews**, publicado em 1ºabri2011. Disponível em: <http://www.artnews.com/2011/04/01/slow-down-you-look-too-fast/>. Acesso em: 25fev.2019.

MÜLLER, E.; LIMA, F. C. C. **Moeda e crédito no Brasil: breves reflexões sobre o primeiro Banco do Brasil (1808-1829)**. Rio de Janeiro: Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, s/d. Disponível em: <https://goo.gl/k717hw>. Aceso em: 15 fev. 2021.

NASCIMENTO, A. F. Política cultural no Brasil: do Estado ao Mercado. **III ENECULT**, Salvador, Bahia, 23 a 25 maio 2007.

NAVARRO, V. Após três anos, Nubank investe em marketing. **Meio & Mensagem**, 22 novembro 2017. Disponível em: <http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2017/11/22/apos-tres-anos-nubank-investe-em-marketing.html>. Acesso em: 28 fev. 2019.

NETO, C. B. P. Modelo federal de financiamento e fomento à cultura. In: RUBIM, A. A. C.; (orgs.), F. P. V. **Financiamento e fomento à cultura no Brasil: estados e Distrito Federal**. Salvador: EDUFBA, 2017. p. 15-62.

NETO, N. L. Efeito pandemia: patrocínios do BB por meio da Lei Rouanet caíram 81% em 2021. **Coluna Ancelmo Gois, O Globo**, 2021. Disponível em: <https://blogs.oglobo.globo.com/ancelmo/post/efeito-pandemia-patrocinos-do-bb-por-meio-da-lei-rouanet-cairam-81-em-2021.html>. Acesso em: 19 dez. 2021.

NETO, Y. C. D. C. **Bancos oficiais no Brasil: Origem e aspectos de seu desenvolvimento**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2004.

NOHARA, I. P.; FIREMAN, A. L. A. Desenvolvimento pelo incentivo à cultura: papel da arte e vicissitudes da utilização da Lei Rouanet. **Revista de Direito Econômico e Socioambiental**, Curitiba, 7, jul./dez. 2016. 198-220. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/direitoeconomico/article/view/5873/5798>. Acesso em: 30 dez. 2021.

NUNOMURA, E.; MEDEIROS, J. Lei Rouanet vira armadilha na cruzada bolsonarista contra os ‘infiéis’. **Carta Capital**, 06 junho 2021. Disponível em: [https://www.cartacapital.com.br/carta-capital/lei-rouanet-vira-armadilha-na-cruzada-bolsonarista-contr-os-infiéis/?fbclid=IwAR0Hh14nww367WisEkxvnNoUL\\_oWsKzx4ddl-W0j6L8exqIcMump9KqIfJs](https://www.cartacapital.com.br/carta-capital/lei-rouanet-vira-armadilha-na-cruzada-bolsonarista-contr-os-infiéis/?fbclid=IwAR0Hh14nww367WisEkxvnNoUL_oWsKzx4ddl-W0j6L8exqIcMump9KqIfJs). Acesso em: 07 jun. 2021.

OI FUTURO; CONSUMOTECA. **Museus: narrativas para o futuro**. Oi Futuro. [S.l.], p. 1-148. 2019.

OLIVEIRA, A.C.N. **O CCBB como anfitrião: uma reflexão sobre o turismo e a hospitalidade a partir do discurso proferido pelo Centro Cultural Banco do Brasil Brasília no site e no Facebook**. 2016. 177 f. Dissertação (Mestrado em Turismo) – Centro de Excelência em Turismo da Universidade de Brasília/UnB, Brasília, 2016.

OLIVEIRA, C. J. P. **Disco é cultura: a expansão do mercado fonográfico brasileiro nos anos 70**. 2018. 119 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Ciências Sociais da Fundação Getulio Vargas, Programa de Pós-Graduação em História, Política e Bens Culturais. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/24090/Disco%20%c3%a9%20cultura%20Claudio%20Oliveira.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 08 jun. 2022

OLIVEIRA, G. Há 40 anos, Lei Falcão reduzia campanha eleitoral na TV a 'lista de chamada'. **Agência Senado**, 30 novembro 2016. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2016/09/30/ha-40-anos-lei-falcao-reduzia-campanha-eleitoral-na-tv-a-lista-de-chamada>. Acesso em: 03 jun. 2020.

OLIVEIRA, J. C. Presidente do Grupo Bellini Cultural nega fraudes na Lei Rouanet. **Câmara dos Deputados**, 2016. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/503268-presidente-do-grupo-bellini-cultural-nega-fraudes-na-lei-rouanet>. Acesso em: 20 jun. 2022.

