

mam

uma
história
sem fim

RONALDO BIANCHI

MAM, UMA HISTÓRIA SEM FIM

Mestrado em Administração

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo 2006

Regina e Marina, meu esteio.

Agradeço ao Prof. Francisco Serralvo por suas orientações, a Nathália Meyer e Beatriz Pivoto, minhas companheiras de pesquisa,
ao meu irmão Roberto Bianchi por seus conselhos e à toda querida equipe do MAM, em particular a Milú, os protagonistas desta história.

ÍNDICE

LISTA DE ILUSTRAÇÕES 5

LISTA DE ANEXOS 6

RESUMO 7

ABSTRACT 8

INTRODUÇÃO 9

MARCAS 14

O QUE É UMA MARCA? 14

FUNÇÕES 17

IDENTIDADE DE MARCA 20

ARQUITETURA DE MARCA 29

A COMUNICAÇÃO NA CONSTRUÇÃO DE MARCAS 33

O MARKETING E MARCAS CULTURAIS 37

CICLO DO MARKETING CULTURAL 47

O EMPREENDEDOR CULTURAL 54

MARKETING CULTURAL, PATROCÍNIO E MECENATO 56

CAPÍTULO III 60

O MUSEU DE ARTE MODERNA 60

DE SÃO PAULO (MAM) 60

O MUSEU COMO LUGAR PRIVILEGIADO DO MECENATO 61

A TRAJETÓRIA DA ARTE MODERNA NO BRASIL 62

Modernidade e Modernismo 63

A Marca Arte Moderna 71

O Moma E O Momaísmo 72

Vanguardas Latino-Americanas e o Modernismo Brasileiro 75

Movimentos Para Uma Arte Moderna Brasileira 76

A HISTÓRIA DO MAM, AS SUAS CINCO FASES 82

Fase I – Presidência De Ciccillo Matarazzo (1948 A 1963) 84

Pessoas relacionadas com a fundação do MAM 87

Fase II - Permanência Da Marca (1963 à 1968) 9 4

Fase III - Panoramas, Retomada Museológica (1968 à 1982) 97

Fase IV - Presidência De Aparício Basílio da Siva (1982 a 1992) 99

Fase V - Modernização Da Gestão (1992 – Hoje) 100

FOCOS ESTRATÉGICOS *104*

Sede *107*

Acervo *110*

Financiamento *112*

Grade Expositiva29 *116*

Público31 *118*

REPERCUSSÃO NA IMPRENSA, A Visão do MAM SP Pela Mídia Impressa *119*

4.7. Premiações *129*

Análise da Marca MAM *132*

A Marca MAM Quanto À Denominação *133*

O Logo MAM *134*

Função da Marca MAM *142*

Marcas Atuais do MAM *143*

CONCLUSÃO *148*

CONSIDERAÇÕES FINAIS *153*

BIBLIOGRAFIA *155*

MATERIAL CONSULTADO *162*

Documentos Oficiais: *162*

Cartas: *162*

Arquivos: *163*

Entrevistas: *163*

ANEXOS *165*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Ambiente de Marca

Figura 2: Imagem essencial e estendida da marca

Figura 3: Dimensões que envolvem o Brand Equity

Figura 4: Pilares que formam o marketing cultural

Figura 5: O Ciclo de negócios do marketing Cultural

Figura 6: Arte moderna

Figura 7: Mundo Absolutista e Mundo Industrial

Figura 8: Ruptura com arte mimética

Figura 9: Transferência de eixo

Figura 10: Formação do MAM

Figura 11: Quadro Estratégico

FIGURA 12: MAM

Figura 13: Convite Noemia 12 de Setembro de 1996

Figura 14: Catálogo da Primeira exposição do MAM "Do Figurativismo ao Abstracionismo" em 1949 e catálogo da exposição de esculturas de Maria Nuñez Del Prado em 1951

Figura 15: CatálogosColeção Tamagni de 1968 e Catálogo em homenagem a Sergio Milliet - 1969

Figura 16: Convite para Exposição de desenhos e gravuras de Livio Abramo - 1972

Figura 17: Cartaz da exposição de Lothar Charoux - 1974

Figura 18: Catálogo do Panorama da Arte Atual Brasileira - 1975

Figura 19: Contra capa do catálogo da exposição de Alfredo Volpi -1975 e Catálogo de Maria Guilhermina-1975

Figura 20: Convite do Panorama de 1983 com o logotipo criado por Emilie Chamie

Figura 21: Exposição "Cinco Pintores da Modernidade Portuguesa"

Figura 22: Campanha "Ginástica Mental" institucional MAM

Figura 23: Exposição do Expressionismo Alemão

Figura 24: Marcas geradas MAM

Figura 25: Marcas atuais MAM

Figura 26: Logotipos MAM

Gráfico 1: Exposições Realizadas

Gráfico 2: Exposições por presidência

Gráfico 3: Repercussão na imprensa

Gráfico 4: Francisco Matarazzo Sobrinho

Gráfico 5: Amigos do Museu

Gráfico 6: Joaquim Bento e Flávio Pinto de Almeida

Gráfico 7: Luiz Antonio Seráphico de Assis Carvalho e Paulo Egydio Martins

Gráfico 8: Aparício Basílio da Silva

Gráfico 9: Milu Villela

Tabela 1: Quantidade de público no MAM

Tabela 2: Prêmios do MAM

LISTA DE ANEXOS

Documentos xerocopiados dos arquivos dos Museus MAM e MAC (Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo) e da Fundação Bienal de São Paulo. Tabelas e Informações cedidas pela Biblioteca do MAM.

Anexo 1 – Carta de Carleton Sprague Smith à Kneese de Mello (28/11/1946)

Anexo 2 – Carta de Matarazzo Sobrinho à Kneese de Mello (8/11/1949)

Anexo 3 – Carta de Matarazzo Sobrinho à Nelson Rockefeller (7/11/1949)

Anexo 4 – Carta a Francisco Matarazzo Sobrinho (25/06/1962)

Anexo 5 – Relação de Obras da "Exposição do Acervo 1954-1955"

Anexo 6 – Escrituras de doação do acervo (15/01/1963)

Anexo 7 – Relação de obras doadas por Yolanda Penteado

Anexo 8 – Documento de doação do acervo à USP (02/10/1963)

Anexo 9 – Carta de Matarazzo Sobrinho à Antônio Ulhoa Cintra (25/01/1963)

Anexo 10 – Carta ao Conselho Universitário da Universidade de São Paulo do então reitor Ulhôa Cintra (1/02/1963)

ANEXO 11 – INFORMAÇÃO Nº 800/63 DO MAC USP (3/10/1963)

Anexo 12 – Cópia de bilhete manuscrito de Yolanda Penteado à Ciccillo Matarazzo e
"A dança do MAM" publicado no Correio Paulistano (15/05/1963)

Anexo 13 – Certidão da sociedade "Museu de Arte Moderna de São Paulo"

Anexo 14 – Ação proposta por Arnaldo Pedroso Horta (14/09/1966)

Anexo 15 – Requerimento do registro da Assembléia Geral Extraordinária de 12 de dezembro de 1963 (4/03/1964)

Anexo 16 – Ata da Reunião do Conselho Deliberativo do MAM (14/05/1990)

Anexo 17 – Ata da Reunião da Diretoria do MAM (22/05/1990)

Reportagens xerocopiadas retiradas da pesquisa pedia ao Banco de Dados do
Jornal Folha de São Paulo e do arquivo da Biblioteca do MAM.

Anexo A - "4, quase 5 Bienais" Lourival Gomes Machado

Anexo B – "50 anos do Museu de Arte Moderna" Gazeta Mercantil (14/07/1998)

ANEXO C – "O MAM VAI FICAR MAC" FOLHA DE SÃO PAULO (10/05/1963)

ANEXO D – "PANORAMA, NO MAM" FOLHA DE SÃO PAULO (28/09/1973)

Anexo E – "Um leilão para ajudar Museu de Arte Moderna" Folha de São Paulo (19/11/1977)

Anexo F – "MAM pede ajuda aos artistas para sobreviver" Folha de São Paulo (12/10/1980)

Anexo G – "Reforma dinamizará Museu de Arte Moderna" (8/05/1983)

Anexo H – "Um acervo Milionário na comemorações" com jornal e data desconhecidos

Anexos I – Reportagem de Alessandra Simões com jornal e data desconhecidos

RESUMO

A marca ganhou diferentes conceitos e funções pelos diversos autores que a estudaram. Hoje, sabemos que a marca é um importante item de diferenciação de mercado, que possui uma identidade e um ambiente, no qual as empresas precisam se adaptar. A identidade de marca abrange não só quem a consome, mas, também, o público que com ela trabalha e o público que a vende.

A marca não é apenas importante para o mundo corporativo, nos últimos anos a marca tornou-se importante no ambiente cultural como forma de novos negócios. E no marketing cultural nota-se um padrão de procedimento para começar e vender novos projetos, assim como dar a continuação. Primeiramente, monta-se uma unidade para a construção de projetos, com o projeto pronto é importante fazer uma pesquisa por patrocinadores e apresentar o projeto com um plano de mídia para fechar a venda. Nesse trabalho vamos analisar o Museu de Arte Moderna de São Paulo (MAM) como uma importante marca no cenário cultural Brasileiro.

O trabalho conta a história do MAM, por meio das suas diferentes administrações. A primeira administração de Ciccillo Matarazzo, no qual o MAM foi consagrado pela sociedade, mídia e artistas. A sua segunda administração, o museu sobreviveu com poucos recursos, já que Ciccillo Matarazzo havia deixado de financiar o museu. A terceira administração teve a sua frente Dinah Lopes Coelho que produziu os “Panoramas da Arte Brasileira” e restabeleceu o prestigio da marca do Museu de Arte Moderna. A quarta administração do MAM foi encabeçada por Aparício Basílio da Silva, o museu voltou a passar por dificuldades financeiras que só foram sanadas na administração de Eduardo Levi, que inaugura a fase de profissionalização do museu, que vai se estabilizar na gestão de Milu Villela. A administração de Milu tem características corporativas mais fortes, nessa administração a profissionalização do MAM fica evidente adquirindo parcerias corporativas e profissionais de diversas áreas. Analisamos ainda os indicadores de desempenho do museu que consideramos fundamentais para a construção da marca MAM: a sede, o acervo, financiamento, grade expositiva, público, repercussão na imprensa, premiações e aplicação da marca.

ABSTRACT

The study of branding has gained different concepts and functions by the authors who had studied it. Today, we now that the brand is an important item of market differentiation which has an identity and an environment that the companies must be adapt. The brand identity it encloses not only who consumes it, but also encloses the public who work and sell the brand.

The trademark is not only important for the corporative world, in the last few years the mark has became important in the cultural environment as a new form of businesses. In the cultural marketing, notices a procedure standard to start and sell new projects, as well as giving the continuation. Firstly, a unit for the construction of projects is mounted, with the ready project it is important to make a research for sponsors and to present the project with a media plan to close the selling of the business. In this work, we will analyze the Museum of Modern Art of São Paulo (MAM) as an important trademark in the Brazilian cultural scene.

The work tells the history of MAM, by means of its different administrations. In the first administration of Ciccillo Matarazzo, the MAM was consecrated by the society, media and artists. In its second administration, the museum survived with few resources, because Ciccillo Matarazzo had left to finance the museum. In its third administration had Dinah Lopes Coelho as a leader who produced the “Panoramas de Arte Brasileira” and reestablish the brand prestige of The Museum of Modern Art of São Paulo. The fourth administration of MAM was headed by Aparício Basílio Da Silva, in this administration, the museum passed again for financial difficulties that had been only cured in the administration of Eduardo Levy, who inaugurates the phase of professionalism of the museum, which goes to stabilize itself in the management of Milu Villela. The Milu Villela’s management has strong corporative characteristics; in this administration the professionalism of MAM is evident which acquired corporative and professional partnerships of diverse areas. We have analyzed the pointers of performance of the museum that we considered basic for the construction of the trademark MAM, are it: the headquarters, the quantity, financing, expositions, public, press repercussion, awards and the application of the brand.

INTRODUÇÃO

Pensando na relação hoje existente entre produtos e imagens percebemos que vivemos num mundo em que a imagem se tornou mais importante e significativa que o próprio produto. A globalização desempenhou e continua desempenhando um papel fundamental no mercado, com ela as informações vão de um lado ao outro do mundo em questão de segundos, a tecnologia evoluiu rapidamente, assim os ciclos-de-vida dos produtos estão cada vez menores, as empresas tem o desafio de se manter competitivas num mercado cada vez mais diversificado e efêmero.

Nesse contexto, o que mantém a empresa competitiva no mercado não é o produto por si só, mas também, e, fundamentalmente, o nome associado a ele, um nome forte, que o consumidor recorde, ao qual está acostumado. Enfim, optará por uma determinada marca. Esta passa a ter atributos especiais, se tornando o principal fator de diferenciação e, em muitas empresas, o ativo mais importante. É por isso que muitas delas reservam grandes verbas para construir, manter e valorizar a marca.

Uma marca passa então significar não somente o produto real, mas incorpora um conjunto de valores e atributos tangíveis e intangíveis que contribuem para diferenciá-la daqueles que lhe são similares. Não se pode negar que a qualidade do produto e da prestação de serviço é essencial para o sucesso da marca, e que nenhuma marca de sucesso pode sobreviver sem que satisfaça as necessidades do consumidor. Contudo, é inevitável que as marcas guardem umas relações cada vez mais subjetivas, ligadas aos fatores intangíveis, com o consumidor. Por isso é altamente significativo que um objeto marcado, tenha um valor superior ao do produto sem marca.

O que realmente sobrevive a este mundo dinâmico são as marcas, que possuem a vida mais longa que seus próprios produtos. Como por exemplo, a IBM, GE e a Coca-Cola que nasceram antes mesmo da Segunda Guerra Mundial e são uma das maiores companhias mundiais, com marcas mundiais, são elas que estão no topo da Interbrand como as marcas mais valiosas, isso porque investem em tecnologia, liderança e principalmente identidade de marca.

O estudo do caso do Museu de Arte Moderna de São Paulo pretende desvendar a essas problematizações. A escolha pelo Estudo de Caso se deu por ele

permitir correlacionar a teoria de Marcas à sua aplicação em um caso real, trazer a realidade para confirmar procedimentos que, até agora, não estavam descritos ou revelados na gestão de marcas culturais. O estudo de Caso se estrutura em utilizar um roteiro para desenvolver a história de uma prática ou gestão de uma prática cultural. Como sugestão acatamos o procedimento do Protocolo descrito por YIN (2005, p.92-94) “O protocolo é uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao realizar a coleta de dados a partir de um estudo de caso único. O protocolo é tão importante porque. Primeiro ele faz lembrar o tema do estudo de caso. Segundo, a elaboração do protocolo força-o a antecipar vários problemas, incluindo a forma como os relatórios do estudo de caso devem ser completados”. Seguindo o roteiro do protocolo de YIN (2005), chegamos:

1. **Objetivos do Estudo de Caso:**

O objetivo Geral do trabalho é fazer um amplo estudo sobre a gestão da marca. Quais são suas definições pelos autores mais consagrados no assunto, descobrir as suas diversas funções para as empresas, para os consumidores e o impacto na vida da sociedade em geral. A partir da construção teórica da gestão da marca, o objetivo secundário do trabalho é saber se a Teoria de Marcas se aplica às instituições culturais. Analisar se elas se utilizam desse instrumental das marcas para se legitimar perante a sociedade e se diferenciar dando visibilidade àqueles que subsidiam e trabalham nelas. Por isso será estudado o caso do museu de Arte Moderna de São Paulo, a partir de sua história que construiu uma marca de referência de cultura no Brasil.

2. **Questões do Estudo de Caso:**

- Quais as funções da marca na sociedade?
- Como geri-las para que elas não caiam no esquecimento?
- Quais os fatores que macros micro ambientais que ajudam a construção de uma marca forte?
- Por que a liderança em uma organização é importante?
- Como a comunicação da marca a ajuda a se tornar inesquecível?

Já para o caso do Museu de Arte Moderna de São Paulo, o trabalho chegou às seguintes questões:

- Como a marca foi articulada?
- Tornou-se um movimento global?
- Quem a articulou e a transformou no ícone do rompimento?
- Qual a sua validade conceitual?
- No Brasil, como a marca foi implantada, por quem e quando?
- Quais os fatores históricos que estavam latentes e foram utilizados para a eclosão da marca?
- Quais as estratégias foram adotadas pela administração a cada período?

• Como a forma de administrar e como os produtos expositivos e não expositivos praticados, determinaram o reconhecimento da marca como provedor de uma
eficiente oferta para as artes visuais?

• Como a marca ecoa sua importância no tempo e garante a visibilidade da instituição quando a sua sustentação, acervo, sede e financiamento lhe são retirados?

3. **Procedimento de Campo:**

Adotamos como procedimento de pesquisa um conjunto de técnicas, dado que dividimos o caso em cinco períodos separadamente. A divisão se fez necessária, pois em cada um a princípio percebemos que há diferentes estratégias, onde a marca e a organização sofreram mutações. O que nos obrigou a uma pesquisa mais prolongada, já que o espaço de tempo pesquisado, 56 anos, os personagens ainda vivos foram de difícil localização, mas obtivemos sucesso. Para cada período adotamos um conjunto de fontes que nos ofereceram informações suficientes para a concretização desse estudo. Relatamos a seguir esse procedimento:

- Acesso a arquivos em três instituições diferentes: Fundação Bienal de São Paulo, Museu de Arte Contemporânea da USP e Museu e Arte Moderna de São Paulo;
-
- Atas das reuniões de diretoria e conselho deliberativo de todo o período estudado;
- Leitura de catálogos das instituições para verificação das exposições realizadas;
- Coleta de informações em jornais e revistas, com avaliação de dimensionamento quantitativo e para captura de artigos e entrevistas;
- Foram examinadas correspondências do Museu da primeira fase analisada;
- Entrevistas realizadas com personagens e testemunhas dos períodos históricos segmentados;

Critérios de Análise:

Estabelecemos como critério de análise a estratégia da organização. Desta forma a análise de todo período nos conduziu a subdividi-lo em cinco fases históricas. O processo foi pertinente dado que para cada momento ocorreu uma estratégia especifica e os atores foram modificados. A seqüência da análise estratégica nos levou a avaliar a organização do ponto de vista dos resultados e a forma de operação. Por fim, a coleta de dados de desempenho e como a marca foi determinante na sustentação na continuidade da organização.

Demos a preferência pelo Estudo de Caso, pois o objeto de estudo de trabalho o Museu de Arte Moderna envolve eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. O Estudo de Caso se caracteriza pela capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências: documentos, artefatos, entrevistas e observações (YIN, 2005). E no nosso caso, conseguimos reunir diversos documentos históricos, reportagens das épocas aqui descritas, entrevistas com pessoas que participaram da história do Museu de Arte Moderna.

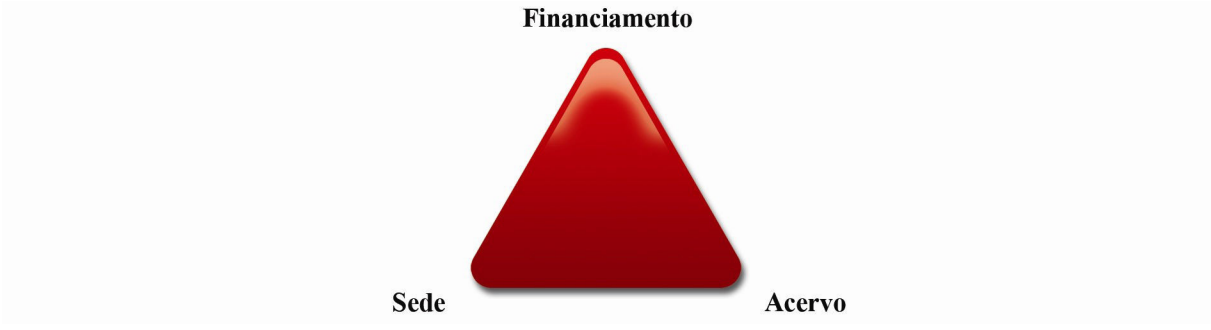
Esse tipo de investigação sobre o museu nos ajuda a entender o fenômeno das marcas de atividades culturais. Podemos perceber como se reproduzem análises típicas de instituições públicas, ou privadas dentro do escopo das instituições culturais ou de objetivo social. Esse estudo tem o objetivo de mostrar como essa instituição cultural lidou com a sua marca através do tempo, como e porque se deu o reconhecimento público de suas atividades, e como, esse reconhecimento se transfere para a liderança do museu.

Ao entender a construção da marca MAM, nos deparamos com questões e tipos de investigações, que se encaixam na metodologia de pesquisa: Estudo de Caso. O Estudo de Caso se caracteriza por ser um método em que o pesquisador "tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real", como caracteriza YIN (2005, p.19), é esse justamente o caso da marca MAM, uma vez que as marcas no campo cultural ainda foram muito pouco estudadas e são, no Brasil, um fenômeno relativamente novo. A história do MAM é a gestão de sua marca.

Yin, diz que, em geral, os Estudos de Caso são utilizados quando as questões colocadas são 'como' e 'por que', nessa pesquisa tentaremos responder as questões: 'porque' o Museu de Arte Moderna é um museu importante no cenário cultural brasileiro, e de 'como' se desenvolveu a marca MAM, se tornando um nome importante, para isso vamos recorrer principalmente ao desenvolvimento do Museu, e de sua 'marca' através do tempo.

A utilização do estudo de Caso como estratégia de pesquisa se deu por compreender o objeto, o museu e a construção de sua marca, como um fenômeno social complexo. Estudar o MAM passa por entender o seu lugar no cenário cultural, a modernização da sociedade brasileira, a entrada da Arte Moderna no país, a sua relação com a americanização da América Latina, a posição das elites frente às artes, o desenvolvimento econômico do país, o financiamento do museu, além das gestões e da relação com o marketing empresarial e cultural.

Importante ressaltar que um estudo de caso é um estudo de investigação empírica, como já dito não há respostas a priori, é o objeto que suscita questões e dá respostas, ela se baseia em várias fontes de evidências, que convergem em formato de triângulo, com três questões principais, no nosso caso o triângulo é composto de financiamento, sede e acervo, é esse tripé que dá sustentação ao museu e de sua marca.



A importância deste estudo revela-se na verificação da textura da organização frente às adversidades. Quando estas mais de ordem endógena do que exógena. Sendo assim, o objetivo desse trabalho é descobrir como a marca pode consolidar uma instituição. Por fim, o trabalho utiliza da teoria de marcas e de um profundo estudo histórico para estabelecer a real estima que o MAM SP possui com a sociedade brasileira, e, como sua marca ajudou-o em sua reestruturação.

O trabalho está dividido em duas etapas, a primeira delas abarca a teoria contemporânea sobre marcas, e, a segunda a verificação empírica da formação histórica do Museu de Arte Moderna de São Paulo. O desafio se dá na articulação dessas duas etapas com o intuito de entender a construção da marca MAM como uma importante marca cultural no cenário nacional. O primeiro capítulo da dissertação faz um estudo geral sobre as marcas, utiliza-se de autores consagrados no estudo do branding, explica o que é uma marca e coloca suas diversas funções. O segundo capítulo fará um recorte mais específico sobre o assunto e falará sobre as marcas no contexto cultural, o primeiro capítulo nos dá uma base teórica para desenvolvermos, no segundo capítulo, o assunto de marketing cultural e suas marcas. Assim, no terceiro capítulo (O Caso MAM) relataremos sua história em cinco fases, e tentaremos entender os caminhos do museu em seus aspectos administrativos e de liderança.

Contar a história do MAM é reunir passagens das artes plásticas brasileiras e como seus dirigentes, no decorrer dos seus 57 anos, atuaram na sua gestão. Dividimos esta história em períodos para torná-la mais didática, a saber:

1. De 1948 a 1963, no qual a direção é de Ciccillo Matarazzo;
2. De 1963 a 1968, período pós-traumático desenlace da doação de seu acervo e tentativa de fechamento;
3. De 1968 a 1982, a reposição de sua função;
4. De 1982 a 1992, período dirigido por Aparício Basílio da Silva;
5. E por último, De 1992 a 2004, nele é evidente a sua modernização na gestão como fato mais representativo.