\_\_\_\_\_. Promotora cultural nega fraudes com recursos da Lei Rouanet. **Câmara dos Deputados**, 2017. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/507637-promotora-cultural-nega-fraudes-com-recursos-da-lei-rouanet/>. Acesso em: 20 jun. 2022.

OLIVEIRA, R. A. Bienal de São Paulo: impacto na cultura brasileira. In: **Cultura: Produção e Resistência**. São Paulo: Revista São Paulo em Perspectiva, v. 15, n. 3, jul-set de 2001.

OLIVEIRA, R. C.; MONTEIRO, J. M.; GOULART, M. H. H. S.; VANALI, A. C. Prosografia familiar da operação "Lava-jato" e do Ministério Temer. **Revista NEP – Núcleo de Estudos Paranaenses da UFPR**. v.3, nº3, ago.2017. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/nep/article/view/55093/33455>. Acesso em 24 mai. 2022.

ORLANDI, E. P. **Análise de discurso: Princípios & procedimentos**. 11ª ed. Campinas, SP: Pontes Editores, 2013.

ORTEGA, P.; MACEDO, ; VASSALLO, L. Justiça condena 12 a até 19 anos de prisão por fraudes e desvios de R\$ 21 milhões com Lei Rouanet. **Blog Fausto Macedo/O Estado de S.Paulo**, 2020. Disponível em: <https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/justica-condena-12-por-fraudes-e-desvios-de-r-21-milhoes-com-lei-rouanet/>. Acesso em: 20 jun. 2022.

ORTIZ, Renato. **Cultura brasileira e identidade nacional**. São Paulo, Brasiliense, 1985.

PELUSO, A. C. (org.). **As Constituições do Brasil: 1824, 1891, 1934, 1937, 1946 1967 e 1988**. São Paulo: Editora Manole, 2011.

PERASSOLO, J. Mario Frias foi o mais longevo secretário da Cultura de Bolsonaro; veja os outros: Além de Regina Duarte, pasta teve integrante demitido por flertar com nazismo e economista sem experiência na área. **Folha de S.Paulo**, 2022. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2022/03/mario-frias-foi-o-mais-longevo-secretario-da-cultura-de-bolsonaro-veja-os-outros.shtml>. Acesso em: 26 jun. 2022.

\_\_\_\_\_. Novo chefe da Cultura esteve com Mario Frias na viagem de R\$ 39 mil a Nova York: Saiba quem é Hélio Ferraz de Oliveira, que entra no lugar de ex-galã teen e deve manter perfil radical da pasta. **Folha de S.Paulo**, 2022a. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2022/03/novo-chefe-da-cultura-esteve-com-mario-frias-na-viagem-de-r-39-mil-a-nova-york.shtml>. Acesso em: 26 jun. 2022.

PEREIRA, F. **Centro Cultural Banco do Brasil – O sonho e o fazer andam juntos**. Rio de Janeiro: Banco do Brasil – DIRAD/DESED, 1990

\_\_\_\_\_. **Espaço Cultural da Liberdade: Praça da Liberdade – Belo Horizonte: capital do século: 12/12/1897-12/12/1997**. Brasília: Senado Federal, Gabinete do Senador Francelino Pereira, 1998.

PEREIRA, N. Três polêmicas sobre a Lei Rouanet, alvo de operação da PF. BBC Brasil. **BBC Brasil**, 03 jun. 2016. Atualizada em 28 jun. 2016. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-36364789>. Acesso em: 20 jun. 2022.

PESAVENTO, S. J. Em busca de uma outra história: imaginando o imaginário. **Revista Brasileira de História**, São Paulo, v. 15, p. 09-27, 1995. Disponível em: [https://www.anpuh.org/revistabrasileira/view?ID\\_REVISTA\\_BRASILEIRA=14](https://www.anpuh.org/revistabrasileira/view?ID_REVISTA_BRASILEIRA=14). Acesso em: 09 abr. 2022.

PODER 360. Entenda como foi a compra de votos a favor da emenda da reeleição em 1997. **Poder 360**, 08 setembro 2020.

PUTTI, A. Edital do BB para filmes questiona cunho político e cenas de nudez. **Carta Capital**, 13 agosto 2019.

QUIRINO, C. Exposição da Dreamworks no CCBB tem recorde de público. **Diário do Rio**, Rio de Janeiro, 16 abril 2019.

R7. De Claudia Leite a Luan Santana: projetos da Lei Rouanet causam espanto. **R7/ POP**, 18/02/2016 – 23h20 – atualizado em 19/02/2016 – 15h39. Disponível em: <https://entretenimento.r7.com/pop/fotos/de-claudia-leitte-a-luan-santana-projetos-da-lei-rouanet-causam-espanto-06102019>. Acesso em: 20 mar. 2022.