Esse tipo de investigação sobre o museu nos ajuda a entender o fenômeno das marcas de atividades culturais. Podemos perceber como se reproduzem análises típicas de instituições públicas, ou privadas dentro do escopo das instituições culturais ou de objetivo social. Esse estudo tem o objetivo de mostrar como essa instituição cultural lidou com a sua marca através do tempo, como e porque se deu o reconhecimento público de suas atividades, e como, esse reconhecimento se transfere para a liderança do museu.

CAPÍTULO I
MARCAS

Uma das funções do marketing, da propaganda e da comunicação é esclarecer as pessoas sobre o que está sendo oferecido e, desse modo elas consumirem um determinado produto ou serviço no lugar de outro. No caso da propaganda governamental a função é esclarecer a população daquilo que ela pode usufruir do próprio aparelho do Estado, ou divulgar um serviço. O composto de marketing tem que estruturar estratégias para que a marca e o produto cheguem da melhor forma ao consumidor-alvo. A definição de uma estratégia de marca é decidir desde o nome, símbolo até como a organização fará para que as pessoas reconheçam o trabalho e o produto. Para poder identificá-los e, assim, criar o desejo de consumo, fazendo com que as pessoas possam vir a experimentar a marca e ter uma compra prazerosa, e, no futuro sejam fiéis a ela. Para que isso ocorra, a marca tem que ser mais que um produto de qualidade, ela deve exercitar a imaginação das pessoas, afinal a marca é intangível e aborda todos que se relacionam com ela de alguma forma, seja trabalhando na empresa que a originou, seja consumindo-a. A marca constrói um relacionamento com todos os públicos: interno, intermediário e externo.

De fato as marcas são criadas pelas organizações para que haja uma identificação entre o público-alvo e o que está sendo vendido, por isso a identidade de marca é um fator importante para a sua construção. É por meio da identidade que a marca faz com que o público a enxergue como algo mais do que um objeto numa prateleira de mercado. Nesse capítulo abordaremos como a marca é articulada pela organização, sua criação e o escopo que ela pretende atingir, por isso discutiremos o que é uma marca e as diversas funções a ela atribuída, além de aprofundarmos nos tópicos de seu desenvolvimento: identidade, personalidade, nome, logo, comunicação e arquitetura de marcas, são fatores primordiais na sua construção. O capitulo 1 faz uma apresentação global do assunto marca, com teorias mercadológicas dos mais conhecidos autores de marketing e comunicação, é um visão genérica sobre o assunto, que dará suporte ao restante da dissertação.

O QUE É UMA MARCA?

No princípio, a marca era definida como sendo um nome, logotipo ou até mesmo um símbolo para identificação de um determinado produto ou serviço. A marca é a representação simbólica de uma série de informações sobre um produto, serviço, um grupo de produtos ou serviços ou uma empresa. Tal representação simbólica é geralmente constituída de um nome, imagens ou conceitos que

distinguem o produto, serviço ou a própria empresa. Hoje, assim como o estudo sobre marcas evoluiu, também evoluíram as suas definições, uma vez que sabemos que a marca é muito mais que uma forma de identificação, ela é considerada um ativo da empresa assim como seus equipamentos, é por meio dela que muitos produtos ganham mercado, ficam conhecidos, formam uma linha produtos ou uma linha de marcas. Além disso, a marca também gera vantagem competitiva a empresa, criando valor e diferenciação da concorrência.

Vantagem competitiva é um conceito instituído por Porter (1989), segundo ele uma vantagem competitiva corresponde a um beneficio significativo, e, preferencialmente, de longo prazo de uma empresa sobre sua concorrência, ou seja, é algo que empresa detém que sua concorrência não tem ou demorará em ter, a vantagem competitiva geralmente se origina de uma competência central do negócio. Para realmente ser efetiva a vantagem precisa ser difícil de imitar, única, sustentável, superior à competição e aplicável a múltiplas situações. Porter (1989) ainda coloca exemplos de características de empresas que poderiam constituir uma vantagem competitiva: foco no cliente, valor para o cliente; qualidade superior do produto; distribuição ampla; alto valor de marca e reputação positiva da empresa; técnicas de produção com baixo custo; patentes, direitos autorais e de propriedade industrial; proteção do governo (subsidio e monopólio); equipe gerencial e de funcionários superiores. Um dos argumentos contra esse conceito é que em um mundo competitivo e de rápidas mudanças nenhuma dessas vantagens podem ser mantidas em longo prazo, muitos alegam que a única vantagem competitiva sustentável é construir uma empresa que esteja tão alerta e ágil, não importando quais mudanças ocorram. A verdade é que são muitos os requisitos para a empresa permanecer em um mercado em constante mudança, contudo a sobrevivência e prosperidade de uma empresa dependem de tais vantagens e a marca é uma vantagem que consegue permanecer por muitos anos no mercado mesmo quando a concorrência é acirrada, por isso ela é sempre citada como uma vantagem competitiva.

Perez (2004) estuda a marca por um viés semiótico, e a define como se fosse uma conexão simbólica e afetiva estabelecida entre uma organização, sua oferta material e aspiracional e as pessoas para as quais se destina, ou seja, para Perez a marca é algo que envolve o sentimento do consumidor pela marca, ela é intangível, e tal afetividade é proposta pela empresa que cria uma ligação por meio do produto / serviço e a promessa que eles, juntos, estabeleçam que consumir tal marca é ser, a autora evidência a importância visual da marca e do design gráfico para facilitar a identificação e escolha das pessoas.

Para Kapferer (2003), a marca é um ponto de referência de todas as impressões positivas e negativas formadas pelo comprador ao longo do tempo, quando encontra com os produtos da marca, sua rede de distribuição, seu pessoal, sua comunicação, além de ser uma promessa, aliada a um nome. Para ele a marca se inscreve em uma lógica de diferenciação da produção. A empresa busca atender cada vez mais e melhor as expectativas de uma certa clientela, fornecendo-os a combinação de atributos tangíveis e intangíveis, funcionais e hedonistas, visíveis e invisíveis (KAPFERER, 2003 p. 40). Kapferer (2003) tem uma visão mais geral sobre

a marca, não pensa o que ela representa, mas também a sua conseqüência dentro de uma organização. Ele critica as empresas que esqueceram a razão de ser de suas marcas e evidenciam a atividade de criação da marca, contratando designers, desenhistas gráficos e agências de propaganda, tais empresas esquecem de que a marca é um meio, assim como suas outras funções, que são cruciais para o empreendimento dela. Assim como havíamos mencionado a importância da marca para construir uma vantagem competitiva, para Kapferer (2003) o único modo de uma empresa se diferenciar dos concorrentes é mobilizar todas as fontes internas de valor agregado, isso envolve os produtos, serviços, pessoas e a marca.

Kotler (2000) a define, como sendo a junção de um nome, termo, sinal, símbolo e design, que deve identificar os bens ou serviços de uma empresa e diferenciá-los de seus concorrentes, Kotler (2000) define a marca apenas como um meio de identificação e diferenciação. Para Tavares (1998), a marca é mais que um simples nome, seu significado é o resultado dos esforços de pesquisa, inovação, comunicação que vão sendo agregados ao longo do tempo, ou seja, a marca é forte por que durante anos a empresa investiu em seu nome. Segundo Kotler (2000), a marca é diferente do produto, embora eles estejam intimamente relacionados, produto é o que a empresa fabrica, marca é o que o consumidor compra. O produto tem um ciclo de vida a marca não, a empresa pode utilizar um produto para promover uma determinada marca e depois, utilizar a mesma marca para lançar diferentes produtos. Na ausência de marcas fortes, os consumidores podem perceber os produtos como sendo semelhantes, ou seja, a marca é o principal recurso contra a "commoditização", ou seja, contra a padronização e não diferenciação de produtos, nos quais o produtor não tem poder de fixação de preços.

As definições de marca guardam semelhanças na sua gênese, alguns preferem ter uma abordagem comercial, na qual os valores do consumo são realçados, outros preferem uma abordagem emocional. Como já foi dito, as marcas são mais que os produtos / serviços, elas são entidades intangíveis. Elas ocupam espaço na vida dos consumidores, dão sentido às suas escolhas e são tratadas pelo consumidor como se fossem outras pessoas em suas vidas. Isso acontece porque a marca engloba um conjunto de valores que a empresa constrói, mas que quem traduz é o consumidor, por isso podemos dizer que as marcas são de propriedade das pessoas, falam com seus sentimentos, possuindo fatores emocionais fortemente associados à situação do individuo.

A marca, então, é resultante da combinação de atributos tangíveis e intangíveis, agregando valor aos produtos, serviços e empresas, que elas nomeiam, por meio das características valorizadas pelos seus consumidores. Representam promessas e dizem o que podemos esperar do que estamos consumindo. O slogan, a propaganda, o logotipo e o nome, conceitos que trataremos melhor no próximo item, nos transmitem sua identidade, diferenciando-a da concorrência. A marca está inserida num ambiente, o ambiente de marca, no qual diversos fatores podem influenciá-la, e ajudá-la a ser construída, como vemos na figura 1:



Figura 1: Ambiente de Marca
Fonte: Aaker; Joachimsthaler. (2000).

FUNÇÕES

Há inúmeras funções para uma empresa ter uma marca líder de mercado e forte na mente do consumidor. No entanto, para as empresas a função principal de ter uma grande marca é poder agregar valor (ganhos para a empresa) por meio dela.

Para Pinho (1996), a marca tem diversas funções como:

- Função identificadora: ela é individualmente identificada;
- Função individualizadora: o produto torna-se um bem individualizado e único perante um conjunto de bens e marcas diferentes;
- Função de descobrimento ou revelação: quando há um novo produto no mercado, a marca é que vai revelar sua existência ao consumidor;
- Função de diferenciação: por meio de uma marca o produto torna-se diferenciado na sua categoria;
- Função publicitária: a publicidade busca divulgar e promover a marca do produto junto ao consumidor para que, assim, ele deixe de ser uma mercadoria anônima;
- Função de diferenciação interna: quando há uma linha grande de produtos em uma determinada empresa, a marca diferencia cada produto dessa linha.

Assim, para Pinho (1996), a marca preserva a sua unicidade, pela proteção dada as características que lhe são peculiares, e isso vai limitar a possibilidade de imitações por parte dos concorrentes, permitindo que o consumidor satisfeito possa encontrá-lo com facilidade e efetuar uma nova compra. A marca pode ainda constituir uma base para a empresa estabelecer uma política de preços diferenciada. Pinho (1996) tem uma visão didática da marca, para ele a função da marca começa no logo, quando o consumidor pode identificar a marca, com a marca identificada o produto que ela nomeia se torna único ante aos seus concorrentes, sendo assim a marca se torna diferenciada na sua categoria de produtos e dentro da própria empresa como forma de distinguir-se de outras linhas cumprindo outras funções indicadas por pelo autor (PINHO, 1996 p.16). Além disso, se temos uma marca precisamos divulgá-la para que se torne conhecida, cumprindo as funções publicitárias e de descobrimento citadas acima.

Já Kotler (2000, p. 430) vê as marcas que estão estabilizadas no mercado, que possuem credibilidade, alto share of mind e share of market como fornecedoras de uma série de vantagens competitivas:

- A empresa terá os custos de marketing reduzidos devido à conscientização e à fidelidade do consumidor em relação à marca;
- A empresa terá mais poder de negociação com os distribuidores e varejistas porque os consumidores esperam que eles tenham a marca;
- A empresa pode cobrar um preço maior do que o de seus concorrentes porque a marca tem a maior qualidade percebida;
- A empresa pode lançar extensões de linha mais facilmente, porque o nome da marca possui alta credibilidade;
- A marca oferece a empresa certa defesa contra a concorrência por preço.

Em outras palavras, ter uma marca estável no mercado é precisar de menos investimento, ter menos custos e é ter maior poder de barganha em negociações com os seus stakeholders, pois uma marca confiável abre portas. Kotler (2000) ainda diz, que as marcas facilitam a comercialização dos produtos, além de manter a produção em certos níveis de qualidade, já que certas marcas identificam produtos feitos com os melhores materiais existentes, fortalecendo as preferências do comprador, e ajudam a identificar os fornecedores. Os consumidores querem nomes de marcas para que possa ajudá-los a identificar as diferenças de qualidade e comprar com mais eficiência

Outro ponto de vista que diz que os consumidores têm se preocupado menos com as diferenças entre produtos, e mais com as mensagens de benefícios que as marcas propõe. Isto porque a marca reúne informações úteis que ajudam na decisão de compra. Momento que a opção de consumo é definida cada vez mais por uma carga de subjetividade, elevando o valor dos nomes de produtos e empresas (VODOPOVIC, 1998 p. 7). A marca tem ainda a função de encurtar o processo de decisão de compra de um produto ou serviço, isso será resultado das várias experiências que o consumidor tiver ao longo dos anos com a marca e dos programas de marketing realizados pela empresa.

Para a empresa as marcas também servem como uma proteção legal aos seus produtos, é uma forma de proteger todo o estudo, inovação, pesquisa, desenvolvimento e trabalho intelectual que a empresa investiu ao longo de sua existência. Isso vem por meio de registros como “trademarks”, patentes, “copyrights”, etc. Além de diferenciar produtos e serviços, a marca facilita a entrada nos canais de distribuição em novos mercados. O comércio é menos inseguro quando lida com uma marca que já tenha conquistado reconhecimento, além disso, uma marca forte terá sempre vantagem de ganhar destaque na gôndola (VODOPOVIC, 1998 p. 9). Como vimos anteriormente, uma marca que já teve o investimento de imagem e se posicionou no mercado tem sua competência garantida menores custos e mais confiança daqueles com que ela se relaciona. Para o consumidor não se sentir desamparado, a marca também tem a função de transmitir uma idéia de permanência e continuidade. Estas características desempenham um papel fundamental à medida que as marcas são expostas a vários “testes” ao longo de sua existência. Seja extensão ou diversificação de linha, seja uma internacionalização da marca até mesmo mudança de estilo (VODOPOVIC, 1998 p. 10).

Além de trazer benefícios ao cliente, uma das funções da marca é não ser apenas um ator no mercado, segundo Kapferer (2003) ela deve ser um organizador, movido por uma visão, uma missão, uma concepção daquilo que deve se tornar categoria. Para Kapferer a marca deve transformar a categoria em que está inserida por meio de sua mensagens, tornar tal categoria de produto importante e necessária para o cotidiano dos consumidores. Como fez a Parmalat com o leite. Antes da sua campanha dos bichinhos, leite era mais um commoditie, ao comprá-lo o consumidor não tinha preferência por marca, mas após a campanha em que lançou todo uma categoria assinando “Leite é Parmalat” seguida por uma promoção de sucesso nacional com os filhotes de pelúcia, na qual assinava “Por que nós somos mamíferos”, a Parmalat não só alavancou a própria marca como a categoria de leites, ao mesmo tempo em que lançava uma linha de diferentes tipos de leite. Isso enriqueceu ainda mais a bem sucedida campanha e hoje, mesmo após os acontecimentos com a empresa e mesmo sem anúncios de tanta repercussão, a marca ainda é a mais lembrada na sua categoria. Na premiação realizada pelo jornal Folha de São Paulo em 2005 pelas marcas Top of Mind, a Parmalat venceu pela 7ª vez consecutiva na categoria em que a marca já virou sinônimo de Leite.

Por fim, trata-se de um verdadeiro relacionamento entre empresa e consumidor, que gera vantagem competitiva para as empresas e determina as decisões dos consumidores, incentivando-os a experimentar, gostar, repetir e recomendar um produto aos seus amigos. É um relacionamento que pode chegar a ser tão profundo a ponto de “apaixonar”, “hipnotizar”, “fidelizar” um cliente, que sempre verá a marca como algo de grande valor e importância (BRANCO, 2004). No entanto, não são todas as marcas que conseguem essa troca de confiança com os consumidores, as que conseguem isso investiram anos e capital, e pesquisa, para que houvesse uma forte ligação entre as pessoas e a empresa detentora

da marca. A falta no investimento na marca: imagem, identidade, comunicação, posicionamento, entre outros, implica na perda de mercado pela empresa e no esquecimento dela.

IDENTIDADE DE MARCA

A identidade de marca especifica claramente o que marca aspira significar. O desenvolvimento de uma identidade de marca depende da completa compreensão dos clientes, dos concorrentes e da estratégia de negócios da empresa. São os clientes que impulsionam o valor da marca, e uma estratégia de marca, portanto, necessita ser baseada em uma estratégia forte e disciplinada de segmentação, assim como no profundo conhecimento das motivações dos clientes (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000 p. 27). A identidade de marca é sólida porque reflete a estratégia de negócios e a pretensão da empresa em investir nas ações necessárias para que a marca cumpra a sua promessa perante os clientes.

A identidade de marca é um conjunto de associações que o estrategista aspira criar ou manter. Essas associações implicam uma promessa a clientes feita pelos membros da organização. Como a identidade de marca é utilizada para impulsionar todos os esforços de construção de marcas, deve possuir profundidade e riqueza; não é um bordão de propaganda nem sequer uma afirmação de posicionamento (AAKER, 2000, p.57), a identidade é muito mais complexa que isso, pois é o núcleo da construção da marca. A identidade de marca é mais uma forma de estabelecer um relacionamento com os consumidores, que deve envolver benefícios funcionais e emocionais. Os benefícios funcionais são aqueles que percebemos assim que se utiliza um produto ou serviço de uma determinada marca, envolvem o preço, o modo de usar, a qualidade, o tipo de material, o atendimento, a sua função. Já os benefícios emocionais são o que o consumidor sente em relação a marca como: boa / ruim, carinho, cuidado, poder, juventude, entre outros sentimentos que a marca passa. Por isso a identidade de marca abrange desde as associações de marca, o produto fisicamente, as emoções que a marca passa, a estratégia de mercado adotada pela empresa.

Identidade de marca é algo mais do que descobrir o que os clientes dizem querer, é o conceito da marca a partir da perspectiva dela própria, algo que deve partir de dentro da empresa e não pelos consumidores, por isso tem que fazer sentido em toda comunicação que a marca esteja. A identidade serve para proporcionar sentido, finalidade e significado, esse conjunto exclusivo de associações entre a marca e o cliente. Essas associações representam aquilo que a marca pretende realizar e implica uma promessa aos clientes, feita pelos membros da organização.

Quando analisamos os seguintes fatores: individualidade, objetos, ambições, consistência, valores e verdades básicas, a essência da identidade de marca pode ser descoberta. Estes fatores devem ser bem definidos para que a mensagem transmitida possa ser interpretada e decodificada de maneira correta e para que

não haja ruídos. Não conhecendo a identidade profunda das marcas que gerenciam, os administradores se agarram a códigos, a imagens, ou seja, eles se agarram ao que a marca passa superficialmente e muitas vezes isso basta para vender. No entanto, se for um produto ou serviço no qual o comportamento de compra é complexo, a alta reputação da marca deve ser enfatizada nos atributos mais importantes. Seria-lhes necessário conhecer a fonte de inspiração da marca, não o seu código de expressão, e sim seu código genético, o porquê de sua existência (KAPFERER, 2003). Esse é o verdadeiro fio condutor invisível dentro do conjunto de mutações de marca, tanto na sua comunicação quanto nos seus produtos. Os estilos de posicionamento podem evoluir, desde que a base da identidade de marca seja respeitada (KAPFERER, 2003 p. 169).

Posicionamento é a técnica pela qual os mercadólogos criam uma imagem ou identidade para um produto, marca ou empresa, é o espaço que um produto ocupa na mente do consumidor de determinado mercado. Posicionamento de um produto é como compradores potenciais vêem o produto. O posicionamento é expresso pela relação de posição entre os competidores na mente do consumidor, Ries e Trout (1993) colocam que "é melhor ser o primeiro na mente do que o primeiro no mercado" e nos dão o exemplo da Apple, que apesar de não ser a primeira companhia a lançar os computadores pessoais é lembrada como se fosse. Quando a marca está envelhecida ou a empresa necessita reapresentar-se rejuvenescida ao mercado, recorre ao reposicionamento. Assim, reposicionamento envolve mudar a identidade de um produto, em relação à identidade de produtos concorrentes, na mente dos consumidores. A habilidade em identificar oportunidades de posicionamento é um grande teste da habilidade em marketing de um profissional. Estratégias bem sucedidas em marketing normalmente têm sua raiz na vantagem competitiva sustentável de um produto (RIES; TROUT, 1993).

A questão do posicionamento de marca adquire maior importância em função da realidade do mercado (AAKER,1998). A dinamicidade do mercado, a pressão sobre preços e a constante entrada de novos players faz com que as marcas achem, cada vez mais, menores lacunas de segmentos a serem preenchidas isso as pressiona a se adaptarem a um novo tipo de consumo em um curto espaço de tempo, sem perder a identidade que carregam. Para Aaker (1998) uma identidade e uma posição de marca bem concebidas e implementadas trazem uma série de vantagens à organização: (a) orientam e aperfeiçoam a estratégia de marca; (b) proporcionam opções de extensão de marca; (c) melhoram a memorização da marca; (d) dão significado e concentração para a organização; (e) geram uma vantagem competitiva; (f) ocupam uma posição sólida contra a concorrência; (g) dão propriedade sobre um símbolo de comunicação; (h) provêm eficiências em termos de custos de execução. Em suma, ter um posicionamento e uma identidade definidos é ter os custos de comunicação e marketing reduzidos, pois assim, o consumidor que receberá as mensagens da marca será mais qualificado.

Para atingir sucesso, a marca necessita ser apresentada com atributos para que os consumidores percebam diferenças entre as marcas de mesma categoria de produto. Essas diferenças normalmente estão ligadas a estes atributos que beneficiam os consumidores, seja o nome da marca de fácil assimilação, uma embalagem prática, a qualidade do produto, ou até mesmo algum beneficio

localizado no inconsciente do consumidor, como por exemplo, o ganho de status (VODOPOVIC, 1998). Segundo Aaker (2000). se a marca deseja que esses benefícios sejam passados claramente ao seu consumidor, a identidade de marca exigirá entre seis e doze dimensões para descrever adequadamente a aspiração da marca, para ele todas as dimensões da identidade essencial devem refletir a estratégia e os valores da organização, e pelo menos uma associação deve diferenciar a marca e ressoar com os clientes. A identidade essencial é mais provável permanecer constante à medida que a marca passar para novos mercados e novos produtos – se os clientes perceberem a marca de acordo com a identidade essencial, a batalha estará ganha. Além da identidade essencial a marca possui uma identidade estendida, que são os demais elementos que formam a marca, como a personalidade e especificação daquilo que a marca não é. O Mc Donald's, por exemplo, é uma marca que dá margem a diversas associações seja elas boas ou ruins. O consumidor do McDonald's pode associar a marca a alegria, infância, diversão ou associar a calorias, excesso de peso e americanismo. A figura 2, demonstra a diferença entre a imagem essencial e a estendida de uma marca:

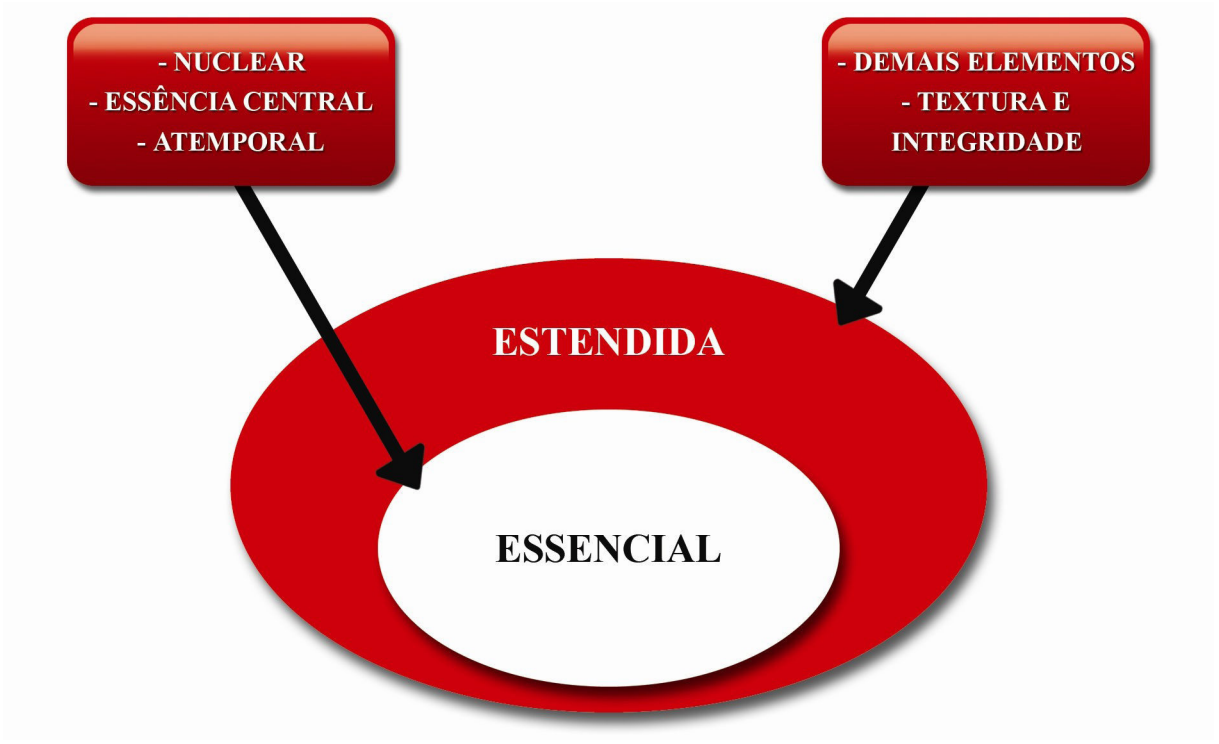


Figura 2: Imagem essencial e estendida da marca Fonte: Aaker; Joachimsthaler,. (2000)

Para que a identidade de uma marca seja bem construída, ela também envolverá outros conceitos como: a imagem de marca e personalidade de marca. A imagem de marca trata da maneira pela qual o público decodifica o conjunto de símbolos provenientes dos produtos, dos serviços e das comunicações emitidas pela marca (KAPFERER, 2003, p. 86), ela é a impressão coletiva que as pessoas têm a respeito de uma marca de produto ou serviço, já a identidade é o conceito dessa emissão, nesse sentido, a identidade precede a imagem. A imagem de marca trata-se da informação positiva ou negativa que alguém adquiriu sobre uma marca em particular Aaker (1998) diz que, se uma empresa passa uma certa imagem de marca para seus consumidores quando na verdade a sua identidade é

outra, conflitos podem acontecer nas mensagens passadas aos clientes, a empresa deve então achar o ponto de encontro entre as expectativas do consumidor, a visão, e a cultura corporativa.

Já a personalidade de marca é o conjunto de características humanas associadas a uma determinada marca. A marca pode ser descrita em termos demográficos, como gênero, idade, classe social, raça, estilo de vida, atividades, interesses, opiniões e características da personalidade humana, por exemplo, a Mercedez Benz pode ser descrita como um homem, nos seus 50 anos e bem sucedido na carreira profissional. A marca, também, pode expressar:

(a) integridade: as pessoas podem achá-la honesta ou sincera; (b) emoção: uma marca pode ser corajosa e alegre; (c) competência: a marca é confiável e bem-sucedida; (d) sofisticação: uma determinada grife de roupas é elitista e fascinante; (e) robustez: uma marca de carro pode ser valente. Assim, a personalidade de marca faz parte de seu significado cultural. O consumidor procura produtos e marcas cujo significado cultural corresponda à pessoa que ele é ou quer vir a ser. A personalidade de marca serve para expressar uma parte da auto- identidade do usuário, que pode ser um “Eu” real ou um “Eu” idealizado. A personalidade da marca enriquece a compreensão das percepções e atitude das pessoas em relação à marca contribui para a diferenciação da marca, orienta os esforços de comunicação, uma forma de criar vínculo afetivo com os consumidores (AAKER, 1998).

Além da imagem de marca e da personalidade de marca, a marca possui outros componentes que asseguram a sua identidade. Componentes como: nome, logo/símbolo, slogan, jingles, embalagem e rótulo e mascote. Esses componentes são responsáveis por transmitir a primeira mensagem ao consumidor. A utilização de uma ou outra forma de expressão depende do tipo de produto, de consumidor e dos objetivos organizacionais. Para Perez (2004) há empresas que utilizam todas as formas de expressão da marca com a finalidade de dar maior abrangência à sua comunicação. Até porque os mecanismos de avaliação e controle da eficácia comunicacional em cada tipo de expressividade e veículo não é uma tarefa fácil por envolver inúmeros elementos subjetivos e, portanto, incontroláveis do ponto de vista de sua mensuração.

A marca envolve diversos elementos para a sua construção um dos mais importantes é o nome. Para Aaker (1998), o nome é o indicador essencial da marca, a base tanto para os esforços de conhecimento, quanto de comunicação, muitas vezes mais importante é o fato de que pode gerar associações que servem para descrever a marca, o que ela é e o que faz, ele pode formar a essência do conceito da marca. Muitas vezes, o nome que se dá a uma marca tem que abranger diferentes culturas, e é preciso saber o que cada uma precisa, por isso na criação de um nome é necessário saber se ele não tem impedimento de caráter jurídico ou cultural. Para isso existem empresas especializadas na criação de nomes, ou seja, naming: a competência de criar nomes para empresas, serviços e produtos. Naming é um processo técnico de investigação e pesquisa de nomes, baseado

no programa de posicionamento de marcas, um nome mal escolhido contribui, e muito, para o fracasso dele no mercado.

Encontrar um bom nome pode significar sorte, iniciativa e volume de dinheiro para se gastar em comunicação. Um nome que consiga expressar a identidade do negócio e as características dos consumidores faz com que os gastos em comunicação diminuam, afinal é o nome que freqüentemente transmite a mensagem central e as associações da marca de maneira rápida e econômica. É importante que o nome seja de fácil memorização, auto-descritivo e criativo, flexível, e protegidos por lei, que seja, capaz de se adaptar ao longo dos anos, que possa transpor barreiras geográficas e culturais. A escolha de um nome deve estar de acordo com a missão definida para o negócio. A missão de uma empresa deve capturar a essência dos objetivos do empreendimento; informar os clientes, colaboradores, fornecedores e a comunidade sobre a essência do negócio; refletir as facetas da empresa: variedades de natureza dos produtos, política de preços, qualidade, posição no mercado, potencial de crescimento, emprego da tecnologia e o relacionamento com clientes e funcionários (BYRNE, 2004).

Em geral a recordação do nome será fortalecida quando ele for diferente e incomum o bastante para atrair a atenção e despertar curiosidade, como, por exemplo, a escolha do nome “Apple” para computadores, foi um nome inusitado para a época, associado tanto a fruta em si, mas também à “Big Apple”, apelido dado à cidade de Nova York. Outra forma de obter recordação é quando o nome apresenta uma rima, aliteração, trocadilho, humor, ou ainda, despertam um quadro ou imagem mental, sendo mais fácil de ser recuperado na memória do que um conceito abstrato. Uma saída é usar nomes simples, com duas sílabas ou menos, fácil de soletrar e de pronunciar, como: Bic, Raid, Omo, Nike, Puma, Bom Bril (PEREZ, 2004). A memória também é afetada pela emoção e assim a recordação do nome também é, seja ela negativa ou positiva.

O nome da marca chamará atenção dos consumidores pela sua facilidade na pronúncia (Apple), ou justamente ao contrário, a dificuldade (Häagen Dasz). O nome deve facilitar a memorização e, não ter nenhuma conotação que leve a diferentes interpretações. Por exemplo, o termo “uno”, que designa um automóvel da Fiat, significa “lixo” na Finlândia, enquanto a expressão “mist”, da marca Silver Mist (Rolls Royce), quer dizer “estrume” na Alemanha. É dever da empresa saber se sua marca tem sentidos dúbios em outras línguas ou se já foi registrada em outros países.

Perez (2004, p.49), apresenta sete formas de denominação institucional, são elas:

- Nomes descritivos: dizem respeito a uma enunciação sintética dos atributos ou benefícios da identidade da empresa. Ex: Banco Interamericano de Desenvolvimento.
- Nomes simbólicos: fazem alusão à empresa mediante uma imagem literária construída. Ex: Visa, Ninho, Rede Globo.
- Nomes Patronímicos: nomes de famílias que foi colocado na instituição. Ex: Mercedes-Benz e Johnson & Johnson

- Nomes Toponímicos: estabelecem uma ligação com o lugar de origem. Ex: Portugal Telecom, Caninha Pirassununga
- Contrações: construção artificial mediante iniciais ou fragmentos de palavras, com a leitura individualizada de cada letra. Ex: IBM e BMW
- Contrações como palavras: FIAT, BASF, ELF, Embraer, Petrobrás.
- Nomes inventados: criações originais que não encontra na língua nenhum sentido prévio. Ex: Kodak, Zoomp, Skol, Sadia.

Além do nome, outro importante elemento que constitui a marca é o logo. O logo é um dos fatores que mais influencia o processo de construção de uma marca, porque é a partir dele que há a assimilação, ele é um símbolo que faz os consumidores deduzirem algo mais abrangente, que é o nome. Além disso, é por meio da logomarca que se pode saber o tipo de personalidade que ela tem.

Existem dois tipos de logotipos. Os que incluem o nome corporativo da empresa e suas "trademarks" e os que são relacionados com a empresa ou nome da marca. Estes últimos são chamados de símbolos. O logotipo é formado basicamente por nomes, podendo ter algum tipo de design em algumas das letras. Logomarca é a junção do nome com algum símbolo gráfico. As funções são: representar de maneira clara a função da empresa, ter poucos elementos para facilitar a sua reprodução, possuir cores adequadas às funções da empresa, ou adequadas ao comportamento do público-alvo a ser atingido (www.netwd.com.br). A logomarca também é um meio de refletir a essência do negócio, ela pode ser um símbolo abstrato que acompanha o nome da empresa/produto tal qual a "ondinha" da Nike ou um logotipo de derivação estilizada do nome da empresa, como é a Miscrosoft, IBM e Levi's. (VODOPOVIC, 1998)

O logotipo é a chave de acesso imediato ao universo representativo da marca. Provido de facilidades sígnicas, ele deve reunir a essência do que se quer comunicar (PEREZ, 2004). O logo deve basear-se em sua relevância cultural, na conexão com aquilo que representa e ter forte impacto social. Os logos possuem características de natureza visual, versatilidade, é por isso que as leis constituem um componente visual básico de sua marca e provocam reações emocionais.

Segundo Marques (2001), a logomarca é observada pelo consumidor com muito mais freqüência do que o próprio bem que ela representa, é um investimento seguro, acessível e aplicável a qualquer empresa. Uma logomarca mal resolvida pode ser confundida com outras, pode não ser entendida, pode ser facilmente esquecida, transmitir uma idéia errada ou até mesmo negativa do que ela representa, além de exigir investimentos consideráveis para ser assimilada positivamente pelo público consumidor. Para ser eficiente, a tipologia deve ser profundamente estudada e cuidadosamente escolhida. Geralmente, o designer interfere nas formas das letras para dar à logomarca mais personalidade ou para facilitar a leitura. Hoje, mais do que nunca, é importante estudar a tipologia a ser usada numa Logomarca, pois com o bombardeio de ícones e padrões visuais a que somos expostos diariamente, fica cada vez mais difícil ser notado ou compreendido. De nada adianta um pictograma maravilhoso se o observador não puder associá-lo a uma palavra de fácil leitura e memorização. O nome que

compõe uma logomarca é muito mais que uma identificação nominal ou visual, é uma referência, também, 'sonora' e emocional.

Muitas logomarcas de sucesso após anos no mercado decidiram mudar o seu principal apelo visual, pois perceberam que quem não se moderniza pode estar perdendo mercado. Com uma pesquisa e estudo aprofundado sobre a imagem atual da marca e os objetivos a serem atingidos, é possível determinar quando mudá-la, e o grau de interferência necessário. É importante olhar com os olhos do consumidor para saber se realmente a empresa necessita de uma modernização em seu logo. Saber da diferenciação entre a logomarca da concorrência e da empresa/produto se a logomarca ficaria mais adequada ao mercado se modificada e modernizada. Atualmente, não deve deixar que uma marca seja mantida apenas por questões sentimentais, de tradição, de modismos ou de economia. Uma logomarca não pode, tão somente, agradar o dono da empresa ou quem a criou. Acima de tudo, tem que ser agradável ao consumidor.

Parte também integrante de uma marca é o slogan. Os slogans são vocalizações da marca, é uma frase de fácil memorização usada em contexto político, religioso ou comercial como uma expressão repetitiva de uma idéia ou propósito. São frases ou sentenças concisas usadas repetidamente na propaganda. São frases curtas que comunicam descritivamente ou persuasivamente informações sobre a marca. Os slogans ajudam os consumidores a captar o significado da marca reforçando o seu posicionamento. Um slogan pode propiciar uma associação adicional ou remover alguma ambigüidade do nome ou símbolo. O slogan é muito eficaz se for específico, direto ao ponto, memorizável, interessante, relevante, engraçado e atraente, desde que ligado à marca. (PEREZ, 2004).

O slogan compõe o que se chama de suporte ou complementação de uma determinada mensagem. Modernamente, a publicidade e a propaganda utilizam o slogan como forma de destacar os atributos, vantagens entre outras na complementação de uma mensagem comercial. Na propaganda o slogan é uma frase mnemônica, tem finalidade de manter-se na mente do consumidor ratificando certas características. São elas: a personalidade, que conceitua o produto frente ao seu usuário, e, a identidade ou a denúncia dos atributos do produto, esta é uma das características mais importantes somada à facilidade de memorização. O bom slogan é curto e direto expressando a história, a psicologia, o conceito da marca, empresa, produto e/ou serviços. (PEREZ, 2004).

Alguns exemplos de slogans são: "Arapuã – ligadona em você", "TAM – você nasceu para voar", "VW – você conhece, você confia", "Casas Bahia – dedicação total a você", "O Itaú foi feito para você".

Além do nome, logo e slogan, algumas marcas também agregam jingles para a sua construção. Os jingles são mensagens musicais escritas sobre as marcas. Eles conseguem deixar registrado por um longo tempo a marca na mente das pessoas. Podem ser extensões do slogan, ou não. Um jingle bem feito cria "brand awareness" e "share of mind", já que letras musicais são mais fáceis de

memorização. É uma mensagem publicitária musicada e elaborada com um refrão simples e de curta duração, a fim de ser lembrado com facilidade. (PINHO, 1996)

Outro elemento muito utilizado para divulgar uma marca são os “mascotes”. O objetivo principal da utilização do “mascote” é de humanizar a marca. Normalmente são animaizinhos que possuem vida própria, participam do cotidiano (PEREZ, 2004, p. 95). São introduzidos pela propaganda, desempenhando um papel importante na comunicação. Quando um personagem fica associado pela marca por um longo tempo, ele pode se tornar parte dessa marca. Eles chamam atenção dos consumidores, comunicam os benefícios do produto e criam uma imagem de marca, pois passam informações e impressões ao consumidor.

Para conseguir um espaço na prateleira de um supermercado mais importante que o conteúdo do produto é a embalagem e o rótulo que ele carrega. A embalagem é um conjunto de atividades de projeto e produção do recipiente ou envoltório de um produto. O rótulo pode ser uma simples etiqueta presa ao produto ou um projeto gráfico elaborado, que faça parte da embalagem (KOTLER, 2000, pp.440-441). Consiste em uma fronteira que, como tal, se revela como primeiro ponto de contato, como um importante elemento da expressividade, especialmente para os produtos de auto-serviço. Elas são portadoras de informação, e, portanto, mídias, veículos de mensagens carregadas de significação (PEREZ, 2004, p.66). Ambos são também considerados uma mídia que envia de alguma forma uma mensagem sobre a marca e o produto. Rótulo é toda e qualquer informação referente a um produto que esteja transcrita em sua embalagem. A embalagem comercial não é apenas um meio de armazenamento e transporte de um produto, mas é um objeto que possibilita aos consumidores uma relação emocional diferenciada com o produto.

A embalagem é a identidade da empresa a qual ela representa. Em muitos casos a embalagem é o único meio de comunicação do produto. O bom design de embalagem pode garantir uma boa comunicação com o consumidor, informando o consumidor sobre o produto e expondo o caráter do produto. Para o consumidor a embalagem cumpre a função de identificar a marca, transmitir informações descritivas e persuasivas, facilitar o transporte e proteção dos produtos, facilitar a armazenagem e auxiliar no consumo do produto. Para muitos produtos a embalagem significa simbolicamente o produto, como por exemplo, a garrafa da Coca-Cola e do frasco do perfume Chanel n°5. Da perspectiva mercadológica, é importante diferenciar três tipos de embalagem: primária, secundária e terciária. A embalagem primária mantém contato imediato com o produto, a secundária é o contendor da embalagem primária, já a embalagem terciária serve para distribuir e proteger o produto.

Atualmente, a embalagem desempenha uma função estratégica para bens de consumo do mundo todo, seu papel vai muito além da proteção do produto oferecido e da já tradicional promoção de sua qualidade. Uma embalagem inovadora ajuda na conquista dos disputados espaços nos pontos-de-venda. Pode elevar o calor da mercadoria e, por conseqüência, sua rentabilidade. Por trás

disso, está o processo de sofisticação do mercado, pela segmentação cada vez maior dos tipos de consumidor e pelo aumento da competição, é vital diferenciar em prateleiras com produtos parecidos (SEIBEL; LIMA, 2005, p.86). Sua função é, em segundos, chamar a atenção, estabelecer um empatia com o consumidor e, finalmente, fazer a mercadoria ir para o carrinho de compras. Com uma roupagem mais modera, as empresas tentam fazer com que o mercado dê mais valor a um produto já conhecido.

Para qualquer empresa é ideal ter uma marca líder que domine o mercado. Quanto mais distintiva for, mais a marca servirá como atalho simbólico, criando associações e significados únicos que a diferenciam da concorrência (CARRIL, 2004, p. 33). Segundo Kapferer (2003) a crise de marcas começou quando os profissionais começaram a agir como profissionais de semiótica e se esqueceram das lógicas industriais, acreditando que o símbolo por sozinho poderia distinguir seus produtos e como por milagre legitimando o diferencial de preço. Além disso, a construção da marca é pontuada por duas dificuldades, são elas o tempo e a fragmentação de mercado / mídia.

O tempo é um indicador das mudanças pelas quais a sociedade e os mercados atravessam, deixando em risco suspenso uma dupla obsolescência sobre a marca: tecnológica e cultural. Com o tempo a tecnologia se difunde, é repartida e novos entrantes, vêm desequilibrar o valor agregado das marca estabelecidas, obrigando-as a uma corrida que não termina nunca: superar-se. Com o tempo, os consumidores ou se sofisticam e esperam propostas mais personalizadas, ou se tornam enfastiados preferindo a oferta simplificada, menos cara. O tempo indica também a evolução cultural dos valores, dos costumes, dos hábitos de consumo. O tempo envelhece os atuais clientes e traz novas gerações. Por fim, o tempo desgasta os signos, os termos, os símbolos, os significantes das marcas (KAPFERER, 2003). Por isso há uma constante pressão do mercado e dos consumidores para que as organizações repensem sempre o posicionamento e o necessário rejuvenescimento da marca, para que ela se adeqüe às novas tendências mercadológicas e não perca mercado para a concorrência, e sim ganhe com as novidades trazidas pela marca.

O setor varejista de moda, por exemplo, é um desses setores extremamente afetados pelo tempo. As marcas têm de estar sempre acompanhando as tendências de mercado, renovando suas roupas conforme as estações do ano e decidir se sua estratégia de marca será envelhecer junto com suas consumidoras ou atender ao um novo público que tem valores, cultura e experiências de vida diferentes daqueles que a marca atendia no inicio. Nesse contexto, os gerentes e diretores tem que decidir se farão ações para que os antigos consumidores consumam mais ou ações que abordem a nova geração. Além disso, os tomadores de decisão da empresa devem pensar em qual público as ações terão menor custo.

Além do tempo, outro fator que dificulta a construção do valor da marca é

a fragmentação de mercados e mídias, já que há uma crescente proliferação de mídias criadas e conduzidas por organizações diferentes, e o alcance de cada segmento requer mídia cada vez menos convencional. Para atingir tais segmentos, as marcas estão se dividindo em clusters e investindo em marketing direto, pois a comunicação de massa não funciona para determinadas categorias de produtos. As empresas procuram renovar seus mercados-alvo, qualificar seus consumidores, pára enviar mensagens mais claras e sem ruídos, os consumidores se agrupam em comunidades cada vez menores e mais especificas o que por um lado pode dificultar a venda de certos produtos, de outros pode facilitar, como por exemplo, as pessoas que colecionam LP's, para esse tipo de colecionador a venda pode ser facilitada porque são poucos com o mesmo hábito de escutar música e de comprar discos.

ARQUITETURA DE MARCA

Arquitetura de marca é uma estrutura para organizar o "portfólio" de marcas que especifica os papéis, os relacionamentos, e os diferentes contextos das marcas no que diz respeito aos produtos e seus respectivos mercados. A multiplicação de produtos e de gamas obriga a reflexão antecipada sobre um sistema de identidade nominal e visual para gerenciar atribuições e articulações de nomes e sinais (KAPFERER, 2003, p.190). Segundo Aaker (2000) arquitetura de marcas é definida por cinco dimensões, o "portfólio" de marcas, os papéis no "portfólio" de marcas, os papéis no contexto produto-mercado, a estrutura do "portfólio", os logotipos e as imagens gráficas no "portfólio". Arquitetura de marca envolve a identificação da marca e das submarcas a serem apoiadas, seus respectivos papéis e, a relação entre elas. Uma arquitetura eficaz e bem concebida levará clareza nas ofertas a clientes, a sinergias verdadeiras entre marcas e seus programas de comunicação e a uma capacidade de elevar ativos de marcas, isso porque a arquitetura de marcas organiza todo o "portfólio" de marcas e produtos que uma organização tem e coloca a relação entre eles.

Uma dimensão-chave na criação de uma arquitetura de marca eficaz é a decisão sobre quando estender uma marca existente, quando utilizar uma nova marca, quando utilizar uma marca endossada e quando utilizar uma submarca. Submarcas e marcas endossadas são especialmente relevantes para extensões verticais nas quais a marca necessita acessar mercados acima e abaixo na escala. (AAKER, 2000). Para isso a empresa deve saber qual é o objetivo de tais decisões e se eles depreciarão ou não a marca já existente. Por exemplo, a "Semp Toshiba" no Brasil utiliza o nome Toshiba para os produtos que tem alta tecnologia envolvida, como notebooks, desktops e multifuncionais, já para televisores ela usa a denominação "Semp Toshiba" e para os televisores de baixa qualidade a marca Semp. Essa decisão de colocar a marca "Semp" ao lado da marca "Toshiba" que passa uma idéia de pesquisa e desenvolvimento em produtos tecnológicos pode gerar confusão e conflito na cabeça dos consumidores, pois a marca Toshiba sofre com o ruído que da marca "Semp".

O papel de cada marca no “portfólio” da organização é um elemento-chave da arquitetura de marcas. Marcas não devem ser gerenciadas como se fossem células, cada uma independente da outra, elas fazem parte de uma mesma empresa e a imagem de uma influencia na imagem de outra, sendo assim, a imagem da empresa influencia em todas as suas marcas. Por isso, o papel relativo de cada marca no “portfólio” deve ser determinado. Por exemplo, marcas estratégicas são as que têm maior importância pára o futuro da empresa e que devem receber recursos adequados para obter sucesso (AAKER, 2000, p.40), são as marcas que almejam um maior valor para a empresa, são aquelas que se encontram em um mercado de crescimento acelerado ou que está ganhando cada vez mais consumidores, elas trazem prestígio a empresa e, também, é por elas que nascem outras submarcas.

1.1 Brandy Equity – O Valor Da Marca

A teoria do brand equity começou a tomar forma nos anos de 1960, como resposta as questões emergentes de uma nova forma de funcionamento de marcas, que ia para muito além da identificação dos produtos. Correspondia ao desejo das organizações de contabilizar o reconhecido valor das marcas. Apenas nos anos 1980 que o conceito se firma graças a contribuição do Marketing Science Institute, que apontou o capital da marca como uma de suas principais prioridades (AAKER; BIEL, 1993). Assim, uma literatura especializada no assunto tem surgido ao longo dos anos, entre elas há um consenso na consideração do conceito de brand equity como um fenômeno que envolve um valor acrescentado a um produto ou a uma empresa, pelas associações e percepções de um nome de marca particular.

O valor da marca é um ativo da empresa, representando valor adicionado ao patrimônio, medido pelo valor presente dos fluxos de caixa futuros. É expresso pelo diferencial de valor de mercado da ação da empresa em relação ao valor patrimonial (soma de todos os ativos). E o efeito diferencial que o conhecimento da marca provoca na resposta do consumidor aos estímulos de marketing. A resposta diferencial do consumidor é refletida na sua percepção, preferências, atitudes e comportamentos em relação ao marketing da marca. O brand equity envolve a relevância, a popularidade, a qualidade, a diferenciação e a familiaridade da marca. (KOTLER, 2000).