RACY, S. Fundo de endowment de sustento do Masp tem boa receptividade mesmo antes de sua criação. **Estadão**, 16 set. 2017. Disponível em: <https://cultura.estadao.com.br/blogs/direto-da-fonte/fundo-de-endowment-de-sustento-do-masp-tem-boa-receptividade-mesmo-antes-de-sua-criacao/>. Acesso em: 10 mai.2022

\_\_\_\_\_. Itaú Cultural continua mais dois anos gestor do Auditório Ibirapuera. **Estadão**, 2018. Disponível em: <https://cultura.estadao.com.br/blogs/direto-da-fonte/itau-cultural-continua-mais-dois-anos-gestor-do-auditorio-ibirapuera/>. Acesso em: 10 jan. 2021.

REUTERS. Maioria das fintechs brasileiras ainda engatinha, aponta estudo. **Uol**, 2018. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/reuters/2018/11/09/maioria-das-fintechs-brasileiras-ainda-engatinha-aponta-estudo.htm>. Acesso em: 28 fev. 2019.

REZENDE, M. B.; GRIECO, B.; TEIXEIRA, L.; THOMPSON, A. (Orgs.). Fundação Nacional Pró-Memória 1979-1990 (Verbete). **Dicionário do Patrimônio Cultural / IPHAN**, 2014. Disponível em: <http://portal.iphan.gov.br/dicionarioPatrimonioCultural/detalhes/53/fundacao-nacional-pro-memoria-1979-1990>. Acesso em: 19 mar. 2022.

REZENDE, F. Quem foi Olavo Setubal. **IEA/USO**, 2016 - atualizado em 2020. Disponível em: <http://www.iea.usp.br/pesquisa/catedras-e-convenios/catedra-olavo-setubal-de-arte-cultura-e-ciencia/olavo-setubal>. Acesso em: 23 out. 2020.

RIBEIRO, A. BB foi usado como bombeiro da crise. **Valor Econômico - Caderno Finanças**, São Paulo, 24 nov. 2009. C1.

RICOUER, Paul. **A memória, a história, o esquecimento**. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2007.

ROCHA, R. Especialistas avaliam Lei Rouanet pré e pós mudanças. **Meio & Mensagem**, 2019. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2019/04/29/especialistas-avaliam-lei-rouanet-pre-e-pos-mudancas.html>. Acesso em: 18 abr. 2021.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R.; JAFFE, J. F. **Administração financeira: Corporate finance**. São Paulo: Atlas, 1995.



RUBIM, A. A. C. Políticas culturais no Brasil: tristes tradições, enormes desafios. In: RUBIM, A. A. C.; BARBALHO, A. (orgs.). **Políticas culturais no Brasil**. Salvador: EDUFBA, 2007. p. 11-36.

\_\_\_\_\_; CANELAS, A. A. e ROCHA, R. (Orgs.). **Políticas Culturais**. Salvador, EDUFBA, 2012

SAITO, Bruno Yutaka. Bill Viola atualiza busca pelo espiritual. Janela Crítica (coluna). Caderno Eu & Fim de semana. **Valor**, sexta-feira, 15 de junho de 2018, p.25.

SALES, R. S.; CARVALHO, L. D. Avaliação da Eficiência e Retornos de Bancos Brasileiros Após Fusões e Incorporações. **ReFAE – Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 9, p. 1-14, 2018. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/ReFAE/article/view/6105/6173>. Acesso em: 20 out. 2021.

SALICNET. **Sistemas Cultura**. Secretaria Especial de Cultura, 2020. Disponível em: <http://sistemas.cultura.gov.br/comparar/salicnet/salicnet.php>. Acesso em: 06 ago, 2020.

SALOMÃO, A.; FERNANDES, A. Banqueiros pedem união para que o país possa 'virar a página'. **Folha de S.Paulo**, 2018. Disponível em: [https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/11/banqueiros-pedem-uniao-para-que-o-pais- possa- virar-a-pagina.shtml](https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/11/banqueiros-pedem-uniao-para-que-o-pais-possa- virar-a-pagina.shtml). Acesso em: 04 out. 2020.

SANTAELLA, L. **Por que as comunicações e as artes estão convergindo?** (Coleção questões fundamentais da comunicação). ed. São Paulo: Paullus, 2005.

SANT'ANNA, M. G. São Paulo: patrimônio e centralidade em disputa. In: \_\_\_\_\_. **A cidade-atração: a norma de preservação de áreas centrais no Brasil dos anos 1990** [online]. Salvador: EDUFBA-PPG-AU FAUFBA, 2017. p. 171-226. Disponível em: <https://books.scielo.org/id/8wzv5/pdf/santanna-9788523218713-06.pdf>. Acesso em: 20 out. 2021.