Por ativos da marca queremos dizer:

- Notoriedade, capacidade da marca de simbolizar a categoria, de servir de protótipo, de ser o melhor exemplar ou representante;
- Nível percebido de qualidade em relação a concorrência;
- Nível de confiança, pertinência, empatia e estima;
- Riqueza e atratividade do imaginário da marca, dos valores não-mate-

riais ligados ao consumo da marca.

Esses fatores se combinam na mente do público para determinar o valor percebido da marca em relação à concorrência, fonte de sua atratividade e de sua fidelização. Segunda a contabilidade um ativo é que afeta de modo durável a capacidade da empresa usufruir desse beneficio, o capital da marca deve ser um ativo duradouro e lucrativo para seus proprietários, e que deve ser aproveitado pelos gestores na suas várias manifestações, seja em processo de licenciamento, fusão ou aquisição seja na relação direta com o consumidor. É preciso, portanto, extrair as conseqüências dessa definição e avaliar em longo prazo o beneficio líquido da marca para a lucratividade, por isso leva-se em consideração o tempo, o risco, a concorrência, a lógica específica da distribuição e de suas próprias marcas e os projetos de extensão fora da categoria e internacionalmente (KAPFERER, 2003, p. 30). O valor da marca
reside na mente do consumidor e naquilo que eles experimentaram ou aprenderam sobre a marca ao longo do tempo. Portanto, o valor da marca depende do que ficou retido na mente dos consumidores.

Segundo Aaker (2000) o valor da marca é definido como o ativo de marca ligado ao nome e ao símbolo de uma marca que soma a um produto ou serviço. Estes ativos podem ser agrupado em quatro dimensões: conscientização de marca, qualidade percebida, associações de marca e fidelidade à marca.

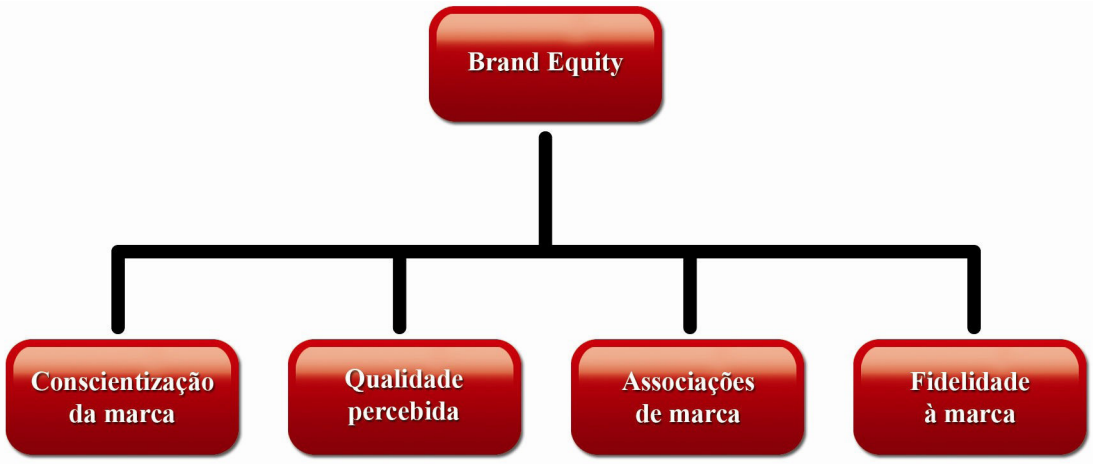


Figura 3: Dimensões que envolvem o Brand Equity Fonte: Aaker (1998).

A conscientização da marca é freqüentemente um ativo subvaliado, entretanto, a conscientização tem demonstrado afetar percepções até mesmo no gosto das pessoas, já que elas gostam do que lhes é familiar. A qualidade percebida influencia associações de marca em muitos contextos e em parte porque tem sido empiricamente demonstrado que afeta a lucratividade. As associações de marca pode ser qualquer coisa que ligue o cliente à marca, podem incluir imagens, atributos do produto, situações de utilização, associações organizacionais, personalidade da marca e símbolos. Fidelidade à marca tem como conceito de fortalecer o tamanho e a intensidade de cada segmento de fidelidade, uma marca pode ter uma base de clientes pequena no entanto muito fiel, como a “Porshe”, por exemplo (AAKER, JOACHIMISTALER, 2000 p. 31 e 32). A fidelidade proporciona

uma maior conscientização e qualidade percebida por parte dos consumidores, é uma razão de compra que dá a empresa vantagem competitiva e alavancagem comercial (ROCHA; GARCIA, 2003).

Uma marca cria valor quando passa a significar não apenas um produto ou serviço, mas incorpora um conjunto de valores e tributos tangíveis e intangíveis relevantes para o consumidor e que contribuem para diferenciá-las daquelas que lhe são similares. Assim, ao adquirir um produto, o consumidor não compra apenas um bem, mas todo o conjunto de valores e atributos de marca. A empresa tem a responsabilidade de desenvolver e manter esse conjunto de atributos e valores construindo uma imagem de marca coerente e que contribua para o estabelecimento do brand equity (PINHO, 1996 p. 47).

Podemos dizer, então, que o brand equity, salienta a importância de se manter os consumidores atuais, em oposição a conquistar consumidores novos, já que é estimado que um consumidor novo custa até duas vezes mais que o cliente atual. Também salienta a importância da proteção e do desenvolvimento de lucros em longo prazo, não apenas na próxima venda. Compreende que uma marca só prospera se mantiver contato constante com o consumidor pela construção de uma relação. Além de acrescentar a importância na diferenciação e no posicionamento da marca.

O “portfólio” de marcas inclui todas as marcas e submarcas nas propostas do produto / mercado, incluindo parceria de marcas com outras empresas, é importante ter um “portfólio” organizado para saber a sinergia que as marcas tem umas em relações as outras. Um parâmetro básico da arquitetura de marca é a composição do “portfólio” de marcas (PINHO, 1996 p. 148). Os papéis no “portfólio”, que fornecem uma visão sistêmica do “portfólio” de marcas e identifica o real valor de cada uma para a empresa, incluem uma marca estratégica, uma marca linchpin (que apóia tidas as demais), uma marca silver bullet (tiro certeiro, que fortalece a outra) e uma marca cash cow (que garante vendas e lucro) (AAKER, JOACHIMISTALER, 2000 p. 150).

Um conjunto de marcas é combinado para descrever uma oferta num determinado contexto-produto mercado. Segundo Aaker e Joachmistaler (2000) há quatro conjuntos de papéis no contexto produto-mercado que trabalham juntos para definir uma oferta específica: Papeis de endosso e submarca, papel de beneficio, co-marcas e papel impulsionador.

As marcas do “portfólio” relacionam-se umas com as outras, elas devem oferecer uma lógica, clareza, sinergia e equilíbrio ao consumidor, dando sentido de ordem e organização. Uma abordagem para a estrutura de “portfólio” é o agrupamento, que fornece uma lógica de marcas que tem significativa em comum, esses tipo de abordagem ajudam a direcionar o seu crescimento com o passar do tempo. A dimensão do guarda-chuva da marca captura um número de marcas e sunbmarcas que ali residem, além de capturar a quantidade necessária de marcas

e submarcas para a entrada de um novo produto no mercado. Outra abordagem é o alcance da marca no “portfólio”, o ponto básico a ser explorado é saber até que ponto a marca foi levada até agora e até que ponto ela pode ser levada.

Por fim o objetivo da arquitetura de marcas é, criar o impacto de uma marca forte no mercado, na empresa, e na mente dos consumidores. Além desse objetivo, a arquitetura de marca tem mais seis objetivos: O primeiro é de criar marcas eficazes e poderosas que repercutam com o cliente e tenham um ponto de diferenciação e apelo com o consumidor. Outro objetivo é distribuir recursos para ao desenvolvimento de marca, para isso a identificação de uma marca que tenha um bom desempenho de vendas não ficar sem recursos. O terceiro é criar sinergia, pois o uso de marcas em diferentes contextos deve ampliar a visibilidade das marcas, criar e reforçar as associações e gerar economia. O quarto objetivo é alcançar clareza nas ofertas de produtos é outro objetivo para não causar confusão para os clientes e até mesmo para os funcionários e parceiros. O quinto é aumentar o valor da marca, as marcas que estão abaixo do seu potencial de alavancagem são ativos sem uso, alavancar as marcas significa fazer com que elas funcionem mais aumentando o seu impacto no mercado. Por fim, dar uma plataforma para futuras opções de crescimento, a arquitetura de marca deve ter olhos no futuro e apoiar avanços estratégicos em novos mercados.

A COMUNICAÇÃO NA CONSTRUÇÃO DE MARCAS

Para a construção de uma marca a comunicação é muito importante, pois ela não apenas comunica a sua existência, como é por meio dela que sua imagem, identidade e personalidade são passadas. É pela propaganda que o consumidor fica sabendo a importância da marca e o que ela propõe a ele, seja liberdade, elegância ou jovialidade.

Hoje as empresas sabem que comunicação de massa nem sempre é a solução, com um mercado fragmentado, segmentado e pulverizado a comunicação tem que chegar onde o público está, desta forma ela está cada vez mais dirigida. Por isso o crescimento da comunicação integrada de marketing e com ela, o aumento das malas diretas, e-mail marketing e do patrocínio. A comunicação para fortalecer a marca, não deve ser somente ao público final e sim aos diversos públicos que a empresa trabalha, públicos externos, finais e intermediários, com o uso de promoções e eventos (OGDEN, 2002).

O público interno, as pessoas que trabalham na empresa, são aquelas que levam o nome da marca para o consumidor. Encontrar uma maneira de os funcionários, e até mesmo os altos executivos vivenciam a marca, treinando, preconizando e assegurando que a visão da empresa, não só se manterá viva como também permanecerá atual e relevante, atuar com firmeza e sensatez é crucial para garantir a fidelidade do empregado e a do cliente que vão consolidar a compra (PRINGLE, GORDON, 2001 p. 57). É preciso que os empregados que representam a marca perante os clientes tenham os valores adequados, para que possam dar suporte à marca e fortalecê-la de maneira eficaz, ou seja, os funcionários são um

canal importante de comunicação com o cliente, um funcionário desmotivado e infeliz com marca passará sua visão negativa, logo a impressão do consumidor será afetada por ela.

O público intermediário é aquele que leva o produto ao consumidor, fazer uma campanha para eles mostrando o quanto a marca é necessária, garante o seu conhecimento, espaço na gôndola e um melhor relacionamento, podendo até fazer parcerias importantes para as empresas. Boas campanhas de criação da marca é bastante convincente para os consumidores, as pessoas irão às lojas e perguntarão, “Porque não tem esses produtos?” Tudo o que precisa é alguns clientes ressentidos para deixar a maioria dos distribuidores com medo de não lançar a sua marca, os efeitos psicológicos de uma marca forte funcionam nos distribuidores como funcionam para os clientes. Eles vão querer vender a marca porque acreditam que aumente a classe da loja e vão comercializar com associação à nova marca (D’ALESSANDRO, 2002 p. 116).

O publicitário acredita que todo produto ou serviço tem que ter um diferencial, porque, se não existe, o produto é commodity. Hoje, é certa a idéia de que não se resolve mais a variável de uma marca só com um bom comercial na televisão ou um anúncio no jornal, numa revista, ou uma boa mídia externa, ou uma mídia on line (CARRIL, 2004 p. 34). A comunicação da marca deve necessariamente evoluir. Posicionar-se é colocar em relação uma faceta da marca e uma corrente de expectativas, de necessidade ou desejos. Como essas correntes evoluem a marca não pode permanecer inalterada no relógio da marca, essas mudanças de posicionamento não são freqüentes: elas ocorrem a cada quatro ou cinco anos. Por outro lado, o modo de expressão da marca pode evoluir rapidamente, para integrar-se à evolução das modas: novas linguagens, novos sinais de modernidade, novos “looks”. Justaposta aos outros discursos da esfera da mídia, a marca lhes é comparada: sua temporalidade e seu caráter atual dependem disso. Tais mudanças fazem marca correr riscos, como a perda de identidade (KAPFERER, 2003 p. 168). É inegável que os avanços tecnológicos estão estimulando a criatividade das empresas e dos meios convencionais de promoção de marcas, principalmente diante do desafio da Internet e das novas posturas de consumo. A importância da velocidade para a propagação do conhecimento, principalmente por parte dos consumidores, faz com que eles tenham informações sobre qualquer assunto em qualquer lugar do mundo.

Assim, as empresas estão questionando as suas agências, desprezando trabalhos pasteurizados, que acreditam na passividade dos consumidores muitas vezes colocados como não-formadores de opinião, dos quais se espera que “engulam” os produtos concebidos. As empresas e agências perceberam que o consumidor não é uma massa inerte, tem cultura, opinião, informação, desejos e expectativas (MARTINS, 2000 p. 114). Não é possível criar, sustentar a marca e ter brand equity sem um trabalho consistente de planejamento de comunicação, é o que geralmente uma agência de publicidade faz para seus clientes, para que saibam como a marca está inserida no mercado e como a comunicação pode ajudá-la a melhorar, mudar ou fortalecer a sua imagem. O planejamento de comunicação consiste em pesquisa e análise do mercado, dos consumidores, dos concorrentes e da própria empresa. Para que assim, a agência saiba melhor

qual o tipo de abordagem utilizar nas comunicações, onde anunciar, quando anunciar e pra quem anunciar, ou seja, o planejamento consegue reduzir os erros e possibilita a empresa a mensurar a qualidade de sua comunicação.

Neste capítulo, discutimos como se dá a construção das marcas, nos dias de hoje. Vimos que a construção de uma marca líder de mercado, pode exigir da empresa muitos anos de investimento e que o retorno esperado é uma vantagem sobre a concorrência e maior valor agregado. Sabemos, também, que a base para a construção de uma marca é a sua identidade, que por meio dela o público verá a imagem da marca fazendo associações positivas e / ou negativas. Além disso, uma marca é feita de diversos elementos como: o nome, o logo, o slogan, a embalagem e o rótulo e que todos devem ser trabalhados para criar uma sinergia entre a marca e o produto/ serviço. Essa discussão nos vai ser importante como base para a discussão das marcas culturais no capítulo 2.

CAPÍTULO II
MARCAS CULTURAIS

O objeto de estudo deste capítulo é o marketing cultural. Tomamos como base as definições sobre a marca do capítulo 1 para colocar as marcas no ambiente cultural. Aqui o autor propõe um ciclo de plano de negócios para o marketing cultural a partir de sua vivência na área. Esse plano explica quais as fases que normalmente um plano proposto para a cultura passa dando a importância para cada uma delas. Por fim, diferenciamos o marketing cultural, do patrocínio e do mecenato.

Num primeiro olhar pode-se pesar que o mundo das marcas e do marketing fica restrito ao mundo da produção e dos serviços com os quais nos deparamos como consumidores. Mesmo ao conceituar marca, suas funções e características, nos deparamos com o mundo do consumo. Isso não é por acaso, a sociedade do consumo estabeleceu-se absoluta a partir de meados do século XX, baseada no processo de inovação – estímulo - consumo, atrelada à esfera da produção.

No entanto, ao colocar a esfera do consumo no cotidiano da sociedade de massas, que se estabelecia também naquele momento, o marketing se mostrou muito eficiente como forma de estímulo e ampliação das redes de consumo, se tornando assim um importante meio de comunicação da nossa sociedade, e se expandindo para outras esferas da vida que não apenas a da produção. Se analisarmos as abordagens que o marketing teve ao longo dos anos temos; uma primeira fase em que estava preponderantemente ligado a divulgação de um produto: embalagem, distribuição, ponto de venda, preço e propaganda; uma segunda fase já incorpora elementos como a pesquisa de mercado, formas de ouvir o cliente, saber o que ele deseja consumir, e uma terceira, em que o foco está na segmentação do mercado e procura por “encantar” o consumidor, aqui o foco não está mais no produto em si, mas na construção da marca. É nesse terceiro momento de segmentação que aparece o que se denomina marketing social, de causa e o cultural.

Segundo Machado Neto (2005), hoje as pessoas não se satisfazem apenas com carros, televisão, lava-louças ou um DVD. Elas querem mais e exigem mais de governos, organizações e instituições. Os consumidores não são estáticos e vitimas das campanhas publicitárias, muitos sabem e procuram seus direitos como cidadãos, enfim, os consumidores são pessoas ativas. Devido a isso as marcas culturais e sociais obtiveram grande projeção nos meios de comunicação, no mercado e na população. Dado serem marcas que desenvolvem e oferecem um trabalho para a comunidade.

Por outro lado, a marca aflora como o elemento diferenciador na sociedade de consumo. Distinguir uma marca de outra é a única forma dos produtores serem reconhecidos. Criar elementos físicos e subjetivos para que a marca seja reconhecida pelo consumidor passou a ser a vida ou a morte das empresas e dos produtos. A cultura é um dos grandes meios de diferenciação para as marcas.

Este capítulo percorre as diferentes visões sobre o marketing cultural, com definições de diversos autores e como ele se conduz na prática. O capítulo coloca os fatores determinantes para um projeto cultural tenha sucesso e quais são os problemas que o projeto cultural poderá vir a ter, por fim, o capitulo fecha com uma proposta de "caixa de ferramentas de marketing" que um projeto cultural deve passar até ser colocado em prática e a quantificação dos seus resultados para que ocorra uma nova aliança e novos projetos[1].

[1] Devido à escassa bibliografia sobre o assunto, grande parte dos assuntos e conceitos tratados nesse capítulo tem como base principal a experiência do autor como Superintendente Geral do MAM desde janeiro de 1998.

O MARKETING E MARCAS CULTURAIS

Primeiramente é importante reforçar a importância do marketing nas organizações. É setor de marketing hoje que realimenta o ciclo de consumo, que, de forma esquemática, é a chave do sistema: criar a necessidade de consumo por meio da inovação, o setor terá como responsabilidade ouvir e pesquisar a sua cadeia de negócios para criar um "portfólio" de produtos e serviços que inovem. A American Marketing Association define marketing como "o processo de planejamento e execução da concepção, da definição de preço da promoção e da distribuição de idéias, produtos, serviços, organizações e eventos para criar trocas que irão satisfazer os objetivos das pessoas e empresas." (AMA, 2006). A propaganda enfim tornou-se ao lado da própria produção elemento chave do crescimento das empresas.

Quando definimos o que seja marketing cultural, o entendemos como o desenvolvimento de um conjunto diversificado de ações, estratégias e produtos com o objetivo de estimular a produção e a difusão da cultura. Sendo, também, toda ação de marketing usada pela cultura como veículo de comunicação para

difundir o nome, produto ou fixar imagem de uma empresa patrocinadora (pública ou privada). Muylaert (1993) define marketing cultural como “um conjunto de recursos de marketing que permite projetar a imagem de uma empresa ou entidade por meio de ações culturais”, ainda nessa linha que atrela cultura à imagem de uma empresa temos a definição de Costa (2004), Marketing Cultural é “Uma forma de as empresas atuarem na sociedade e de construírem marca.” (COSTA, 2004 pág. 35), Já para Machado Neto (2005) “marketing cultural é a atividade deliberada de viabilização físico-financeira de produtos e serviços que, comercializados ou franqueados, venham atender às demandas de fruição e enriquecimento cultural da sociedade.”(MACHADO NETO, 2005 p. 15).

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

Dessa experiência se deu no desenvolvimento, museu, da proposta da “caixa de ferramentas”, apresentada no final do capítulo.

As empresas quase sempre usaram a funcionalidade da atração do público de um evento ou programa. Diferente foi a escolha de outros dirigentes empresariais. Estes mais dispostos a investirem em ações para ligar o seu nome aos frutos da ação. Ajzemberg (CUNHA, 2006 p. 8-11), sócio e diretor da agência de comunicação e marketing Divina Comédia voltada para o setor de marketing e entretenimento coloca: “A maioria dos projetos não é de curto prazo. E após a sua realização percebemos que clientes se transformam em fãs das marcas”.

As empresas que praticam Marketing Cultural o fazem por ser um elemento diferenciador para a sua marca e /ou produto. A ação cultural tem força no meio empresarial, pois apresenta soluções relativamente baratas para a necessidade de diferenciação das marcas; diversificação do mix de comunicação das empresas para melhorar seu relacionamento com seu público; e a necessidade das empresas se posicionarem como socialmente responsáveis. Importante é garantir uma ação de marketing adequada ao perfil da empresa, ao seu público- alvo e ao objetivo buscado. Equilibrar público, identidade e objetivos garante a eficácia da ação. Ajzemberg (CUNHA, 2006 pp. 8-11) diz que “Dentro do marketing cultural há muitos projetos realizados nos últimos anos e patrocinados por empresas privadas que não fizeram uso de incentivos fiscais. Vários executivos optam por transferir a verba que seria destinada a ferramentas de comunicação tradicional, como a publicidade e propaganda, para atividades de marketing cultural.” Isso é, sem dúvida, um avanço importante, pois as empresas sabem qualificar melhor o seu cliente por ações de marketing e comunicação não usuais.

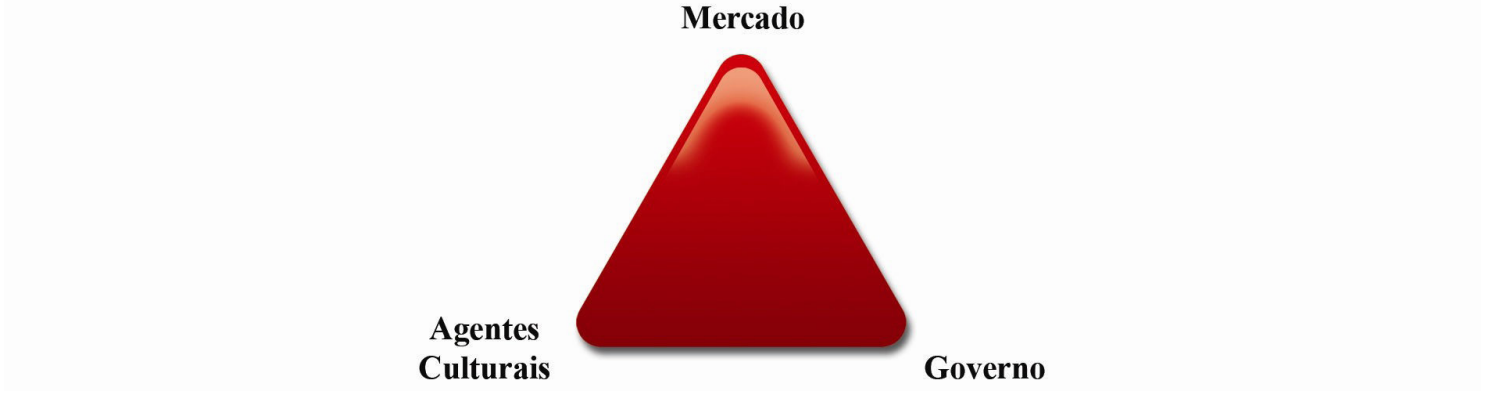
Por exemplo, nos Estados Unidos a expansão do empreendedorismo cultural se opera com o apoio da federação. Pela lei 1917 o mercado americano pode investir parte de seu imposto de renda nas ações de benemerência, que incluíram as artes. Pela lei, pessoas jurídicas e físicas financiam universidades, hospitais, centros de pesquisas e centros artísticos, entre eles museus. Foi a forma que as grandes fortunas da época (JP Morgam, A. Carneige, Rockfeller, entre outros) combinados com a Casa Branca e o Congresso Americano encontraram para ampliar a oferta de oportunidades e serviços para a população menos provida alçar seu status. Para Reis e Santos (1996, p. 17-25) "Nos Estados Unidos, o capital emigrado da Inglaterra, investido em novas indústrias, fez a fortuna de famílias emergentes (Whitney, Rockfeller e Ford), desejosas de aceitação e reconhecimento da comunidade. Para Mendes de Almeida, 'esse mecenato (contemporâneo) se define, portanto, pelo personalismo na decisão, por não ter características eminentemente mercadológicas e pelo necessário e permanente usufruto das benesses fiscais." (ALMEIDA apud REIS; SANTOS, 1996 p. 18). A lei americana para incentivo a benemerência foi alterada em 1995. Nesta oportunidade ficou evidente que as empresas já confundiam suas ações de benemerência com "show business". A própria sociedade pelo governo cindiu os cargos de atuação. As pessoas físicas o direito a abater seus impostos de renda para apoiar a benemerência. As empresas o apoio pelas leis de mercado, sem o privilégio do desconto nos impostos.