SANTOS, Â. O. D. A. Celso Furtado, ministro da cultura. Ensaio sobre cultura e o Ministério da Cultura. In: FURTADO, R. F. D. (org.). **Ensaio sobre cultura e o Ministério da Cultura**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2012. p. 161-176.

SANTOS, M. **Metamorfoses do espaço habitado: fundamentos teórico e metodológico da Geografia**. 6ª. ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

SARKOVAS, Y. Entrevista com Yacoff Sarkova [por Pedro F. Bendassoll]. **FGV Executiva**, 3. 14-18. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34594/33397>. Acesso em: 30 dez. 2021.

SARNEY, J. A saga do Ministério da Cultura. **Os Divergentes**, 2020. Disponível em: <https://osdivergentes.com.br/outras-palavras/a-saga-do-ministerio-da-cultura/>. Acesso em: 25 out. 2021.

SARON, E. Eduardo Saron – superintendente do Itaú Cultural. [Entrevista concedida a Fabio Maleronka Ferron; Sergio Cohn em 28mai.2010. Disponível em <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/100/100135/tde-27112017-103623/publico/ProducaoCulturalnoBrasilLivro5.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2021.

SASSE, C. Luta dos trabalhadores resultou em menor duração da jornada. **Agência Senado**, Brasília, 25 fevereiro 2014. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2014/02/25/luta-dos-trabalhadores-resultou-em-menor-duracao-da-jornada>. Acesso em: 03 abr. 2022.

SECRETARIA ESPECIAL DA CULTURA. Sistema Nacional de Cultura se consolida como ferramenta de monitoramento para execução de políticas públicas culturais no Brasil. **Secretaria Especial de Cultura/Ministério do Turismo**, publicado em 17/06/2021, às 17h57 – atualizado em 17/06/2021, às 18h17. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/secretaria-especial-da-cultura/sistema-nacional-de-cultural-se-consolida-como-ferramenta-de-monitoramento-para-execucao-de-politicas-publicas-culturais-no-brasil>. Acesso em: 17 mai. 2022.

\_\_\_\_\_. Plano Nacional de Cultura – Relatório 2020 de Acompanhamento das Metas – 1ª edição. **Secretaria Especial de Cultura/Ministério do Turismo**, out. 2021. Disponível em: [http://pnc.cultura.gov.br/wp-content/uploads/sites/16/2021/10/Relat%C3%B3rio-de-monitoramento\\_2020\\_1%C2%AA-edi%C3%A7%C3%A3o-1.pdf](http://pnc.cultura.gov.br/wp-content/uploads/sites/16/2021/10/Relat%C3%B3rio-de-monitoramento_2020_1%C2%AA-edi%C3%A7%C3%A3o-1.pdf). Acesso em: 01 jun. 2022.

\_\_\_\_\_. Lei de Incentivo à Cultura. **Secretaria Especial de Cultura/Ministério do Turismo**, s/d. Disponível em: <http://leideincentivoacultura.cultura.gov.br>. Acesso em: 07 jan. 2022.

SECULT. Secult comemora 50 anos nesta terça-feira, 9/8. **Secretaria da Cultura do Estado do Ceará**, 2016. Disponível em: <https://www.secult.ce.gov.br/2016/08/09/secult-comemora-50-anos-nesta-terca-feira-98/>. Acesso em: 18 nov. 2021.

SEDINI, S. Os 40 Anos da Anistia e o Legado das Ditaduras na América Latina. **Instituto de estudos Avançados da Universidade de São Paulo**, São Paulo, 13 agosto 2019. Disponível em: <http://www.iea.usp.br/eventos/40-anos-da-anistia>. Acesso em: 17 abr. 2022.

SEFIC. Secretaria Nacional de Fomento e Incentivo à Cultura – SEFIC. **Transparência e Prestação de Contas – 2021**, 2021. Disponível em: [https://www.gov.br/turismo/pt-br/acesso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas/valor-publico-gerado-1/2021/relatorio\\_1326686\\_sefic\\_relatorio\\_de\\_transparencia\\_ativa\\_1\\_e\\_2\\_sem\\_2021\\_29dez21.pdf](https://www.gov.br/turismo/pt-br/acesso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas/valor-publico-gerado-1/2021/relatorio_1326686_sefic_relatorio_de_transparencia_ativa_1_e_2_sem_2021_29dez21.pdf). Acesso em: 13 mar. 2022.

SEITENFUS, R. A. S. **A entrada do Brasil na Segunda Guerra Mundial**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2000.

SENADO FEDERAL. Fernando Collor de Mello: Biografia. Institucional – Arquivo. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/arquivo/historiaoral/fichas-tecnicas/ex-presidente-da-republica/fernando-collor/biografia>. Acesso em: 13 mar. 2022

SERPA, A. **O espaço público na cidade contemporânea**. São Paulo: Editora Contexto, 2014.