O que hoje denominamos marketing cultural está assentado sobre três pilares: Mercado, Estado e Agentes Culturais. Os Agentes Culturais representados por: produtores, entidades, empresas culturais e artistas; Estado, a instituição que ordena as relações sociais e incentiva procedimentos na sociedade para esse desenvolvimento, abordaremos o Estado em todas as esferas: federais, estaduais e governamentais; Mercado: para efeito deste trabalho propomos a sua definição como o conjunto de empresas que disponibilizam recursos para o desenvolvimento de suas marcas e produtos junto a um determinado público.

Figura 4: Pilares que formam o marketing cultural
Fonte: Elaborado pelo autor

O marketing cultural tem a função de criar, adequar, inovar e perpetuar ações que visem o progresso organizacional de quem financia e de quem produz cultura.

Neste contexto as ferramentas e os propósitos são apropriados do marketing de produtos e de marcas. Quem produz cultura deve apresentar aos seus prospects



os caminhos para que a operação conquiste os recursos para as atividades propostas. O primeiro passo é localizar o conjunto de argumento que conquiste a empresa e o segundo passo é localizar na sua hierarquia quem decide a compra. Brant (2004 p. 81) fala da evolução do mercado cultural: “O marketing cultural evoluiu e hoje é estruturado como um conjunto de ações planejadas que, lançando mão das ferramentas de gestão e marketing, visam o envolvimento da empresa com seu público direto e indireto, por meio da atividade cultural, fundada nos compromissos ético-estético-sociais. Apesar dos avanços empreendidos por alguns casos bem-sucedidos, o vínculo das empresas com a atividade cultural ainda é frágil, embrionário e impulsionado muitas vezes apenas pelos benefícios das leis de incentivo à cultura. Cabe aos profissionais do setor o desenvolvimento de formas diferenciadas de promover e divulgar a marca, fazendo o patrocinador perceber o potencial de investimento em cultura”. As ofertas estão repletas de nuances entre as quais destacamos a partir da origem do agente.

Destacamos os seguintes agentes como objetos de análise:

- Artistas;
- Produtores e empresários culturais;
- Entidades da sociedade civil sem fins lucrativos;
- Entidades sem fins lucrativos que administram recursos de organizações de origem pública;

A partir deste enunciado ampliamos como cada agente se comporta no desenvolvimento de seu posicionamento. Porém devemos considerar outros aspectos como relevantes além do posicionamento do agente quais sejam:

1. A área de expressão cultural a qual o agente está vinculado: música, teatro, cinema, artes plásticas, literatura, patrimônio e pesquisa histórica, entre outras. Esta correlação entre agentes e áreas determina a complexidade quanto aos critérios de análise para quem, como e quando apresentar seus projetos.
2. A avaliação do projeto por parte do prospect levará em consideração quem o está apresentando. Portanto, dados como histórico de sucessos na área, comportamento anterior com patrocinadores e empresa são fatores importantes na venda de um produto cultural.

Os conhecimentos entre agentes e área de expressão, expõem a complexidade pela forma como os projetos são apresentados, quem os apresenta e para quem. Deixando para próxima oportunidade comentários sobre a construção do projeto em si. Porém, é por meio da imagem, histórico de sucesso dos projetos, a referência informal e formal que os agentes serão avaliados. De uma forma geral os agentes estabelecem para si como forma de serem reconhecidos uma marca. Mesmo que esta seja o nome do próprio artista, mas é uma marca.

Na área de artes plásticas, duas marcas se destacam por serem exemplos opostos:

1. Projeto Portinari – por meio deste projeto o reconhecimento desse impor-

tante artista aumentou. Idealizado pelo seu filho João Portinari que reuniu informações e dados das obras de seu pai. Formou uma instituição sem fins lucrativos, angariou recursos para localizar, fotografar e cadastrar as obras do artista. Promoveu o nome “Portinari” para o licenciamento da marca e obteve sucesso ampliando recursos da instituição para promovê-la. Além disso, conseguiu que as coleções Portinari fossem apresentadas em todos os importantes museus brasileiros. O tratamento dispensado para o projeto, por João Portinari seus colaboradores e patrocinadores, é perfeito.

2. De outro lado a obra do artista plástico Victor Brecheret está sendo mal posicionada. Uma disputa pela hegemonia dos direitos autorais entre a filha e nora do eminente artista atinge a imagem da coleção. A filha de Brecheret não hesita em arremessar processos judiciais a quem atender a outra parte. Ela tem este direito, mas o preço a pagar será a ausência de obras em exposições e referências do artista em livros e sites.

Enfim, o comportamento do agente é determinante para consolidar um patrocínio, mas não o suficiente.

Nas artes cênicas é comum artistas ligados a telenovelas participarem de uma e outra peça de teatro. Os mais destacados artistas fazem suas próprias produções como Regina Duarte, Nicete Bruno e Paulo Goulart, Juca de Oliveira e Antonio Fagundes. Todos têm um “portfólio” de sucesso em todos os gêneros, porém nem sempre conseguem patrocínio total para seus projetos. Porque o mercado pode em determinado momento estar interessado em cinema e não teatro. Dado que o sistema de renúncia fiscal federal dá mais incentivo ao mercado cinematográfico. Desta forma, uma marca como a de Antonio Fagundes é prejudicada na conquista de novos patrocinadores devido a um elemento extrínseco a marca e não por ser um mau projeto.

Uma marca ligada ao Estado, como Fundação Memorial da América Latina, tem muito mais dificuldade em buscar patrocínio comparado a uma entidade que não é ligada ao Estado. Porque? A Fundação como é órgão do Estado carrega a dificuldade de aplicar o patrocínio diretamente em sua estrutura contábil. Por uma determinação legal o caixa de todas as administrações públicas é centralizado na Secretaria da Fazenda. O dinheiro que entra deve ir para a Fazenda e só sairá dentro da perspectiva orçamentária, ou seja, como exemplo, uma operação que iniciado no primeiro dia de um ano deveria estar prevista em setembro do ano anterior e o recurso seria liberado na melhor das hipóteses no segundo trimestre do ano seguinte. Portanto, impossível uma entidade cultural lidar com esta possibilidade.

Para contornar esta situação, as entidades criaram, as “Sociedades Amigos”. Outra forma é o uso de Fundações e Associações que prestam serviços administrativos. Estas recebem os valores do patrocínio, pagam os fornecedores e os recursos humanos envolvidos, prestando contas ao patrocinador e / ou ao governo caso o projeto seja incentivado. A contrapartida é a cobrança de uma taxa

de administração, justa. Mesmo com uma marca reconhecida como a do Memorial da América Latina, quando o patrocinador encara o mecanismo operacional assusta-se. Nem todos vêem o contorno como uma operação legal e legitima.

A mesma situação, a da dificuldade se apresenta quando o agente tem um histórico conturbado como o caso de Guilherme Fontes. Por falta de planejamento da produção do filme que realizava, sobre a vida de Assis Chateaubriand ficou inacabado. Faltaram recursos para a finalização. O diretor / produtor não conseguiu até o momento convencer o mercado para apostar recursos para o financiamento e está enfrentando uma batalha junto ao TCU – Tribunal de Contas da União quanto a apresentação do produto cultural que fracassou.

A verdade é que há um conjunto de fatores dentro do marketing cultural para o sucesso das marcas. Os melhores conjuntos articulados por setores serão beneficiados pelos recursos disponibilizados pelo mercado, sociedade e governo.

Entende-se conjunto articulado como:

1. O agente estar / pertencer a uma rede de relacionamento que propicie proximidade a quem decide nas empresas, ter um histórico de sucesso, não ser causador de problemas, os projetos serem apresentados com conceitos explícitos, valor aparentemente justificável (que o recurso solicitado tenha proporcionalidade ao oferecido), contra partidas adequadas para quem financia.
2. A marca do agente não deve estar posicionada de forma superior ao patrocinador. Deve-se em conjunto estabelecer o grau de visibilidade dado o fato que estamos lidando com uma sociedade de propósito, ou seja, a realização de um projeto em parceria. Um lado realiza o outro patrocina.
3. As relações duradouras estão assentadas em confiança. A confiança é conquistada. Não se compra e algumas vezes pode ser transferida por endosso. A outra entidade ou agente.

Quando analisamos como as ferramentas do marketing cultural, vemos que há muito para aprender e adaptar do marketing empresarial. A pesquisa é o item mais desfavorecido pelo marketing cultural, são raras as vezes que um projeto a inclui. Segundo o Ibope, órgão de pesquisa reconhecido nacionalmente, a pesquisa de mercado é a ferramenta certa para suprir a necessidade de desenvolver estratégias para valorizar marcas, conhecer melhor os consumidores, identificar a estrutura da concorrência, enfim, obter informações que possam orientar não só a formulação de um plano de marketing, como a tomada de decisões mais cotidianas. Para que isso aconteça, cada tópico abordado em uma pesquisa de mercado deve trazer uma resposta ou informação essencial para um plano de marketing. A pesquisa para a fase de planejamento é desprezada da mesma forma como ocorre na a avaliação dos resultados dos projetos culturais.

A pesquisa prospectiva e a avaliativa compõem o conjunto mais importante para o sucesso. Acertar o centro do alvo demanda abertura para aceitar criticas, refletir sobre o que deu certo ou errado. A pesquisa é a forma mais objetiva para o crescimento profissional, que em algum momento poderá se transformar em resultados econômicos positivos e de notoriedade. Aprender por meio da percepção do outro é o aprendizado mais importante de um comportamento amadurecido. A inércia em realizar pesquisa resulta em fracassos evidentes, prejuízos emocionais e financeiros. Se as marcas são reconhecidas por sucessos, as pesquisas consolidam seu posicionamento, ampliam as capacidades futuras de sucesso, desenvolvendo padrões de classe mundial para marca.

Examinemos como exemplo o teatro e como suas marcas se desenvolvem. Dois exemplos definem com sucesso um bom trabalho de pesquisa e posicionamento. Dentro do que se denomina “show business” a empresa cultural CIE, tem transferido com sucesso os grandes musicais americanos: “A Bela e a Fera” e “O Fantasma da Ópera”.

A empresa escolheu produzir as peças americanas pelo fato de serem sucesso mundial de público e serem vistas e aplaudidas pelos turistas brasileiros em Nova York. As peças tocam sentimentos universais e cenograficamente são produções esmeradas. Utilizam a música como plataforma principal de expressão, os artistas são rigorosamente escolhidos, os temas são politicamente corretos. A divulgação é profissionalmente desenvolvida, sendo a mídia espontânea tratada com destaque, além do cuidado com a publicidade paga. A preocupação em atrair o público e encantá-lo é relevante Facilita-se a compra dos ingressos, o ambiente do teatro é seguro, limpo, confortável. A oferta do estacionamento dos veículos dos usuários é dimensionada à demanda. Portanto, há toda uma organização trabalhando para o sucesso do empreendimento.

A captura por patrocínio para um projeto dessa magnitude fica mais alcançável do que aqueles que oferecem o componente artístico bom e tema desafiador, porém sem a preparação do todo. O projeto deve ser encantador, acompanhado de um espaço acolhedor e divulgado por um plano de mídia adequado ma dimensão do projeto. Esses projetos conseguem patrocínio principalmente por que o retorno é garantido, o projeto é planejado com detalhes, e engloba artistas e equipe de profissionais de gabarito internacional.

Para o público em geral, o teatro alternativo não gosta de patrocinadores, algumas pessoas pensam que isso influencia na qualidade da obra apresentada ou que o grupo de teatro se “rendeu” ao mercado. No entanto o patrocínio é aceito para aqueles que enxergaram a oportunidade de incorporar os desafios como elementos de atração, seja para patrocinadores quanto para o público. José Celso Martinez Correa, consegue com sua energia capitanear há quatro décadas um teatro de vanguarda, crítico. Posicionou-se desta forma. Avesso a qualquer ato associativo que comprometesse a independência da sua organização. A sua marca é sucesso de posicionamento, qualidade autoral e distinção artística. Hoje, o teatro Ophicina é

patrocinado pela Petrobrás, percebemos que com esse patrocínio José Celso Martinez nos mostra um espetáculo de qualidade dentro da sua proposta, além de oferecer melhores salários aos artistas e equipes envolvidas.

As empresas culturais, como o CIE, agem de forma muito próxima ao que denomina “caixa completa de ferramentas mercadológicas” que inclui a pesquisa como ponto forte para:

1. Definir projeto;
2. Conquistar patrocinadores;
3. Dimensionar o plano de mídia;
4. Medir a satisfação do público.

Os grupos como o de Celso Martinez não vê motivo para aplicar a “caixa completa”. Utiliza alguns componentes destacam-se a: mídia espontânea, releases para as publicações que possuem roteiros culturais e investem na crítica especializada. Buscando recursos nos organismos públicos, na bilheteria, em apoios de permutas por produtos e serviços. Apresentamos dois diferentes tipos de sucesso. Acreditamos que mesmo o teatro alternativo não deveria prescindir da caixa completa. É um preconceito ou acreditar que boas práticas de gestões alteram a mensagem, ao contrário e sim amplia retorno e gera mais recursos para novos projetos.

As entidades de origem privada sem fins lucrativos são assim classificadas e estão subdivididas em:

1. Aquelas mantidas por empresas e que levam o nome da organização ou do empresário fundador do grupo que as financiam. Assim é o caso do Itaú Cultural, Centro Cultural Banco do Brasil, Fundação Odebrechet, Instituto Moreira Salles, entre outras.
2. As entidades que exercem uma função cultural e são administradas por uma associação de pessoas que tem interesse por desenvolver atividades de expressão cultural. Como por exemplo, nas artes plásticas o MAM de São Paulo e do Rio de Janeiro, o MASP e a Fundação Bienal, o Mozarteum e a Sociedade Musical para a música erudita.

As entidades mantidas por empresas têm sua imagem vinculada a projetos de atuação universal. Onde a polêmica está contida ao socialmente aceitável. A polêmica está afastada como tema imediato e circunscrevê-se a reflexão. As propostas dos produtos culturais são traçadas para realçar “o novo”, mas não o polêmico. Desenvolvem-se temas de vanguarda de época que o tempo incorporou, mas afasta-se da produção polêmica contemporânea. Não há como arriscar o nome da empresa benfeitora em territórios de contestação instáveis. Portanto, é adequado realizar os consagrados. Outra característica marcante destas entidades é dirigir o patrocínio a seus próprios projetos. O patrocínio a terceiros é a parte menor da proposta global.

Os valores da empresa benfeitora são reproduzidos na estrutura das instituições por ela mantida. As condutas quanto avaliações dos projetos ainda não se consolidaram publicamente. Se realizadas não são publicadas. O alcance a relatórios anuais estabelece alguns padrões que descrevem as ações realizadas, mas não articulam resultados de pesquisa e avaliação. Como exemplo positivo da importância deste tipo de instituição é o Instituto Moreira Salles, que utiliza exemplarmente o marketing cultural, por meio de uma atuação muito eficaz em seus propósitos.

Em primeiro lugar soube colocar-se, denominado o Instituto com o nome do fundador do atual Unibanco, o embaixador Walter Moreira Salles. Em segundo lugar, criou uma poupança que garante independência do Instituto em relação ao banco. Suas atividades estão garantidas independente das oscilações do mercado e da direção dos negócios da empresa.No site (www.ims.com.br) há um histórico da entidade, que reproduzimos:

Fundado por Walther Moreira Salles (1912-2001) e mantido pelo Unibanco, o Instituto Moreira Salles é uma entidade civil sem fins lucrativos, criada em 1990, que tem por finalidade exclusiva a promoção e o desenvolvimento de programas culturais. Cinco são as suas principais áreas de atuação: fotografia, literatura, cinema, artes plásticas e música brasileira.

Algumas características diferenciam o IMS de outras instituições culturais privadas do Brasil e do exterior. Uma delas diz respeito à sua forma direta de intervenção: contrapondo-se à prática do mecenato tradicional, a instituição prefere atuar fundamentalmente em iniciativas que ela própria concebe e executa. Outro fator que singulariza a atuação do Instituto Moreira Salles é a prioridade que ele confere a projetos de médio e longo prazos, o que significa escapar da fugacidade dos eventos, desenvolvendo programas regulares voltados para a formação e o aprimoramento do público. Uma terceira característica do IMS decorre da circunstância de contar com centros culturais localizados em três estados brasileiros – um no Rio, que abriga também uma Reserva Técnica Fotográfica e uma Reserva Técnica Musical ; dois em Minas Gerais (em Belo Horizonte e Poços de Caldas) e um em São Paulo –, o que lhe permite operar de maneira integrada.

Além dos centros culturais, o Instituto Moreira Salles coordena também as atividades dos Espaços Unibanco de Cinema / Unibanco Arteplex, uma rede de salas de exibição – localizadas no Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte, Porto Alegre, Fortaleza, Juiz de Fora e Curitiba – voltada a uma programação de alta qualidade. Nos Arteplex de São Paulo, Porto Alegre, Curitiba e Rio de Janeiro, o Instituto conta ainda com espaços expositivos, as Galerias IMS , animadas com mostras relacionadas à programação do cinema e à arte local.

Considerados em conjunto, Instituto Moreira Salles e Espaços Unibanco de Cinema / Unibanco Arteplex constituem o maior complexo privado dedicado à cultura e às artes no Brasil.

O atual administrador, quando escrevemos este trabalho é Antônio Defrancheschi, homem ligado ao marketing do Unibanco antes de atuar no Instituto. Como especialista e de refinado perfil estratégico traçou de forma eficaz percepção pública do Instituto. Soube em momentos decisivos incorporar novos ares de atuação sem perder o foco. Lançado trabalhou com literatura, incorporou a função de preservar o mais importante acervo fotográfico nacional. Na área de música, criou o mais importante acervo histórico desta expressão, quando o Unibanco incorporou o Nacional, soube preservar a ação daquele Banco no desenvolvimento do cinema nacional. Dando destaque a nossa filmografia, ampliando a visibilidades por meio dos complexos de cinema. Garantindo assim, espaço para uma platéia cativa e a receita para os produtores nacionais.

O exemplo negativo que podemos citar foi à polêmica participação do Banco Santos e seu presidente no cenário cultural com suas instituições: os Institutos Banco Santos e o Brasil Connection. A falta de foco dos institutos e o descontrole administrativo financeiro foram em parte causa e conseqüência da falência do grupo. Ocorreram momentos que a auto-promoção de Edmar Cid Ferreira alçava a intenção de ser reconhecido como o mais importante empreendedor cultural do século XX. Seu ensaio deu-se na presidência da Bienal, na década de 1990. Sua histórica realização foi com a mega exposição “Brasil: 500 anos”; única ação cultural comemorativa do descobrimento do Brasil.

As marcas “Brasil 500 anos” e depois Brasil Connection e Instituto Banco Santos foram trabalhadas para apresentar publicamente uma capacidade ímpar de empreendedor cultural. As mídias usadas com intensidade na propaganda estavam: a televisão e a mídia impressa (mídias de massa). As ações das mídias espontâneas eram facilitadas pelos freqüentes pagamentos de passagens e estadias a jornalistas. Os projetos empreendidos foram de grande representatividade e sucesso de público. Transferindo ao idealizador a figura de apresentar-se como um “novo Chateaubriand” nos meios jornalísticos. A imagem se desfez quando todos soubemos a origem dos recursos das ações culturais, que foi o uso indevido do dinheiro dos correntistas do Banco Santos.

A queda do banqueiro repercutiu negativamente para o setor cultural brasileiro. Pois acervos emprestados para exposições ainda jazem nos depósitos oficiais a espera do desvencilhar jurídico causado pela falência do Banco. Além de não ter ainda sido preenchida por outra entidade a qualidade dos eventos por ele organizados. Encerramos esta descrição dos agentes culturais sem perder a perspectiva que os laços que os une conta com a decisiva presença do Estado. O Estado é o mais importante investidor cultural do país. Os seu trabalho se realiza por meio do sistema de renuncia fiscal. Dos apoios das suas empresas aos agentes, na legislação específica. Invocar as empresas privadas o papel central do marketing cultural é leviano. O marketing cultural só foi desenvolvido graças ao Estado. É muito comum apresentar-se textos em louvor a ação das empresas e outros repletos de críticas a ação do Estado.

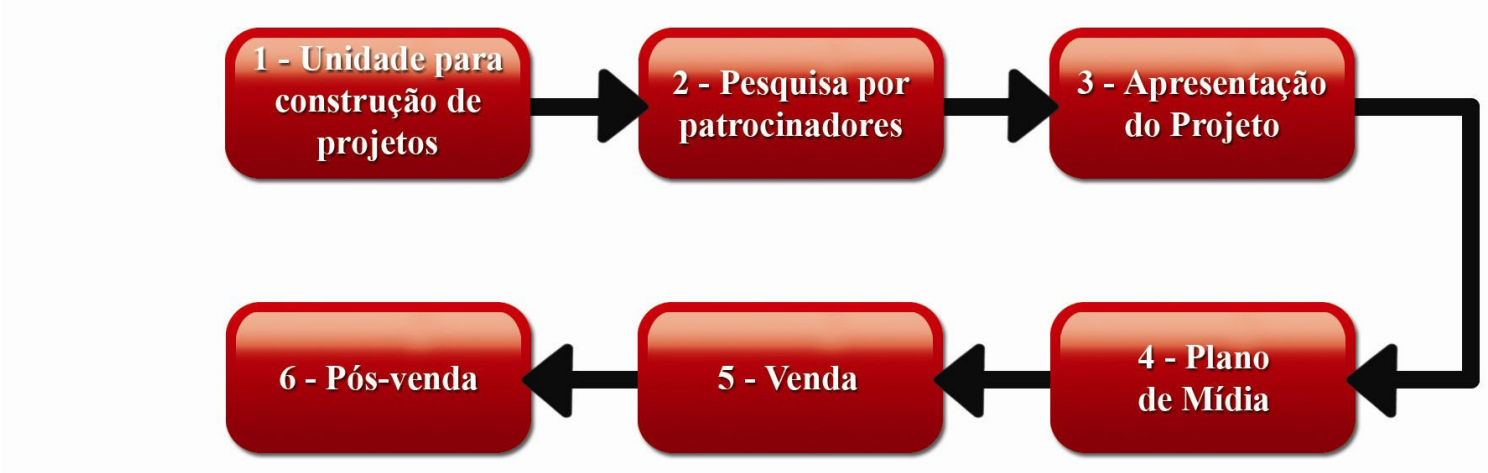
A forma ambivalente no tratamento reflete a sistemática campanha da privatização do Estado. A atitude da apropriação da função pública para beneficio privado resulta em desequilíbrio sistêmico. Há espaço para a participação de ambos desde que sejam respeitados os seguintes preceitos: o da universalidade de acesso pelo público, o da isonomia de participação pelos artistas e entidades, o da publicidade da ação do Estado na divulgação dos produtos culturais, da liberdade de expressão e da tolerância a diversidade. Se o financiamento se der só pelo Estado a mobilidade da realização estará comprometida e se uma ação exclusiva da iniciativa privada, as forças de mercado comprometendo projetos oriundos das minorias como: a vanguarda de teatro, no cinema, na dança e de origem popular.

CICLO DO MARKETING CULTURAL

Vistos os exemplos acima, vemos que o marketing cultural tem um ciclo a ser seguido. Desenvolvemos neste trabalho a proposta de uma “a caixa de ferramentas do Marketing Cultural”. A proposta é pinçar do marketing as ferramentas mercadológicas, utilizar para o ordenamento de idéias que resultam em um projeto e as ações subseqüentes para a sua divulgação, realização e avaliação que possam ser utilizadas na área cultural. A área cultural tem suas peculiaridades, o marketing é utilizado por essa área para angariar fundos para um projeto e para fazer branding.

Elegemos os seguintes itens representados a seguir:

Figura 5: O Ciclo de negócios do marketing Cultural Fonte:
Elaborado pelo autor



construção de projetos, esta unidade poderá ter diversas formas e sua composição é obrigatoriamente eclética. Dela participam idealizadores do projeto. Sua responsabilidade é partir do tema cultural construir os anéis de relacionamento. Por meio de uma “tempestade” de idéias (brainstorm) a equipe monta o conjunto acessório que sustentam o tema principal. “O termo inglês brainstorm descreve um processo de raciocínio que conduz a uma associação rápida de idéias a partir de uma palavra inicial. Esta ‘tempestade de idéias’ revela-se bastante útil na definição do tema e dos termos de pesquisa”.