SILVA, L. C. C. D. 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 de Mestrado apresentada ao Departamento de Administração da Universidade Federal da Paraíba/UFPB. Disponível em: <http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/Endomarketing-e-Imagem-Corporativa.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2021.

SODRÉ, N. W. **A história da imprensa no Brasil**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1966.

SOUSA, A. P. Lula critica mau uso da Lei Rouanet. **Folha de S.Paulo**, São Paulo, 25 jul. 2009. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/ilustrad/fq2507200908.htm>. Acesso em: 18 abr. 2021.

\_\_\_\_\_. Lei dos Endowments beneficia instituições culturais. **Valor**, São Paulo, 15 fev. 2019. Disponível em: <https://valor.globo.com/eu-e/noticia/2019/02/15/lei-dos-endowments-beneficia-instituicoes-culturais.ghtml>. Acesso em: em 10 mai.2022

SOUZA, E. F. D. Assim bem CCBB. **Revista do Correio**, Brasília, jun. 2011.

SOUZA FRANCO, B. D. S. V. de. **Os bancos do Brasil**. 2. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1984.

SOUZA, V. D. Política, Gestão e Economia da Cultura. In: DURAND, J. C. **Política cultural e economia da cultura**. São Paulo: Edições Sesc SP, 2013. p. 17-20.

SRF. **Instrução Normativa SRF nº 267, de 23 de dezembro de 2002. Dispõe sobre os incentivos fiscais decorrentes do imposto sobre a renda das pessoas jurídicas**. Secretaria da Receita Federal. Brasília. 2002. <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=15148&visao=anotado>. Acesso em: 05 jan. 2022.

STF. Constituição 30 anos: As Constituições Brasileiras de 1824 a 1988. **Supremo Tribunal Federal**, 2018. Disponível em: <https://stf.jusbrasil.com.br/noticias/633535994/constituicao-30-anos-as-constituicoes-brasileiras-de-1824-a-1988>. Acesso em: 28 jun. 2020.

STYCER, M. Com 4 secretários em 17 meses, Cultura é personagem figurante do governo. **Uol**, 2020. Disponível em: <https://www.uol.com.br/splash/colunas/mauricio-stycer/2020/05/20/com-4-secretarios-em-17-meses-cultura-e-personagem-figurante-do-governo.htm>. Acesso em: 26 junho 2022.

SUAREZ, J. Armas antigas achadas em baú na praça da Liberdade serão restauradas. **O Tempo**, Belo Horizonte, 06 outubro 2015. <https://www.otempo.com.br/cidades/armas-antigas-achadas-em-bau-na-praca-da-liberdade-serao-restauradas-1.1131753>. Acesso em 15 jan. 2022.

TARDE NACIONAL. Millennials x Geração Z: Saiba a diferença entre mico e cringe: "Modismo"? Sociólogo Rogério Baptistini explica mais sobre o novo termo que ganhou as redes sociais. **EBC**, 2021. Disponível em: <https://radios.ebc.com.br/tarde-nacional/2021/06/millennials-x-geracao-z-saiba-a-diferenca-entre-mico-x-cinge>. Acesso em: 27 mar. 2022.

TCU. Acórdão 191/2016. **TCU**, 2016. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/191%252F2016/NUMACORDAO%253A191%2520ANOACORDAO%253A2016/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/2/%2520>. Acesso em: 24 jul. 2022

TESOURO NACIONAL. Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP). **Tesouro Nacional**, 2018. Disponível em: <https://www.tesourotransparente.gov.br/publicacoes/manual-de-contabilidade-aplicada-ao-setor-publico-mcasp/2019/26>. Acesso em: 27 jun. 2021.

THE ART NEWSPAPER. Visitor Figures 2015. **The Art Newspaper - Special Report**, London, abr. 2016. ISSN 267. Disponível em: [http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2016/04/TheArtNewspaper\\_Ranking2015.pdf](http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2016/04/TheArtNewspaper_Ranking2015.pdf). Acesso em: 21 abr. 2021.

THE ART NEWSPAPER. Visitor Figures 2018. **The Art Newspaper - Special Report**, London, abr. 2018. Disponível em: [https://www.gov.br/museus/wp-content/uploads/2018/04/TheArtNewspaper\\_Ranking2018.pdf](https://www.gov.br/museus/wp-content/uploads/2018/04/TheArtNewspaper_Ranking2018.pdf). Acesso em: 21 abr. 2021.