(http://www.evora.net/ope/linfo/modulo2chtm).

Damos como exemplo: exposição de artes plásticas – dados os artistas ou coleção a ser apresentada, identificando-se quais atrativos ela proporcionará. Se estiver vinculada a uma técnica, se os artistas pertencem a um movimento, a uma nacionalidade ou etnia. As partes de identificação conceitual e de essas conexões com a sociedade iniciam-se a segunda fase desse processo, na qual serão desenvolvidas as estratégias de argumentação para a busca de financiamento. Nesta oportunidade explora-se a correlação temática do objeto cultural com os elos da audiência, das afinidades com seus bolsões de interesse.

No sentido de ampliar argumentos estudam-se quais outras atividades, produtos ou serviços que possam ser acoplados a exposição, dando-lhe maior visibilidade e notoriedade. A partir deste momento elegendo os serviços e produtos que poderão ser agregados, o planejamento é iniciado dando foco ao custeio em primeiro lugar.

Passado pelo processo de cotação planeja-se de que forma poderá ser financiado e joga-se no tempo a atividade seus prazos de execução e financiamento. Portanto um projeto cultural deve seguir a boa prática da construção de projeto, da mesma forma que qualquer atividade recorre ao sistema de financiamento e adota critérios de avaliação de resultados. Para posicionar o contexto de realização de projetos do marketing cultural, utilizaremos o contexto do marketing em si. McDonald coloca que o marketing é um processo para: “Definir mercados; quantificar as necessidades dos grupos de clientes (segmentos) dentro desses mercados; determinar as proposições de valor para atender a essas necessidades; comunicar essas proposições de valor a todas as pessoas da organização responsáveis por entregá-las, e conseguir sua adesão ao papel que desempenharão; participar adequadamente da entrega dessas proposições de valor aos segmentos de mercado escolhidos; monitorar o valor realmente entregue”. (McDONALD, 2005 p. 62).

Percebe-se que a Unidade de Construção de Projetos deve se preocupar com todas as fases citadas por McDonald e que se seguem ao longo desse capitulo. A construção de um projeto de marketing cultural, com exceção de algumas peculiaridades, nada mais é que a construção de um projeto de marketing.

A segunda fase do ciclo são as pesquisas. As pesquisas devem estar orientadas para escolher empresas com afinidades de visão, valores e plano mercadológico com o tema do projeto. A pesquisa de marketing pode ser definida como: “Marketing Research is the function which links the consumer, costumer and the public to the marketer through information – information used to identify and define marketing opportunities and problems; generate, refine, and evaluate marketing actions; monitor marketing performance; and improve our understanding of marketing as a process.” (BENETT, 1995). Caso a busca se dê por financiamento baseado em leis de incentivo é importante conhecer o lucro e os impostos que as empresas selecionadas estão obrigadas a recolher.

Os investimentos nas áreas culturais e sociais é outro aspecto importante. Há empresas com grande capacidade de inversão nas áreas citadas, mas não o redijam por ignorar as oportunidades. O tema financiamento será desenvolvido em tópico próprio neste trabalho.

São fontes de pesquisa: as publicações de negócios que relatam o desempenho empresarial, os boletins de analistas das empresas de capital aberto, as propagandas realizadas por patrocinadores de eventos culturais veiculados em jornais, revistas, rádio, televisão e Internet. Os sites são fontes atualizadas para processos de pesquisa, que razoavelmente utilizados revelam oportunidades.

Para algumas áreas a pesquisa deve ser estudada para o cenário internacional, como a devida cautela de evitar a associação instantânea. No caso de projetos internacionais ligados a música e mesmo as artes cênicas esta pesquisa é muito importante, pois mapeia o público, fornecedores e investidores. A aplicação contemporânea da pesquisa de marketing, diz que as empresas precisaram não só prover bens e serviços eficientemente, mas deter uma vantagem competitiva sustentável, e a pesquisa é um dos meios que as organizações conseguem sustentar a sua vantagem competitiva, para Porter: "(...) é a base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo." (PORTER, 1990). Os recursos humanos empregados para esta fase devem ter conhecimento de marketing de produto e / ou pesquisa de mercado. A vivência em gestão de projeto na área é aconselhável.

Enfim, deve-se pesquisar sobre quais empresas podem financiar o projeto, agentes financiadores, quem poderá pagar pelo projeto cultural. Aqui está envolvido a seleção, adequação e afinidades. Primeiramente deve-se selecionar empresas que estariam interessadas em patrocinar projetos culturais, assim saber se o projeto é adequado à marca e instituição patrocinadora para que não ocorra ruído nas mensagens de ambas instituições e por fim, ambas diretorias devem ter certa afinidade para que não ocorram atritos na implementação do projeto.

A terceira fase desse ciclo é a apresentação do projeto, a prioridade aqui é a visibilidade da marca no local do evento, no plano de mídia e a visibilidade após a sua realização. Não há espaço para erro quem apresenta um projeto cultural, pois a concorrência é acirrada. Uma apresentação limpa e objetiva que transmita o que se oferece com clareza. Deve compor a apresentação um histórico de quem produz, o público-alvo que será atingido, a visibilidade da marca, contrapartidas ao patrocínio e nítida explicação do porque a empresa está sendo procurada.

Modelos de apresentação por laptop, CD-ROM são aconselháveis quando há conhecimento anterior dos hábitos de "compra" do prospect, particularmente quando o projeto for apresentado na sede da empresa. Qualquer erro de tecnologia pode ser um obstáculo. A apresentação eletrônica deve ser compatível com a proposta do projeto, é por meio dela que os prospects passarão a entender mais sobre a proposta e sobre a instituição, se o que estamos vendendo é um projeto cultural que envolve tecnologia, por exemplo, a apresentação visual deve comunicar

esse aspecto tecnológico, assim o uso dela é recomendável. Nesta condição, a apresentação deve conduzir uma mensagem de um esforço compreensível, jamais no sentido de colocar domínio tecnológico acima da pretensão do projeto.

Os profissionais que constroem a apresentação devem ter conhecimento de desenho gráfico, além das técnicas de redação. Não há espaço para amadorismo na área cultural. Concorre-se com produtos com apelo de consumo imediato quando na cultura convida-se para a reflexão, por isso, qualquer erro na apresentação pode significar uma perda de compradores. Quem apresenta deve saber todos os detalhes sobre o projeto, desse modo quando questionado poderá responder à pergunta da melhor forma sem deixar de vender o projeto, isso demonstra domínio do assunto. É importante frisar que um vendedor da área cultural trabalha além da área de vendas, ele é um consultor, porque está envolvido desde a elaboração da proposta até o pós-venda e procura oportunidades para vender soluções a outras empresas.

Em suma, é aqui que a instituição cultural utilizará argumentos para convencer futuros patrocinadores. A apresentação deve definir o conceito do projeto, quando irá se realizar, conter imagens com apelo visual. É importante ressaltar ao futuro patrocinador a importância da visibilidade da sua marca e imagem que estará ligada, onde e quando.

O plano de mídia, quarta ferramenta desse ciclo, deve operar com objetividade, sendo ele um importante componente do plano de marketing geral. Para se fazer um bom plano de mídia precisa ter como componentes básicos: exposição de objetivos, definição do mercado- alvo, mix de mídia e considerações gerais da programação. Veronezzi (2002) diz que “[...] O alicerce do plano são as informações que devem constar na sua primeira parte, chamadas de informações básicas. Trata-se de toda e qualquer informação que possa contribuir para orientar, definir e justificar as decisões contidas no plano.”

A maior parte das informações básicas geralmente vem do briefing de mídia passado pelo cliente, mas isso não quer dizer que não possam ser obtidas informações também de outras fontes: levantamentos especiais feitos pela agência, dados de pesquisas de mercado e de mídia, artigos de imprensa e quaisquer outras fontes de informações”.

Essa parte deve conter, no mínimo, os itens a seguir, muitos deles extraídos do

briefing passado à agência pelo cliente (VERONEZZI, 2002):

1. Produto
2. Mercado
3. Concorrência
4. Target (público-alvo)

5. Objetivos de marketing

6. Verba e período

O planejamento de mídia é um dos braços de todo o plano de marketing, diz respeito ao modo mais eficaz de utilizar o tempo e o espaço publicitário, incluindo as ferramentas de marketing direto. Parte vital de um bom plano de mídia é ter os objetivos de comunicação definidos e claros, definindo qual é o nível de conhecimento de marca que se quer atingir ou aumentar. Deve-se deixar claro ao agente financiador quais serão as ferramentas de mídia utilizada para que o projeto seja divulgado juntamente com a marca dele. O mais importante aqui é a assessoria de imprensa, ela que será encarregada de gerar mídia espontânea, seja, em jornais, rádios, revistas, televisão e Internet. A assessoria de imprensa deve mandar releases a todas elas, aqui mais uma vez o relacionamento é importante, tendo um bom relacionamento com as maiores mídias e uma network significativa ajuda no processo de divulgação e capturação de patrocínio.

A venda do projeto é a técnica mais sofisticada que se emprega no conjunto das ferramentas aqui desenvolvidas. Na área cultural os projetos vendidos são na sua maior parte frutos de uma boa idéia, desenvolvida por meio de uma apresentação subjetiva, onde a confiança entre quem vende e quem compra é o fator chave. A entrega do que se vendeu é o único material real que liga positivamente as partes. Até este ponto o que se vendeu ainda é uma idéia em construção.

Se a confiança é a chave cabe a quem vende possuir características que transmita confiabilidade. O histórico é o primeiro fato que distingue quem vende de quem não vende. O segundo é o capital social, “network”, do “vendedor” do projeto. Este deve conhecer quem compra no prospect. Como o comprador analisa os aspectos técnicos e o que costuma comprar. É muito comum na cultura o comprador “adquirir” o acesso ao mundo do “glamour”. O projeto é um caminho de aproximação para outros contatos.é uma ferramenta para ascensão seja da empresa ou do seu corpo para o espaço dos veículos de comunicação

Ao vendedor cabe esclarecer na apresentação em quais momentos não há possibilidade de flexibilização doa projetos. Estes pontos devem ser o núcleo conceitual do projeto. Não há condições para alterar o final de um filme, o número de quadros de uma exposição, eliminar diálogos de uma peça porque o prospect assim deseja. São aspectos inegociáveis. Como os de indicar pessoas a trabalharem no projeto. Ingerências desta magnitude não devem ser objetos de negociação. São objetos de negociação: plano de mídia, orçamento, custos, visibilidade da marca, contrapartidas de ingressos, evento de abertura ou encerramento, pesquisa entre outros.

A experiência tem demonstrado que projetos com afinidades no plano de marketing dos prospects e apresentados objetivamente por pessoas que possuem capital social, de caráter confiável, são vendidos com rapidez. Importa-se menos o custo e mais com o valor da proposta e o acesso que possibilita. É decisivo definir o caminho que o projeto irá percorrer dentro das organizações. O melhor

inicio está na proximidade de apresentação da direção executiva. A oportunidade de sucesso ou uma resposta negativa se realizará rapidamente, dando mais tempo para novas prospecções.

Os profissionais ligados a venda devem estar familiarizados com a etiqueta empresarial. Possuir noções importantes de relações públicas, conhecer profundamente o objeto apresentado nos seus aspectos econômicos e conceituais. Além de possuir em seu currículo projetos de sucesso. Em entidades sem fins lucrativos a atuação da direção voluntária é decisiva, enquanto nas empresas culturais o histórico empresarial é determinante.

Assim, após todo o trabalho desde a definição do projeto até a montagem do plano de mídia, o que importa aqui é a afinidade entre as presidências de museus e empresas. Isto é o corpo que dirige o museu com o grau de afinidade e relacionamento com quem dirige as empresas e áreas de governo.

O pós-venda é iniciado tão logo o contrato confirmado. Ele ocorre após o evento patrocinado. As fases de preparação do projeto devem ser objetos de encontros entre o realizador e patrocinador. Afinar o diálogo é a maior tarefa do responsável do projeto. Prepara o patrocinador no sentido de compreender o projeto, como sua marca será exposta e uma ou mais comemorações do patrocinador são as tarefas mais importantes do pós-venda. A condição de perpetuar um relacionamento encontra-se no diálogo. O pós-venda é a continuação de um relacionamento, nisso Levitt (1960) destaca: “o gerenciamento do relacionamento exige de todas as partes da organização providências para manutenção, investimento, melhoramentos e até mesmo substituição de programas.”

Destacar pessoas com afinidade às relações públicas é o ponto chave do pós-venda. Cumprir as obrigações contratuais é o mínimo que a produção deve entregar. Convidar o patrocinador para conhecer a construção de um evento antes da sua realização, pode ser o fator decisivo para ele entender a complexidade da operação e reconhecer o valor do orçamento proposto. O pós-venda é apenas o início do marketing de relacionamento, já que o cliente de hoje é o prospect de amanhã, isso significa que as empresas devem ter um conhecimento tal de seu público a ponto de toda a corporação conseguir enxergar o produto / serviço da mesma forma que seus clientes. Conseguir entender a sua mente, analisar suas percepções e por fim determinar estratégias que permitam atender da melhor forma suas necessidades. Para realizar um bom marketing de relacionamento em uma grande empresa pode se fazer uso de uma série de ferramentas tecnológicas, como captação e análise de um eficaz banco de dados dos seus clientes. Por meio dele consegue-se uma ação personalizada do público.

Ajudá-lo a desenvolver atividades para seus clientes, fornecedores, acionistas e relacionamento público é outra tarefa que muitas vezes não fizeram parte das negociações e clausulas contratuais. Neste sentido, o produtor deve antever esta atividade para garantir a boa realização do evento e visar alto grau de confiança entre as partes.

Ao término do projeto é obrigatória a construção de um relatório completo que contenha o programa do evento, a repercussão na mídia espontânea, a apresentação dos anúncios, os dados de audiência e uma carta de agradecimento. Caso, o evento concorra a prêmios é obrigatório informar o patrocinador e se ganhar o prêmio é importante uma ampla divulgação do fato. Na ocasião da entrega do prêmio o convite para presença do patrocinador é relevante da mesma forma citá-lo na oportunidade dos agradecimentos na entrega em cerimônia pública.

Por fim, a última peça, o pós-venda encabeça um conjunto de atividades criada para os profissionais das empresas, mantendo, assim, o relacionamento que servirá para futuros projetos, Goodman coloca que "nos mercados empresariais as empresas não fazem negócios; elas estabelecem relacionamentos" (GOODMAN apud KOTLER, 2000 p. 213). Estas atividades podem ser: desenvolvimento de visitas e uso dos espaços das entidades para eventos e encontros, vernissages, envio de catálogos e malas diretas, entre outras. O que mais interessa no pós-venda é a apresentação dos resultados obtidos.

Como podemos perceber o conjunto de ferramentas propostas são usadas continuamente por quem vende projetos. Na área da cultura ainda cabe reiterar a sua validade quando conveniente é o seu uso. Voltamos aos propósitos deste trabalho, só há sucesso para aqueles que respeitarem as regras do bom uso das marcas

Os meios de financiamento da cultura no Brasil foram expandidos significativamente ao longo dos últimos vinte anos. Até então, as aplicações em cultura como as áreas de filantropia e de cunho social eram amparadas pelo regulamento do imposto de renda. Por lei, as organizações portadoras de autorizações governamentais de utilidade pública podiam expandir recibos dedutíveis do imposto de renda, no limite expresso do regulamento de cada ano.

É sempre bom frisar que exata vantagem estava associada a entidades sem fins lucrativos como fundações e associações. As empresas de cultura não eram beneficiárias das deduções mencionadas.

A promulgação da primeira lei de apoio a cultura na esfera federal no governo de José Sarney o cenário nacional da cultura seria alterado. A capacidade da realização de projetos foi amplificada. As empresas culturais nas diversas áreas de expressão floresceram e a oferta de produtos culturais por conseqüência. Um novo mercado abriu-se para advogados, relações públicas, gestores de projetos, contadores, auditores, além dos artistas e profissionais da indústria das artes cênicas, fotográfica, plástica, cinematográfica e literatura. Nas áreas das humanidades, profissionais de história, sociologia e arquitetura foram também agraciados pela vigência da lei. A área cultural sofreu um revés quando o governo Collor revogou a lei de incentivo em 1990. Com a queda deste presidente, seu substituto promulgou uma lei substitutiva que encontra-se em vigor: a Lei Rounet.

Na esfera municipal, a capital paulista inaugurou em 1991 o financiamento público municipal com a promulgação da lei, denominada “Lei Mendonça”. Por ela as produções e eventos locais podem ser objeto de financiamento por impostos a pagar. Hoje há cinqüenta municípios que adotaram este modelo de apoio a cultura. Os Estados seguiram os caminhos das esferas federais e municipais e adotaram modelos semelhantes. Coube ao Estado de Minas Gerais implantar a primeira lei neste sentido. Atualmente, há estados operando leis de incentivo a cultura.

O EMPREENDEDOR CULTURAL

A liderança é subitem desta dissertação dado que se acredita na importância da condição do processo por parte de um ou mais líderes. As marcas são criadas e desenvolvidas por pessoas que a partir de dado o processo materializam uma idéia de produto de serviço. O simples fato de mencionar criação, arquitetura, cuidados, enfim todos os passos que compõem o processo que uma marca transita não se esgota por si. É necessário apontar que líderes acreditaram na potencialidade de suas idéias. Por meio destes líderes as marcas são consolidadas e por outros envelheceram ou rejuvenesceram.

Quando Henry Ford acreditou que construiria carros a um custo para serem consumidos por seus próprios funcionários, ele criou a partir de um empenho tecnológico um diferencial mercadológico que proporcionou a empresa assumir a liderança no mercado automobilístico. Da mesma forma nos anos 1930 a sua excentricidade colocou a perder todo o seu empreendimento. Ford não acreditava que as cores dos veículos fossem fatos determinantes para a sua venda. O tempo, como citamos, e a concorrência coloca desafios que devem ser permanentemente enfrentados. O sucesso momentâneo, tempo, conceito, mercado consumidor e tecnologia, as mudanças em um desses fatores já é relevante para apontar a necessidade de reposicionamento, analisar novamente e fazer novas considerações. Neste instante a liderança se faz importante para o bem ou para o mal.

A liderança de uma organização deve estar atenta aos sinais emitidos pela sociedade. Fatores de sucesso são voláteis, cabe renovar empenho para que outras lideranças da organização atentem para os sinais, desbloqueando processos com propósito de mudança. Não basta relatórios que emitam dados, há necessidade de líderes para corrigir rotas, realizar mudanças para garantir a existência da organização.

A liderança é um processo pelo qual se estabelece influência nas pessoas. Ao longo das últimas décadas o líder mudou sua face, centralizador, hierárquico e maquiavélico. Atualmente, ser líder é ser um catalizador de talentos na formação de novas competências e garantias de resultados. O líder é um facilitador, que tem a visão estratégica do negócio, ele deve cultivar o comprometimento dos funcionários

ao invés de apenas disciplinar, valorizar as ações em equipes e formações de times. É importante frisar que ser líder nem sempre quer dizer ser chefe, já que o líder é legitimado pelas pessoas que o seguem.

A liderança requer comportamentos e atitudes diferentes, antes de se tornar um líder o sucesso diz respeito exclusivamente ao seu crescimento pessoal. Quando vira um o sucesso passa a depender dos sucessos dos outros. É o que afirma Jack Welch o renomado CEO da General Eletric, para ele ser líder é formar outros líderes, e apenas assim a empresa e sua marca pode prosperar (BLECHER; PIMENTA, 2005). O CEO se torna o autor da marca na medida que tem que desenvolver um sonho, dirigindo a ação, projetando e construindo cenários, bem como atuando como um gestor de expectativas tanto internas como externas, tendo a capacidade de conceber, comunicar e concretizar essas expectativas. O que impulsiona esse processo é a capacidade de fazê-lo. Ser rápido é ter a capacidade de tomar um grande percentual de decisões corretas em um determinado período é crucial.

A administração deve ter como objetivo dar condições aos empregados para atuarem como proprietários da marca. Colocar o maior número possível de empregados em cargos de responsabilidade e com o poder de tomar decisões que fomentem o relacionamento com os clientes. Ao mesmo tempo, é preciso haver um bom nível de confiança para se evitar o risco de downside e para garantir-se um processo fluente, que torne fácil e eficaz a delegação de tarefas para os empregados sempre que necessário.

O líder é uma pessoa incomum. E essas pessoas são dotadas de capacidades que as diferenciam da média dos seres-humanos anônimos. O conceito de liderança dá destaque à capacidade que alguns indivíduos têm para comover, inspirar, mobilizar e guiar as massas, criando uma aliança entre ambos (massa e líder), em parte emocional, em parte racional, isso faz seguirem juntos rumo ao sucesso ou ao fracasso. A liderança se exerce contra a corrente natural que faz os indivíduos se acomodarem a cada circunstância. É uma luta permanente contra a indiferença (MATUS, 2000 p.11). Um líder não precisa ser necessariamente uma pessoa extrovertida, o líder precisa ter objetivos claros, saber trabalhar em equipe, estar bem preparado, ser flexível, um bom ouvinte, aprender a se colocar no lugar dos outros e considerar o impacto das negociações presentes nas negociações futuras.

As empresas têm as características de seus líderes e de quem as fundou, sendo assim, as marcas são extremamente influenciadas por tais características. O que seria do SBT sem o Silvio Santos? Ele carrega o cerne de sua marca, personificando-a, fazendo com que os seus telespectadores associarem imediatamente a sua marca com a sua pessoa, ele é quem dá credibilidade a mesma.

O mesmo acontece com Jack Welch, que liderou uma empresa fundada por Thomas Edson, o inventor da lâmpada. Desta Forma, General Eletric já carrega em sua marca fortes associações tecnológicas, nas quais foram adquiridas por seu fundador e mantidas pelos que o sucederam.

Podemos concluir, então, que a personalidade do empresário muda os rumos de uma organização, e que tal organização incorpora essa personalidade, pois para seus empregados ele/ela se transforma em uma referência de atitudes e comportamentos, por exemplo, um líder vibrante, com atitudes positivas, de alguma forma acaba liderando uma equipe ou uma empresa de pessoas vibrantes, com atitudes positivas. Afinal, uma empresa, um trabalho e a história são feitas de pessoas, especialmente de líderes, então a liderança de marca só poderia vir de uma boa liderança e equipe capaz de construí-la e planejá-la.

MARKETING CULTURAL, PATROCÍNIO E MECENATO

Antes de distinguir essas três maneiras de lidar com a cultura, devemos compreender o que quer dizer "cultura". Thompson (1995), em sua obra, define a cultura como: clássica; Antropológico-descritiva e antropológico-simbólico:

- "Clássica: cultura é o processo de desenvolvimento e enobrecimento das faculdades humanas. Um processo facilitado pela assimilação de trabalhos acadêmicos e artísticos e ligado ao caráter progressista da era moderna.
- Antropológico-descritiva: cultura ou civilização tomada em seu sentido etnográfico amplo, é aquele todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, lei, costume e todas as demais capacidades e hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro de uma sociedade.
- Antropológico-simbólica: cultura é o padrão de significados incorporados nas formas simbólicas. Inclui ações, manifestações verbais e objetos significativos de vários tipos, em virtude dos quais os indivíduos comunicam-se entre si e partilham suas experiências, concepções e crenças." (THOMPSON, 1995 pp. 170-180).

Devemos distinguir mecenato, patrocínio e marketing cultural. Marketing cultural está vinculado a empresa, sendo um conjunto de ações que buscam o enriquecimento cultural e/ou ambiental da sociedade. Há empresas que levam isso como filosofia de negócio e podem ser chamadas de empresas socialmente responsáveis, já há outras que apenas fazem ações pontuais como o patrocínio. (REIS, 2003)

O patrocínio é uma ação pontual que busca abrir um canal de comunicação entre a empresa e o público, as empresas patrocinam projetos culturais para obter retorno, como uma associação benéfica para a marca. Segundo Ajzemberg (2006, pp. 8-11) em entrevista a revista "Markerting", "patrocínio é um projeto que engloba, além de atividades relacionadas ao marketing cultural, aos eventos esportivos e também às estratégias associadas a causas sociais, com ações em prol da preservação do meio ambiente e de cidadania". O patrocínio é visto como um complemento para o mercado. Assim faz a Petrobrás, que patrocina projetos culturais e sócio-ambientais para que sua marca esteja associada a um bem

comum para a sociedade. Portanto, quem elabora uma proposta de patrocínio deve destacar as qualidades culturais do projeto e expressar claramente a sua adequação à marca da empresa.