- THE ART NEWSPAPER. Visitor Figures 2019. **The Art Newspaper - Special Report**, London, abr. 2020. Disponível em: [http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2019/04/TheArtNewspaper\\_Ranking2020.pdf](http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2019/04/TheArtNewspaper_Ranking2020.pdf). Acesso em: 21 abr. 2021.
- TOLILA, P. **Cultura e economia: problemas, hipóteses, pistas**. São Paulo: Iluminuras, 2007.
- TSE. Plebiscito de 1993. TSE, s/d. Disponível em: <http://www.tse.jus.br/eleicoes/plebiscitos-e-referendos/plebiscito-1993/plebiscito-de-1993>. Acesso em: 04 jun. 2020.
- UFC. Indicador de preços da Cultura - Lei Rouanet. **Universidade Federal de Catalao/Proec**, 2011. Disponível em: <https://cec.catalao.ufg.br/n/53354-indicador-de-precos-da-cultura-lei-rouanet>. Acesso em: 07 abr. 2022.
- VALORES. Afinal, Quem é o Maior Patrocinador da Cultura Brasileira? **Marketing Cultural**, 2020. Disponível em: <https://patrocinadores.marketingcultural.com.br/2020/05/25/afinal-quem-e-o-maior-patrocinador-da-cultura-brasileira/>. Acesso em: 16 mai. 2021.
- VEJA. Grandes negócios do setor desde 1996. **Veja**, São Paulo, 20 nov. 2008.
- VENTURA, A. Arte, arquitetura e política em obras de Portinari. **Fundação Clóvis Salgado**, 2020. Disponível em: <https://fcs.mg.gov.br/arte-arquitetura-e-politica-em-obras-de-portinari/>. Acesso em: 15 mar. 2022.
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- VERSALIC. Versalic. **Secretaria Especial de Cultura**, 2021. Disponível em: [http://versalic.cultura.gov.br/#/incentivadores?limit=12&offset=0&sort=total\\_doado:desc](http://versalic.cultura.gov.br/#/incentivadores?limit=12&offset=0&sort=total_doado:desc). Acesso em: 17 mai. 2021.
- VETTORAZZO, L. A briga sobre o patrocínio do Banco do Brasil à CBV está longe de acabar. **Coluna Radar por Robson Bonin/ Veja**, 1º nov. 2021.
- VIACOM. THE MILLENNIAL DISRUPTION INDEX. **BBVA**, 2018. Disponível em: <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2015/08/millennials.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2019.
- VIEIRA, M. E. D. M. **Distinção, cultura de consumo e gentrificação: O Centro Cultural Banco do Brasil e o mercado de bens simbólicos**. 2006. Tese (Doutorado em Sociologia) – Departamento de Sociologia da Universidade de Brasília/UnB, Brasília, 2006.
- VILLELA, M. Carta de Milú Villela. **MAM**, 2019. Disponível em: <https://mam.org.br/2019/05/08/carta-de-milu-villela/>. Acesso em: 03 fev. 2021.
- XAVIER, Raquel Manhães. **Les enjeux du travail culturel brésilien: Étude des emplois issus des activités du Centre Culturel Banque du Brésil (2010 à 2014)**. 2015. 192f. Mémoire de Master 2 (Recherche en Histoire et politique des musées & du patrimoine artistique) - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Paris, 2015.
- WARDE JR, J. W. (Coord.). **Fusão, cisão, incorporação e temas correlatos**. São Paulo: Editora Quartier Latin do Brasil, 2009.
- WEFFORT, F. Introdução. In: WEFFORT, F.; SOUZA, M. (orgs). **Um olhar sobre a cultura brasileira**. Rio de Janeiro: Funarte, 1998. p. 17-26.
- WHARTON UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA. Itaú-Unibanco Holding: em meio à crise, surge um gigante das finanças no Brasil. **Wharton University of Pennsylvania**, 2008. Disponível em: <http://www.knowledgeatwharton.com.br/article/itau-unibanco-holding-em-meio-a-crise-surge-um-gigante-das-financas-no-brasil/>. Acesso em: 04 out. 2020.

WILLIAMS, R. **Cultura**. 2011 (reimpressão). São Paulo: Paz e Terra, 1992.

XAVIER, R. M. **Les enjeux du Travail Culturel Brésilien: Étude des emplois issus des activités du CCBB (Centro Cultural Banco do Brasil) 2010 – 2014**. Paris 1: Panthéon-Sorbonne, 2015.

YÚDICE, G. **A conveniência da cultura: Usos da cultura na era global**. Belo Horizonte: UFMG, 2004.

ZALLO, R. La economía de la cultura (y de la comunicación) como objeto de estudio. **ZER: Revista De Estudios De Comunicación = Komunikazio Ikasketen Aldizkaria**, v. 22, p. 215-234, novembro 2011. Disponível em: <https://ojs.ehu.eus/index.php/Zer/article/view/3682>. Acesso em: 12 nov. 2021.