O mecenato é uma pratica de incentivo a cultura por pessoa física ou por pessoa jurídica, tem interesse em determinada área e investe sem aguardar retorno. O mecenas é a pessoa vista como protetor dos artistas e das artes, um patrocinador generoso. Entretanto, Sarkovas (1992, p. 144-153) ressalta que, embora o mecenato exista há milênios, "a associação sistemática entre a atividade cultural e a comunicação empresarial é uma experiência recente, não apenas no Brasil". Para Reis e Santos (1996 p. 17-25), o mecenato moderno possui traços fundamentalmente distintos do mecenato antigo, o que pode ser explicado por estas três características:

7. "campo de aplicação: o mecenato moderno diferencia-se do antigo por não mais se limitar à área das artes, sendo hoje aberto aos campos tecnológico, social, etc.;
8. qualidade e multiplicidade dos participantes: o mecenato moderno aparece como uma forma independente dos sistemas políticos, ao contrário de sua forma anterior, basicamente utilizada por círculos oficiais de poder, a saber, governantes e religiosos;
9. modo de intervenção: o mecenato clássico apresenta um caráter fortemente individualista, enquanto o moderno possui um caráter coletivo."

O mecenato é a primeira forma de associação entre capital e cultura, especialmente com as artes, apesar de ser diferente do praticado antigamente não tem um objetivo comercial, por isso não integra o processo de marketing cultural como o patrocínio. O mecenato é definido como proteção às letras e artes, feita, em geral, por pessoas de grande fortuna e desejosas de reconhecimento social. É uma prática milenar, feita a partir de movimentos culturais diversos, em especial, nas artes plásticas, teatro e literatura. Desde a antiguidade na cultura ocidental a proteção e incentivo às artes é visto de forma positiva pela sociedade, dando visibilidade e prestígio àquele que destina parte de sua fortuna e tempo para elas.

A origem da palavra mecenas vem em referência ao estadista romano Caio Cilino Mecenas (60 a.C. – 8 d.C) conhecido pela proteção aos artistas, em especial, os escritores Vergílio e Horácio. Mas, a prática do mecenato se torna corrente e importante durante o

Renascimento Italiano, século XV. Sem o mecenato a grande revolução das artes desse período não teria sido possível, é só com a subvenção dos grandes comerciantes e proprietários que é dada possibilidade material para a realização das obras pelos grandes artistas. Nesse período, talvez, os mais importantes dos mecenas tenham sido os Médici, poderosa família de banqueiros e comerciantes que governou a cidade de Florença durante o período compreendido entre 1434 e 1737.

A relação feita até hoje é de que os Médici foram a mais importante família do século XV na Itália. Essa associação é feita justamente por serem eles grandes incentivadores das artes. O que é importante observar é que o incentivo dado às artes pelos Médici é lido por nós como prova de sua fortuna. De fato tinham grande fortuna, no entanto não eram a família mais rica e importante da Itália do século XV, fazemos essa relação porque o incentivo às artes tem um sentido de permanência muito específico, uma obra de arte realizada na Grécia antiga, ou no Egito, ainda hoje pode ser admirada e tem grande aceitação na sociedade que a vê como coisa de grande importância.

Esse sentido de permanência dá ao mecenas um prestígio que não fica restrito ao seu tempo, ele tem quase tanta durabilidade quanto a obra de arte. O mecenato, normalmente ligado a uma pessoa, ou família, é, até hoje, muito importante e valorizado. No Brasil, a exemplo do resto do mundo, existe hoje uma lei que regula o mecenato, é a chamada Lei Rounet, a lei nº 8.313/91 permite que os projetos aprovados pelo ministério da cultura recebam patrocínios e doações de pessoas físicas e jurídicas, que poderão abater, ainda que parcialmente, os benefícios concedidos no imposto de renda. A existência dessa lei é prova da importância que esse tipo de subvenção ainda tem, outra evidência dessa importância é a proliferação de instituições culturais criadas por empresas, como os espaços de cultura e artes dos grandes bancos, como os Espaços: Banco do Brasil, Caixa, Itaú e as Salas de Cinema HSBC e Unibanco. Essa proliferação nos faz crer que o respaldo social ao incentivo às artes e à cultura é ainda muito grande.

Essas instituições culturais normalmente carregam forte semelhança administrativa com as organizações que as mantém. Isso se deve ao fato de que a instituição cultural, por ter como objetivo prestar um serviço para a sociedade, e que esse serviço seja reconhecido e relacionado com seu mecenas, ela deve ter semelhanças com ele. Se o mecenas for uma empresa, o nome da empresa ou o modo de organização podem permitir esse reconhecimento, se, o mecenas for uma pessoa, ou uma família, como era o caso dos Médici, a instituição, ou a organização da coleção, pode ter marcas fortes da personalidade do mecenas.

Como vimos, este capítulo teve um amplo objeto de estudo. Colocou a marca no ambiente cultural, apontou a situação da cultura brasileira como negócio privado e estatal. Assim, traçou os caminhos para fazer um plano de negócio na área cultural. Sabemos, que não se difere de um plano de marketing comum, mas

que nessa área há muitas particularidades que distingue o plano de marketing de uma corporação para uma instituição cultural. Uma dessas distinções é a forma de financiamento da cultura no país, por isso desenvolvemos as formas que um projeto cultural pode ser colocado em prática.

CAPÍTULO III
O MUSEU DE ARTE MODERNA DE SÃO PAULO (MAM)

Tendo no horizonte a discussão feita sobre as teorias de marcas, marca culturais, e marketing cultural, vamos agora discutir o caso do Museu de Arte Moderna de São Paulo (MAM). O MAM como caso de instituição cultural que tem na construção da sua marca base importante para a sua sobrevivência, desde que surgiu no cenário paulistano, como museu de importância nacional no ramo da artes plásticas, e tem no marketing cultural parte importante de seu financiamento, além de importante meio de comunicação com o seu público.

Para fazer essa discussão voltamos aos primórdios, discutiremos um pouco a Arte Moderna, e como ela se tornou uma marca, depois a construção marca “Museu de Arte Moderna”. Em seguida retomamos a entrada da Arte Moderna entre nós, e por fim, a História do primeiro Museu de Arte Moderna no Brasil, que é o nosso MAM.

A última parte é dedicada à análise de indicadores que nos dão pistas do desempenho do museu, são eles: sede, acervo, financiamento, grade expositiva, público, e, repercussão na imprensa.

O MUSEU COMO LUGAR PRIVILEGIADO DO MECENATO

A grande mudança entre o mecenato antigo, e o mecenato moderno é o lugar social de destaque do mecenas. Esse lugar que estava no âmbito das coleções privadas no Renascimento foi sendo deslocado para o âmbito público. E assim, o grande lugar de atuação para o incentivador das artes ser reconhecido como tal passou a ser as coleções públicas, e, nesse movimento, os Museus tiveram grande importância[2].

"O Museu" a instituição, como conhecemos hoje, surge no final do século XVIII, no seio das revoluções européias e das transformações ideológicas, sociais e políticas. É, desde o início, um espaço dedicado à memória e ao patrimônio. A palavra museu vem do termo grego templo de musas, e durante os séculos teve muitas significações e diferentes papéis na sociedade. Relacionado à filosofia, cultura e ensino na Antiguidade, é no Renascimento italiano que a idéia de colecionismo de obras de arte começa a se formar. A palavra museu passa a designar nesse mesmo século em Florença a coleção de Lorenzo Médici, o termo fica referido à coleção e ao prédio que a acolhe. Durante o século XVII a palavra designava coleções de curiosidades, que abarcavam quadros, livros, esculturas, instrumentos científicos, peças vindas de terras distantes, ou seja, todo o tipo de curiosidades.

O primeiro museu público foi aberto em 1683 na Inglaterra, e está na base da construção da Universidade de Oxford, o Museu do Louvre, primeiro museu nacional do mundo, é aberto em 1793. A partir da Revolução Francesa e da construção dos Estados Nacionais, as instituições, incluindo as ligadas a cultura e educação passam a ficar a cargo dos Estados, e com os museus não é diferente, relacionados principalmente com a formação de uma memória nacional. Como outros setores, tidos como fundamentais para a formação da nação, a educação, por exemplo, a arte passou a ser considerada assunto de Estado, tal qual no Renascimento, quando o grande tema era a religião católica e seus personagens, nesse momento proliferam as obras que retratavam a grandiosidade da nação.

Nosso primeiro museu é aberto em 1815 por D.João VI, com o objetivo de formar em terras brasileiras uma estrutura para receber a Corte. Muitos dos integrantes da Corte

[2] As informações sobre a História dos Museus no mundo e no Brasil foi retirada dos livros: SALVAT, 1979; SUANO, 1986; e SCHWARCZ, 1989.

Portuguesa, estabelecida no Brasil, se tornam os primeiros mecenas em terras brasileiras, um mecenato ainda muito centrado em coleções particulares. Depois da independência, no Primeiro Reinado, com a necessidade de se formar uma imagem da nação proliferam não só os museus como também as Escolas de Belas Artes.

O museu como conhecemos hoje guarda essa significação de coleção pública, destinada a sociedade, no entanto, ele não necessariamente é responsabilidade do Estado, e também não está preocupado apenas com a representação da nação. Com o enriquecimento da burguesia depois das Revoluções Industriais o mecenato volta como um importante modo de se produzir e incentivar a cultura, e, principalmente as artes. Num movimento de apropriação dessa nova classe dirigente da sociedade, de se apropriar de todo o produzido pela civilização ocidental uma vez que se reivindicam estágio superior dessa cultura e dessa História.

A TRAJETÓRIA DA ARTE MODERNA NO BRASIL

A História das artes plásticas brasileira é relativamente recente, os tipos de colonização e de sociabilidade instalados aqui fizeram com que as instituições artísticas se firmassem tardiamente.

No início da Colonização entre os séculos XV e XVI a produção artística é escassa e quase toda realizada por europeus. São obras de influência renascentista e do início da fase barroca. É um reflexo da arte européia, nessa época não há um sentimento de brasilidade, mesmo porque, o Brasil não existia nem como Estado, nem como nação. A produção artística não é vista como uma atividade a ser incentivada, é uma atividade isolada feita muitas vezes por retratistas viajantes. Se destaca nessa época a produção dos paisagistas holandeses, que vieram com a Invasão Holandesa, instalada no nordeste de 1630 a 1654, como no caso do renascimento e do barroco, os retratistas holandeses utilizam técnicas européias para retratar paisagens brasileiras. Em outras palavras a produção artística dessa época não é brasileira, é apenas uma arte européia feita em terras brasileiras.

Durante os séculos XVI e XIX começa a se formar as primeiras cidades no interior do território brasileiro, é nesse período que se destaca as esculturas e decoração de igrejas com características religiosas, é o período do Barroco e do Rococó. O barroco, em especial nas mãos do artista Aleijadinho, é o primeiro movimento artístico que tem características novas em relação ao Barroco europeu, é o primeiro movimento que podemos designar brasileiro. O Barroco se utiliza de materiais, como a pedra sabão, e temas brasileiros, no entanto, são ainda produções isoladas sem uma idéia de uma produção brasileira sistematizada.

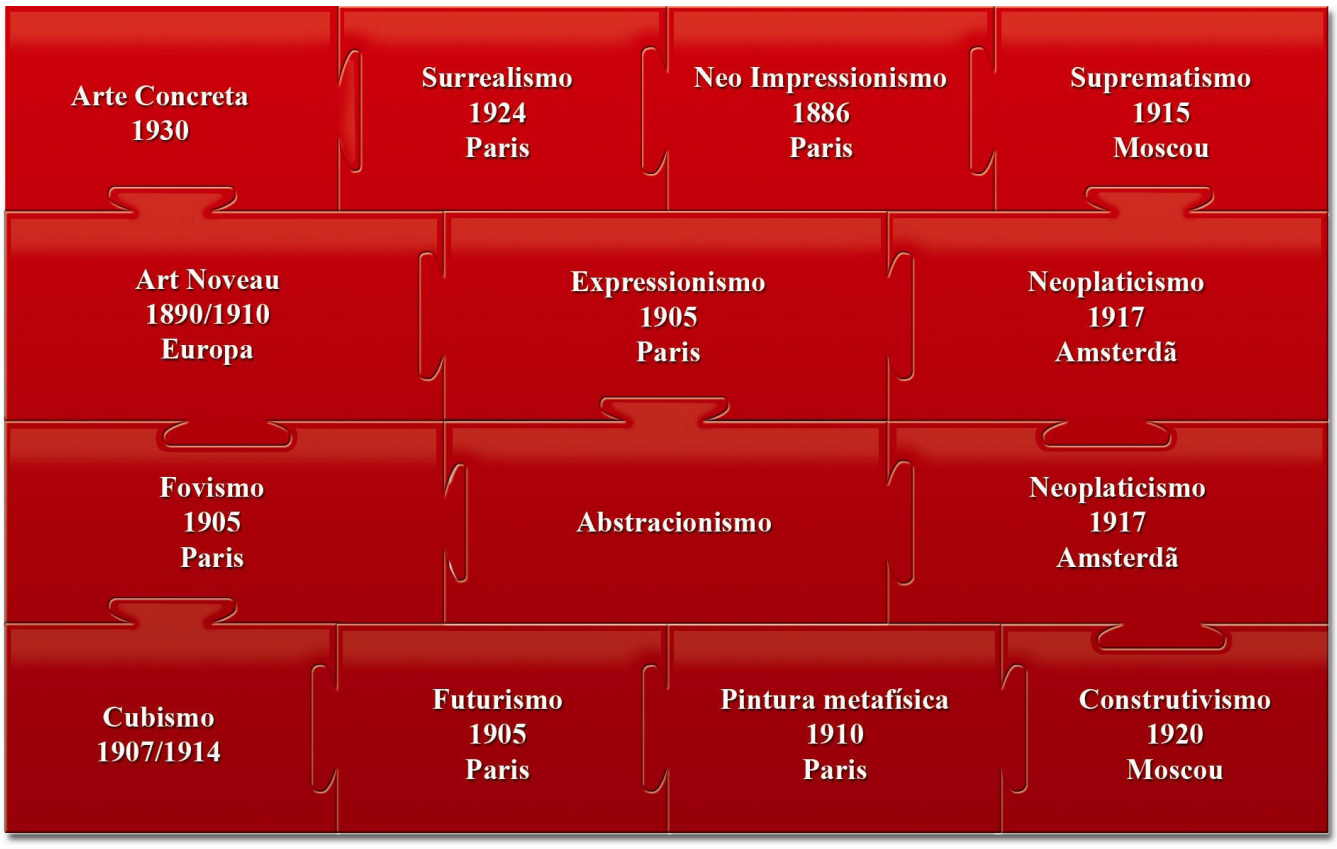
A produção plástica só vai se institucionalizar no Brasil no século XIX com a transferência da Corte Portuguesa em 1808. Instalada a Corte no Rio de Janeiro, importantes mudanças culturais foram implementadas. Na área das ates plásticas

o mais importante foi a vinda da Missão Artística Francesa em 1816. A Missão Francesa reunia pintores e escultores neoclassicistas franceses e foi contratada por D. João VI para instalar o ensino oficial de artes na Corte no Rio de Janeiro, no entanto, a escola só foi inaugurada em 1926 com a Academia Imperial de Belas Artes, AIBA.

De meados do século XIX até o início do século XX as artes visuais foram muito marcadas pela Academia Imperial. A Academia transmitia as principais tendências da arte européia no período, o romantismo, o realismo, naturalismo e simbolismo. Esse tipo de arte acadêmica, que tem como base a mimese, ou seja, a imitação da realidade já estava em decadência na Europa desde fins do século XIX com o surgimento de movimentos de ruptura com essa arte acadêmica, esses movimentos pululavam em toda a Europa em fins do século XIX e início do XX. Esses movimentos mais tarde foram classificados como a Arte Moderna.

Modernidade e Modernismo

Nos meios acadêmicos de estudiosos da arte, a Arte Moderna é designada como aquela produzida por algumas correntes artísticas datadas da última década do século XIX e da primeira metade do século XX. Essas correntes artísticas são comumente chamadas de vanguardas artísticas.



1950-1959

Figura 6: Arte moderna Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro dá uma mostra desses movimentos artísticos, mas se refere apenas aos mais expressivos e importantes movimentos. Inúmeros outros menores, mais localizados e regionais também existiram, e foram de grande importância para o quadro do que chamamos hoje de Arte Moderna.

Percebemos pelo quadro que esses movimentos de vanguarda não tinham uma relação direta uns com os outros, eles nasceram em épocas diferentes, em lugares diferente, não sendo em absoluto conseqüências uns dos outros, ou mesmo estando relacionados, chegando, em alguns casos, uns serem o oposto de outros. Diferentemente de outras grandes denominações de arte como o Barroco, por exemplo, a Arte Moderna não tem um movimento que aponta em uma única direção, em um único foco. As diversas vanguardas foram movimentos isolados, ligados a um grupo, ou mesmo a um indivíduo. Porque então se tão diferentes e até distantes cronologicamente seriam esses movimentos todos chamados de Arte Moderna? Certamente porque há um ponto de contato entre eles. O que há de comum entre essas chamadas vanguardas, em linhas gerais, e mais aceita, é que, cada uma com a sua especificidade, quebra com uma estética um conceito de arte anterior a eles. É uma arte de ruptura.

Ruptura com uma arte do que chamaram de “antigo regime”, ou seja, a arte renascentista. Nas artes visuais, que é um dos principais ramos em que atuaram os modernos, a ruptura se deu com a chamada Arte Acadêmica ou Belas Artes, assim chamadas porque para fazer arte e ser reconhecido era preciso saber inúmeras técnicas que eram ensinadas em escolas\academias de arte, a arte acadêmica é aquela ensinada e aprendida nas academias de arte. Esse era o tipo de arte feito pela nossa Academia Imperial de Belas Artes, que dominou o campo artístico brasileiro até a primeira década do século XX como vimos quando falamos das origens das artes plásticas brasileiras.

O ideal clássico de arte, resgatado pelos renascentistas, era o da arte como mimese, que é a arte da imitação. Era a arte vista como meio de conhecimento do real, de transcendência religiosa ou exortação moral. O desafio era retratar fielmente a natureza, o homem, e mesmo as imagens sacras, que no mundo ocidental são feitas à imagem e semelhança deste. Ciências como a medicina, e a matemática e a perspectiva, principalmente no renascimento iluministas, eram utilizadas em técnicas que tinham como objetivo colocar no papel o que era visto pelo olho humano.

No entanto em 1839 foi inventada uma máquina que mudou o foco para onde se voltava a arte. Era uma réplica do mecanismo do olho humano que imprimia as imagens em papel num curtíssimo espaço de tempo. Chegava a Fotografia. A chegada da Fotografia é para as artes plásticas a concretização da tensão entre as antigas técnicas artísticas e as novas técnicas industriais.

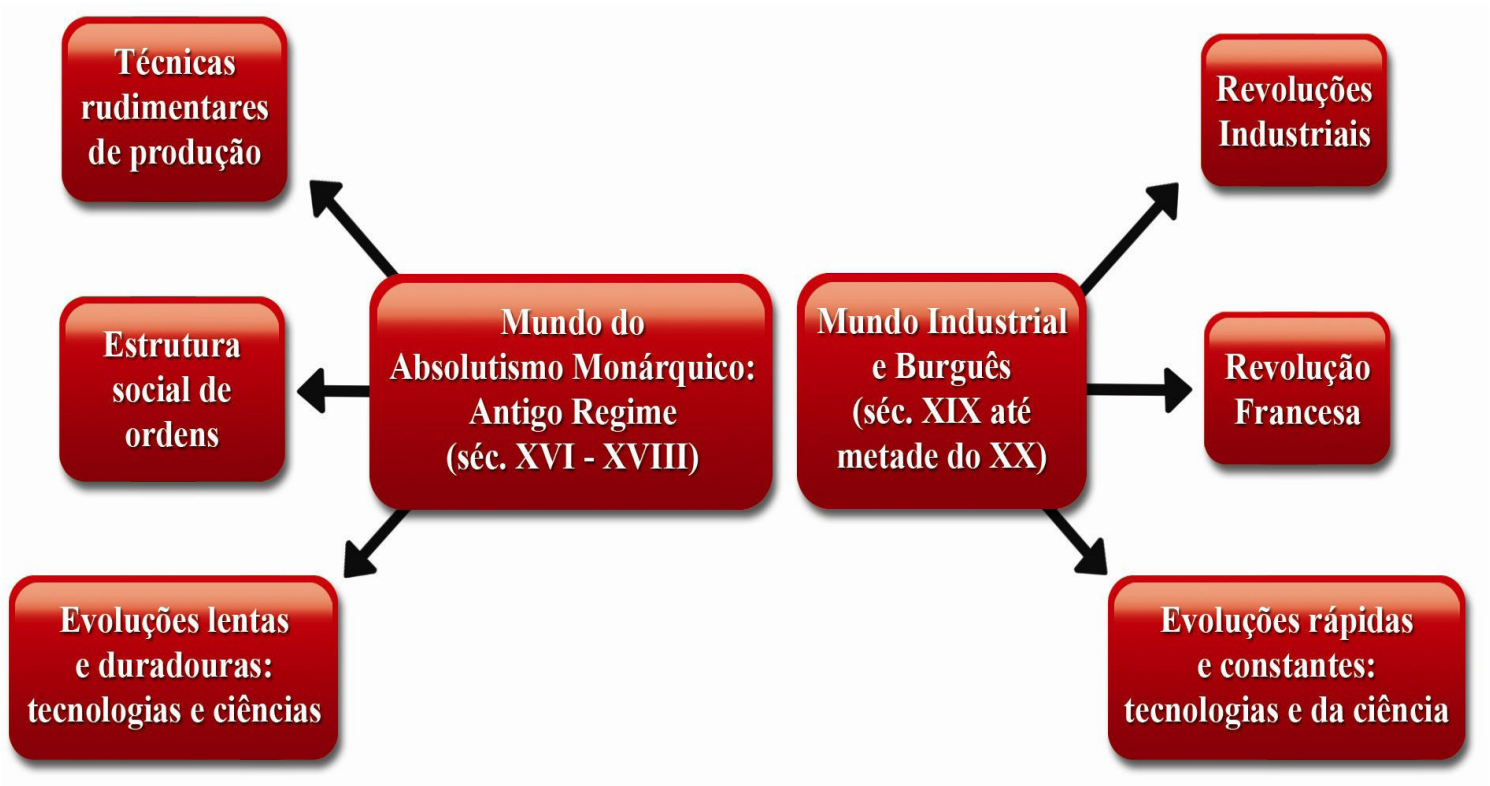


Figura 7: Mundo Absolutista e Mundo Industrial Fonte: Elaborado pelo autor

Desde fins do século XVIII o mundo ocidental vinha passando por mudanças agudas e definitivas. As ciências nunca antes evoluíram tanto em um tão curto espaço de tempo, trabalhos revolucionários foram feitos entre 1895 e 1905, entre os mais famosos os de Albert Einstein e o de Sigmund Freud. O novo modo de produção apontado na primeira Revolução Industrial Inglesa é ampliado na segunda, datada de 1870 e que já não é só Inglesa. É com ela que o mundo de hoje começa a ser desenhado: descobre-se a eletricidade, formam-se os grandes complexos industriais, desenvolve-se a metalurgia, descobre-se o petróleo como poderosa fonte energética, a urbanização, iniciada na primeira Revolução Industrial, fica cada vez mais intensa, há uma explosão demográfica, as distâncias encurtam com os novos meios de transporte.

Para discutir Arte Moderna, ou mesmo Museus de Arte Moderna é preciso de início entender que ela está inserida num processo de Modernização das sociedades no ocidente. Modernização essa calcada num sistema de produção econômico industrialista, em sociedades de centro urbano, comandadas pela burguesia incipiente, e, um desenvolvimento progressivo das técnicas econômicas, científicas e sociais. Em outras palavras, a modernidade está intimamente relacionada com a formação do Capitalismo.