## APÊNDICE

### Questionário inicial encaminhado ao Centro Cultural Banco do Brasil e ao Itaú Cultural

#### 1. Contexto histórico da política cultural

1.1 É possível disponibilizar a ata ou documento oficial de criação do primeiro espaço cultural da instituição? Caso a resposta seja negativa ou não contenha as seguintes questões, solicito informar:

1.1.1 Qual foi e quando foi criado o primeiro espaço cultural da instituição?

1.1.2 O que motivou a instituição a criar o espaço?

1.1.3 Quem era o presidente da instituição à época da criação? Qual o papel desempenhado por ele na execução do projeto?

1.2 Antes de ter seu próprio espaço, a instituição patrocinava arte e cultura? Qual era o modelo?

1.3 Por que a instituição mantém espaços dedicados à arte e cultura?

1.4 Quantos e quais são os espaços culturais mantidos pela instituição?

1.5 O que é arte para a instituição?

1.6 O que é cultura para a instituição?

1.7 A instituição entende que faz a junção dessas duas perspectivas em seus espaços culturais?

1.8 Como a instituição seleciona os projetos que ocuparão seus espaços artístico-culturais?

#### 2. Modelos de financiamento

2.1 Qual o modelo inicial (utilizado à época de inauguração do espaço cultural) de financiamento a projetos artístico-culturais da instituição? Ele se mantém até hoje?

2.2 Quais os modelos de financiamento mais utilizados pela instituição para patrocinar projetos artísticos e culturais em seu(s) espaço(s)?

2.3 A instituição utiliza o Apoio direto (recursos próprios, sem os benefícios das leis de incentivo) como meio de patrocinar projetos artísticos e culturais?

2.3.1 Desde quando?

2.3.2 Em que circunstâncias?

2.3.3 Se não, por quê?

2.4 A instituição utiliza a Lei Federal de Incentivo à Cultura como meio de patrocinar projetos artísticos e culturais?

2.4.1 Desde quando?

2.4.2 Em que circunstâncias?

2.4.3 Se não, por quê?

2.5 A instituição utiliza o *Crowdfunding* como meio de patrocinar projetos artísticos e culturais?

2.5.1 Desde quando?

2.5.2 Em que circunstâncias?

2.5.3 Se não, por quê?

2.6 A instituição utiliza o *Endowment* como meio de patrocinar projetos artísticos e culturais?

2.6.1 Desde quando?

2.6.2 Em que circunstâncias?

2.6.3 Se não, por quê?

2.7 A instituição utiliza o *Matchfunding* como meio de patrocinar projetos artísticos e culturais?

2.7.1 Desde quando?

2.7.2 Em que circunstâncias?

2.7.3 Se não, por quê?

2.8 A instituição utiliza a Cessão de espaço como meio de apoiar projetos artísticos e culturais?

2.8.1 Desde quando?

2.8.2 Em que circunstâncias?

2.8.3 Se não, por quê?

2.9 A instituição utiliza algum outro meio de financiamento diferente dos indicados acima para apoiar projetos artísticos e culturais?

2.9.1 Desde quando?

2.9.2 Em que circunstâncias?

### 3. Registros

3.1 Qual o fato mais relevante ocorrido para a instituição (banco) no ano de 1986?

3.1.1 E para o espaço cultural?

3.2 Qual o fato mais relevante ocorrido para a instituição (banco) no ano de 1996?

3.2.1 E para o espaço cultural?

3.3 Qual o fato mais relevante ocorrido para a instituição (banco) no ano de 2006?

3.3.1 E para o espaço cultural?

3.4 Qual o fato mais relevante ocorrido para a instituição (banco) no ano de 2016?

3.4.1 E para o espaço cultural?

#### **4. Visitantes**

4.1 Qual é o público-alvo da instituição em seu espaço cultural?

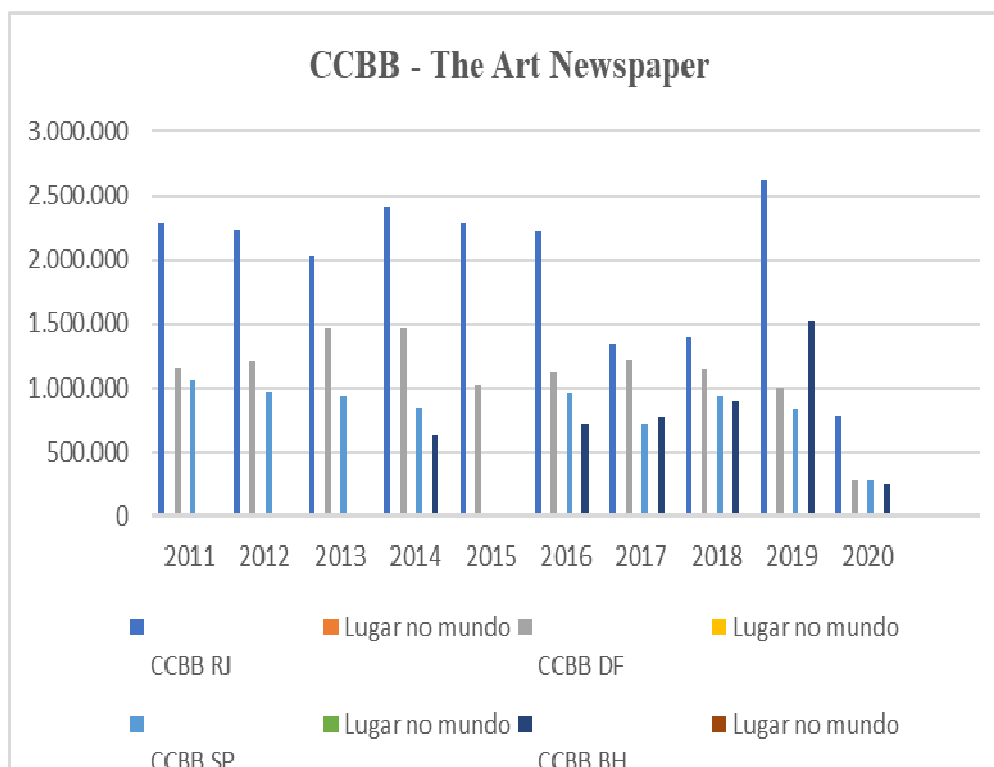
4.2 Como a instituição mensura o público visitante?

4.3 A instituição tem disponíveis dados anuais de público visitante, desde o primeiro ano de funcionamento do espaço cultural? Poderia disponibilizá-los, ano a ano, desde o início da instituição cultural?



## ANEXOS

## Anexo 01 – Centro Cultural Banco do Brasil – The Art Newspaper



Fonte: The Art Newspaper

## Anexo 02 – Logomarcas CCBB

Imagem 3 – Logomarca CCBB Rio de Janeiro – 1989



Fonte: CCBB RJ

Imagem 4 – Logomarca CCBB Rio de Janeiro – 1993



Fonte: CCBB RJ

Imagem 5 – Logomarca CCBB Rio de Janeiro – 1994



Fonte: CCBB RJ

**Imagem 6 – Logomarca CCBB Rio de Janeiro – 1995**



Fonte: CCBB RJ

**Imagem 7 – Logomarca CCBB Rio de Janeiro – 1999**



Fonte: CCBB RJ

**Imagem 8 – Logomarca CCBB – 2001**



Fonte: CCBB RJ

**Imagem 9 – Logomarca CCBB – 2002**



**Fonte: CCBB RJ**

**Imagem 10 – Logomarca CCBB – 2008**



**Fonte: CCBB RJ**

**Imagem 11 – Logomarca CCBB – 2010**



**Fonte: CCBB RJ**

**Anexo 03 – Centros Culturais Banco do Brasil****Imagem 12 – CCBB Rio de Janeiro**

**Fonte: Ana Colla (crédito) – disponibilizada pelo CCBB RJ**

**Imagem 13 – CCBB Brasília**

**Fonte: Adelaide Oliveira (crédito) – Brasília (DF), 15 fev. 2018**

**Imagem 14 – CCBB São Paulo**



Fonte: <https://cbb.com.br/sao-paulo/cbb-educativo/>

**Imagem 15 – CCBB Belo Horizonte**



Fonte: Anna FTG (crédito) – <https://soubh.uai.com.br/noticias/cultura/por-dentro-do-cbb-bh>

## Anexo 04 – Logomarcas Itaú Cultural

Imagem 16 e 17 – Logomarcas Instituto Cultural Itaú – 1987-1998



Fonte: Instituto Itaú Cultural, 2022

Imagem 18 – Logomarca Instituto Itaú Cultural – 1998

Instituto **Itaú**  
**cultural**

Fonte: Instituto Itaú Cultural, 2022

Imagem 19 – Logomarca Instituto Itaú Cultural – 1998-2018

**Itaú**  
**cultural**

Fonte: Instituto Itaú Cultural, 2022

**Imagem 20 – Logomarca Instituto Itaú Cultural – 2018 – 2022**

**\C ItaúCultural**

**Fonte: Instituto Itaú Cultural, 2022**

**Imagem 21 – Logomarca Instituto Itaú Cultural comemorativa dos 20 anos – 2007**



**Itaú Cultural**  
**vinte anos**

**Fonte: Instituto Itaú Cultural, 2022**



## Anexo 05 – Itaú Cultural

Imagem 22 – Instituto Itaú Cultural



Fonte: Adelaide Oliveira (crédito) – São Paulo (SP), 2022