A formação do capitalismo no ocidente é lenta e progressiva, temos como importante precursor da modernização o movimento Renascentista, que teve seu centro na Itália de finais do século XV e início do XVI, que, num renovado entusiasmo pela cultura clássica, construiu uma visão de homem e de natureza oposta às do mundo medieval, e marca, também, o início de um surto de urbanização. Esses dois elementos: o renascimento cultural e a urbanização vão ser elementos de base para a modernização que acontece efetivamente em meados do século XIX. É a partir daí que o capitalismo se estabiliza como sistema de produção principal

na Europa ocidental. O processo de formação do capitalismo está relacionado com alguns processos históricos de extrema importância:

1) A formação dos Estados Nacionais: As monarquias absolutistas centralizaram o poder e expandiram o comércio europeu para as Américas, no primeiro movimento de mundialização da economia européia (ainda num sistema econômico misto, mas que projetava o capitalismo). Vão ser os Estados Nacionais os sujeitos da modernização.

2) O Iluminismo: Movimento cultural, em parte um desenvolvendo do Renascimento, que entre os séculos XVII e XVIII deu origem às idéias de liberdade política e econômica que se tornaram bases do pensamento da burguesia, no limite, até hoje.

3) As Revoluções Industriais: Em meados do século XVIII permitiram a substituição da enérgica física pela mecânica, da ferramenta pela máquina, num conjunto de transformações técnicas, econômicas e sociais, que são a base do sistema produtivo que inaugura o capitalismo.

4) A Revolução Francesa: No final do século XVIII e início do XIX coloca a burguesia no poder, revolucionando as bases políticas de organização da sociedade.

Essas são, grosso modo, as bases da modernização das sociedades européias que se dá num sistema de base econômico-social capitalista, ou seja, centrado na produção industrial de mercadorias, com trabalho assalariado. Esse processo de modernização das estruturas econômicas e sociais permeia uma verdadeira revolução no cotidiano das pessoas. O desenvolvimento de técnicas e da ciência permite a dinamização da vida e o acumulo de capital permite uma transformação do espaço, nunca antes vista, novas cores, novos cheiros, novas texturas mudam a percepção que as pessoas tem do mundo, a revolução dos transportes, principalmente com a invenção das ferrovias e das embarcações a vapor inaugura uma nova maneira de relação entre as pessoas, as distâncias encurtam. O ritmo da vida é agora ditado pela máquina, um ritmo repetitivo e rápido.

Essa transformação radical da formatação da sociedade envolveu a intelectualidade, que, desde o Renascimento, tinha uma posição de destaque na sociedade. Nesse sentido a arte sofreu também a sua Revolução, o modernismo, neste sentido, foi o correspondente nas artes, da modernidade capitalista econômica e social. Em finais do século XIX começam a se espalhar na Europa movimentos artísticos de ruptura com toda a tradição artística dada pela Antiguidade Clássica reavivada pelo Renascimento. O ideal clássico era o da arte como mimese, ou seja, baseada na imitação, o desafio era retratar com fidelidade a natureza e o homem (as imagens sacras eram feitas a imagem e semelhança desses). O artista era tido como gênio criador, aquele que dominava toda a técnica necessária para colocar no papel exatamente aquilo que era visto pelo olho humano. Essas mudanças são acompanhadas por uma profunda mudança de mentalidade iniciada com a burguesa Revolução Francesa de 1789.

A partir daí o tempo lento e cíclico do “Antigo Regime” é substituído por um outro ritmo, um ritmo ditado pela máquina, com a rapidez dos novos meios de comunicação e transporte, o mundo estava cada vez mais rápido. E corria em linha reta, a linha do progresso.



Figura 8: Ruptura com arte mimética Fonte: Elaborado pelo autor

As artes engajam-se a essa verdadeira revolução da produção e no ser humano. Quando se diz que a fotografia é, para as artes visuais, a concretização de um problema relacionado aos antigos meios de produção artística e os novos meios de produção industrial está se falando desse conflito a muito colocado entre a representação artística e esse novo mundo. A fotografia é o fator que deixa explícito o descompasso entre a arte mimética, de imitação do real, com suas técnicas complicadas que demandam muito tempo para fazer e aprender; e a sociedade industrial, que demanda respostas rápidas. E é em resposta a esse descompasso que surgem as primeiras vanguardas artísticas (como ficaram conhecidos os movimentos de arte moderna de maior expressão) nessa Europa industrial e burguesa. O elemento estratégico, que dava razão à pintura acadêmica extremamente rígida quanto as técnicas, foi absorvido e melhorado pela fotografia, que não só retrata perfeitamente o real como também o faz em um tempo infinitamente menor do que o necessário para pintar a mesma imagem. O papel da pintura se esvaziava, não havia mais porque se desdobrar em técnicas para reproduzir uma imagem que em segundos a caixa preta, e depois a máquina fotográfica captavam. Qual seria agora então o rumo da pintura?

Segundo Argan (1992) duas soluções se apresentaram: a primeira delas foi de evitar o problema se argumentando que a arte é uma atividade espiritual, não podendo ser substituída por uma máquina, e essa foi a tese levantada pelos Simbolistas e correntes afins. A segunda, a dos realistas e impressionistas, primeiros a dar o passo rumo ao que chamamos de modernismo, é a de reconhecer o problema e delimitar claramente os limites das imagens pictóricas, e das fotográficas, estando a primeira liberada da sua tarefa tradicional de “retratar o real”. Se até a invenção da fotografia a reprodução literal fora valor relevante para a valorização artística, a partir da percepção que a máquina fotográfica já

estava cumprindo esse papel de reprodução da imagem os artistas\movimentos artísticos perceberam a perda de seu ‘valor’ e a partir daí geram um novo fator estratégico que é o da deformação da imagem, da construção do abstrato.

No entanto, a Arte Moderna não foi apenas uma ruptura simplesmente estética. Como já foi dito a fotografia escancarou um problema de representação artística do mundo. Explicar a Arte Moderna apenas por uma questão de mudança de gosto ou de meio de produção é uma solução simplista. Vimos que esses movimentos estavam intimamente ligados a uma mudança social forte, que não só está no âmbito da produção, mas também das mentalidades.

O século XIX conheceu uma tendência revolucionária, em torno da qual organizou-se o pensamento filosófico, político, literário, e também grande parte da produção artística. Nesse momento (o que antecede em trinta anos as revoluções de 1848) o mundo europeu vivia uma unidade de pensamento, as idéias e sentimentos que haviam encontrado afirmação em 1789 encontravam a sua maturidade. É nessa época que a conceitos modernos como nação, povo e liberdade se formam. Nessa época também os movimentos de libertação, os anarquistas, socialistas, comunistas, começam a se organizar, e com eles um movimento de negação da civilização ocidental como ideal, e uma procura do selvagem do “não civilizado”, em contrapartida a esse falso ideal de civilização, que estava sendo imposto ao mundo. As Artes Modernas são, portanto, fruto de um mundo burguês e industrial, mas são também frutos da intensa crítica a esse mundo. Malcon Bradbury e James McFarle (2003 p. 256), ao justificarem o Modernismo como a arte desse mundo, Industrial e Burguês dizem:

> Isso nos leva a um outro tipo de explicação sobre as razões pelas quais o modernismo é a nossa arte: é a única arte que responde à trama de nosso caos. É a arte decorrente do ‘princípio da incerteza’ de Heisenberg, da destruição da civilização de da razão na Primeira Guerra Mundial, do mundo transformado e reinterpretado por Marx, Freud, e Darwin, do capitalismo e da contínua aceleração industrial, da vulnerabilidade existencial à falta desentido ou ao absurdo. É a literatura da tecnologia. É a arte derivada da desmontagem da realidade coletiva e das noções convencionais de causalidade, da destruição das noções tradicionais sobre integridade do caráter individual, do caos lingüístico que sobrevém quando as noções públicas da linguagem são desacreditadas e todas as realidades se tornam ficções subjetivas. O modernismo é, pois, a arte da modernização – por mais absurda que possa ser a separação entre o artista e a sociedade, por mais oblíquo que possa ser o gesto artístico.

Um dos traços da época a que nos referimos é o seu teor marcadamente historicista, propenso a visões apocalípticas da história em torno de crises. Um movimento que não tem uma linha condutora comum, e que o grande valor é o valor individual de cada artista\movimento. Não é tanto uma revolução, que implica uma subversão ou mesmo uma volta, mas antes uma dispersão, uma

degeneração, alguns diriam uma dissolução. Sua natureza é catastrófica. Agora estamos tratando, não de um desenvolvimento da arte pictórica na Europa, nem mesmo de um desenvolvimento sem qualquer paralelo histórico, mas sim de uma brusca ruptura com toda a tradição.

Percebemos então que as chamadas vanguardas européias não só romperam com a estética renascentista procurando não mais as imagens captadas pelo olho, mas ressaltar a luz, a sombra, o movimento, mas também procuraram expandir a temática das artes. Foi-se procurar inspiração em terras distantes, nas artes africanas e asiáticas. O desvendamento do inconsciente por Freud, aliado ao auto grau de individualismo da sociedade Burguesa, deram a liberdade de criação. Os artistas, retratando o prosaico, o cotidiano, o selvagem, procurando não só fora da Europa inspiração, mas também no mais íntimo de cada um, no inconsciente, no sonho. As imagens se distorcem, e o impossível e inconveniente vêm à tona, e a partir daqui tudo poderia ser arte.

As vanguardas modernistas foram movimentos notadamente europeus. Se notarmos o quadro apresentado perceberemos que os grandes movimentos de vanguarda têm seu nascimento em solo europeu, se iniciaram lá, e de lá formam transportados para o mundo.

Durante décadas a Europa, em especial Paris, foi o centro dinamizador da cultura e das artes no ocidente. Desde sua expansão por áreas distantes, notadamente nos séculos XV e XVI com a descoberta do caminho para as Índia e da América, a Europa era o centro econômico e cultural de todo o mundo que vivia sob a sua influência.

A Europa era o centro da economia mundial, as periferias do sistema produziam para o centro e viviam sob a suas leis e cultura. Com o tempo, as colônias passaram, aos poucos, a exigir e conseguir suas independências. As independências, no entanto, eram em essência políticas, uma vez que continuavam dependentes economicamente, e a elite desses 'novos países' tinha grande similaridade cultural com as elites das metrópoles, o Brasil é um exemplo típico. No entanto a perda das possessões européias, aliada à crises políticas e concorrência de nações que emergiam, notadamente os EUA faziam com que cada vez mais perdendo suas possessões coloniais muitos países entraram em declínio, enquanto uma ex-colônia crescia. E, a Primeira Grande Guerra assinalou o fim da era de hegemonia Européia, e a ascensão das antigas Treze Colônias Inglesas na América, o, já nessa época, Estados Unidos da América, como potência mundial.

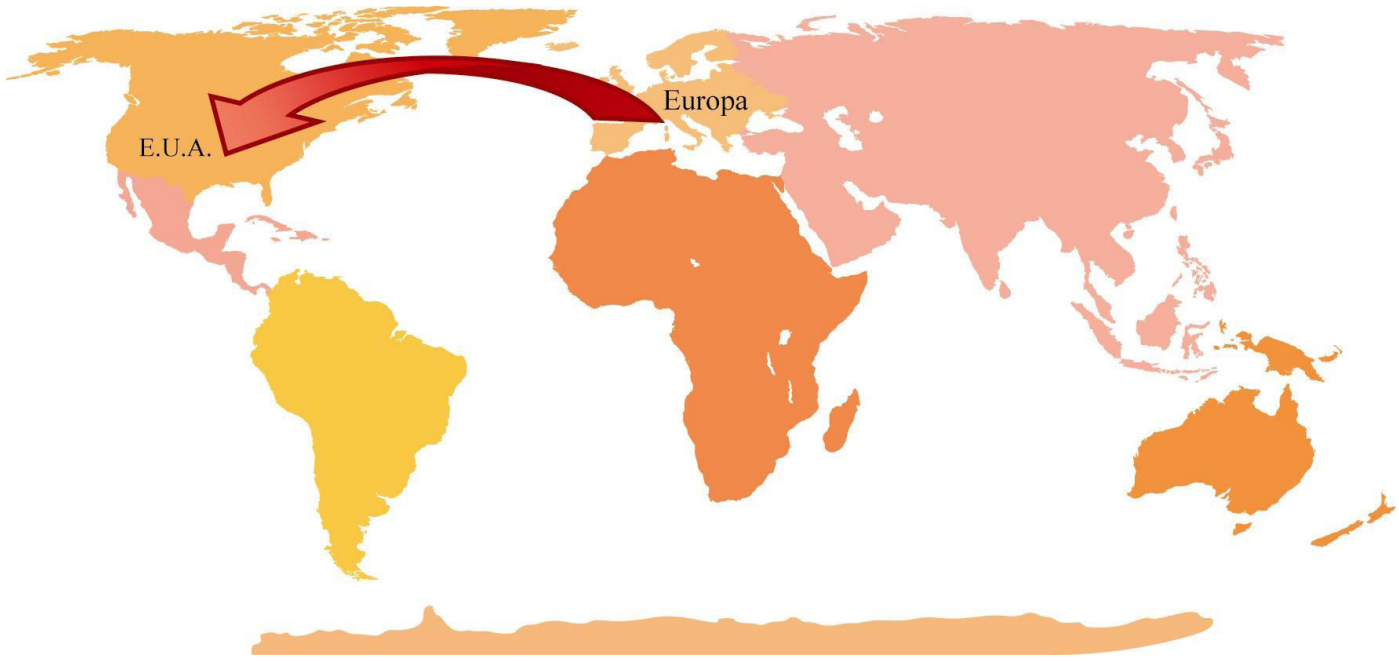


Figura 9: Transferência de eixo Fonte: Elaborado pelo autor

A movimentação artística em Nova York (LAMBERT, 1984) começou em no início do século XX com um movimento de pintores que se dedicaram a pintar a vida citadina de Nova York, alguns membros tinham estudado no exterior, e consideravam a cena mais importante que a figura, era a conhecida Ashcan Scholl (Escola da Lata de lixo), ou Os Oito, como se auto intitulavam. Um segundo grupo crescia em torno da Photo-Secession Galary, nome este dado em alusão a artistas alemães e austríacos que haviam abandonado tudo em suas terras de origem para começar de novo. Os artistas ligados a esse grupo davam importância à individualidade, e eram muito diferentes entre si: uns haviam viajado, absorvendo novos movimentos, e outros, estabelecido contato com artistas emigrados para os EUA. Esse segundo grupo, diferente do primeiro, incorporou as "tradições" européia de forma mais decidida e consciente, no entanto não deixou de progredir de sua própria maneira. Em 1913 uma grande exposição, Armory Show, com artistas americanos e europeus, dá visibilidade à arte moderna a tornando conhecida na América.

Depois da Primeira Guerra Mundial e com a ascendência de governos totalitários na Europa, a América começou a receber grandes contingentes de cientistas, pensadores e também artistas que fugiam da perseguição, tanto nazi-fascista como também comunista. Para os Estados Unidos a década de trinta é o ápice desse movimento de migração da inteligência Européia.

Na realidade pouco antes da segunda guerra já se apontava a crise das chamadas ciências européias, ou seja, daquele sistema fundado na racionalidade, que teve seu ápice no iluminismo. Nesse sentido a arte também entra em crise como "ciência Européia", e o modernismo, como já foi falado, é a objetivação dessa crise. No entanto na sociedade americana essa crise não existe. As ciências e as artes não têm limites dados pelo passado, como diz Argan (1992), um pintor nos EUA pode lançar tintas ao acaso, ou então pintar uma tela de uma cor uniforme sem ofender a memória de Rafael ou Rembrandt. E assim sendo durante o final do século XIX e a primeira metade do século XX os americanos se apropriaram

com uma facilidade inacreditável, material e culturalmente as artes produzidas na Europa Industrial. E apropriou com tanta rapidez porque essa arte moderna não implicava para em um problema histórico como para os Europeus, para o novo mundo era a criação imediata de fatos estéticos, desvinculados da mitificação e da aura da arte européia.

Todo o movimento das vanguardas foi absorvido pelos americanos. Com a imagem de uma nação nova, reduto da liberdade e da democracia atraiu grandes contingentes de artistas, que passaram a produzir arte em solo americano, deslocando também o centro de produção da arte de Paris para Nova York.

A Marca Arte Moderna

Como já dissemos a Arte Moderna é vista como e um grande divisor entre o passado e o presente, a arte de antes e a arte de agora. No entanto, com tentamos enfatizar, que o caráter e as conseqüências da Arte Moderna, são diversos, múltiplos, plurais. Mas, se sobre o fenômeno, há divergência de opiniões, também há, uma concordância, cada vez maior acerca do nome. O mundo da crítica determinou que variantes ou usos do termo 'moderno' viessem a caracterizar essa arte de ruptura com o passado. O nome é, portanto, claro independente da complexidade dos movimentos. Isso quer dizer que tanto para o cidadão comum como para os estudiosos de arte o termo 'Arte Moderna', tem um significado em si, e, se não se sabe quando termina, ou se um dia terminou, há concordância sobre o seu início, nas últimas décadas do século XIX com aqueles artistas que começavam a distorcer a imagem. E cada vez mais esse epíteto 'moderno' se tornou slogan aglutinador com um poder de atração absolutamente irresistível.

Na década de trinta do século XX, arte européia de vanguarda passou então a ser produzida nos Estados Unidos, só que de maneira diferente. A especificidade dessa arte "americana", não de origem, mas de morada, passa especialmente pelo fato das artes de cunho moderno nos EUA, desde seus primórdios, entrarem no circuito da comunicação de massas. Inseridas nessa lógica as vanguardas européias precisarão, uma vez que já não estão mais inseridas num contexto mas são elas por elas mesmas o contexto, de um espaço. A delimitação do seu espaço faz com que as várias vanguardas ganhem a conotação de um movimento único. E mesmo o termo Arte Moderna não sendo criado pelos americanos (sua utilização primeira foi provavelmente na Alemanha, antes mesmo que na França[8]), foi por eles resignificado.

A Arte Moderna, que já desde o início é um termo de generalização, passa nos EUA a ser um "termo guarda-chuva" que abarca inúmeros movimentos diferentes no tempo, espaço e conceitualmente. Abrigará manifestações cronologicamente e conceitualmente dispares em um mesmo umbrella (guarda-chuva) mercadológico. Temos Futurismo, Dadaísmo, Cubismo, Impressionismo e outros tão diferentes entre si colocados sob um mesmo conceito, colocado como 'Arte Moderna'.

A marca Arte Moderna será instrumento de identidade, distinção e demarcação de um novo território conceitual onde o consumidor e o produtor serão levados a romper com o status quo tendo como satisfação a ampliação do conceito do que era pintura\escultura. Assim temos uma marca, Arte moderna, com características e unidade.

Como dissemos, transportada para os Estados Unidos da América a Arte Moderna entra no circuito da comunicação de massas, e assim vai deixando de ter seus limites nas artes visuais. Daí em diante de um amplo espectro conceitual criará uma cadeia econômica que transbordará do limite artístico stritus sensus para um universo multifacetado. A arte não tem agora o mesmo caráter que tinha quando o seu centro era Paris, as antigas preocupações foram lentamente sendo utilizadas como meio de diferenciação para um país que apontava como potência. Nesse sentido a Arte Moderna foi ideologicamente utilizada não só para se romper com o velho mundo que ruía envolto a crises e guerras, como também para opor o Capitalismo, tido como reduto da democracia e liberdade, do Realismo Socialista (1934 – Moscou) arte oficial (e única) da antiga União Soviética, durante a chamada Guerra Fria.

Uma famosa frase de Raymond Aron define a Guerra Fria como: “o período em que a guerra era improvável, e a paz impossível”. Em linhas gerais podemos defini-la como a disputa do mundo pelas duas grandes potências da época: EUA (encabeçamos o que ficou conhecido como bloco capitalista) e URSS (com o bloco comunista), sem que jamais se tenha tido uma guerra total entre as duas, elas passaram a disputar área de influência no mundo. Esse período durou do final da Segunda Guerra Mundial, em 1945, até a primeira metade da década de noventa do século XX.

Aqui o limite entre arte e consumo deixa de ser limitado. A Arte Moderna é levado ao mundo como parte do modo de vida americano, como propaganda de um sistema econômico, e social, como parte do conjunto de iniciativas para conquistar corações e mentes. A representação simbólica da reprodução do ambiente passará de praticamente um retrato da realidade para um momento onde o estímulo ao consumo passa por uma nova manifestação onde as imagens irão criar ou recriar um espaço abstrato desvinculado do real imediato. Acompanhando as artes o cotidiano da vida dessa sociedade de consumo em massa vai representa-se a imagem das obras vanguardistas. A marca Arte Moderna criará uma nova forma de consumir arte.

O Moma E O Momaísmo

Em 7 de novembro de 1929 nascia em Manhattan o MoMA. Não é de se estranhar que o primeiro museu de arte moderna do mundo nascesse em Nova York, que, como dissemos, era o centro da nova cultura, da nova economia, da nova moeda, e também da nova arte.

No final da década de 1920, três influentes e progressistas colecionadores arte moderna: Lillie P. Bliss, Cornelius J. Sullivan, e John D. Rockefeller Jr, considerando como necessária uma profunda mudança na política conservadora dos museus tradicionais e o estabelecimento de uma instituição desenvolvida exclusivamente para a arte moderna fundaram o primeiro museu para essa nova arte. Esses três patronos da arte eram importantes membros de famílias de elite industrial e com participação ativa no governo. Esse não é um fato irrelevante se combinado com o de que o MoMA exportou o seu modelo de museu para o resto do mundo, principalmente a América Latina, incluído nessa lista o nosso Museu de Arte Moderna de São Paulo e do Rio de Janeiro, voltaremos a essa questão mais a frente.

O ideólogo do museu, que deu a base para uma nova concepção da instituição museu, foi Alfred H. Barr. Contratado para ser o primeiro diretor do museu o jovem Barr entendia que o museu deveria ser dedicado a ajudar as pessoas a entender e gostar das artes visuais de seu tempo. Foi ele quem pensou a estrutura do museu baseada em inúmeros departamentos quase independente uns dos outros: uma estrutura "multidepartamental". Os primeiros departamentos a serem desenvolvidos foram: Arquitetura e Design, Filme e Vídeo, Fotografia, Pintura e Escultura, Desenhos e Livros. Como podemos perceber esse novo museu não se dedicava apenas às artes pictóricas, é um museu multifacetado e dinâmico, vivo, com uma ligação forte com a educação e uma intensa e constante renovação.

O objetivo era fazer do MoMA o maior e melhor museu de arte moderna do mundo, e em pouco tempo conseguiu o museu conseguiu alcança-lo, nos anos de 1950 e 60 o museu expandiu-se, recebeu o reconhecimento tanto dentro dos EUA como no mundo, exportando o seu nome e o seu conceito de museu.

Hal Foster (1996) chega a falar de um "momaismo". Segundo ele o museu vem sendo uma metonímia norte-americana para a arte moderna, em que as histórias das duas se misturam em tempo e espaço, de fato como vimos os movimentos tanto norte-americanos como europeus estavam concentrados em Nova York, e o museu de Manhattan engloba todos eles, retendo em si os mais importantes artistas da arte moderna (e contemporânea) do mundo. No entanto o MoMa é um modelo formalista do moderno, no sentido que recupera os movimentos de ruptura, mas os transforma em continuidade. Em outras palavras, a arte moderna rompe com a tradição, é em sua constituição uma arte extremamente crítica e revolucionária (não só da técnica como da sociedade), no entanto, quase contraditoriamente, ou mesmo dialeticamente, ela recompõe a estrutura burguesa de maneira ainda mais sólida. Não é sem razão que a arte mais agressiva e crítica que o mundo ocidental já havia visto, vai encontrar refúgio não no seio de uma Rússia revolucionária e comunista, que ao contrário rejeita e até proíbe esse tipo de arte, mas nos Estados Unidos da América, em que tudo é feito para a massa, e onde o capitalismo tem a sua fase mais desenvolvida.

O modelo de Museu de Arte Moderna que se tornou modelo para o mundo foi o MoMA, é portante um modelo americano. Do MoMA nasce a proposta de como apresentar as manifestações pós impressionistas. É na congregação de artes plásticas, design, arquitetura e cinema que o MoMA inova, sua proposta é apresentar a ruptura em diversas linguagens. O MoMA não é um museu restrito às artes plásticas, ele acompanha a dinamização da arte moderna e abarca diversas formas de arte, que são, como dissemos acima, divididas em departamentos.O nosso MAM nasce com base nesse modelo, nessa proposta de multiplicidade e dinamismo.

A hegemonia econômica americana precisava de um caminho nas artes para identificá- la como singular. A acumulação de obras que atendiam ao objeto da distinção e que representassem o rompimento com a arte conceitual impressionista, marcadamente européia. Cabia aos novos líderes mundiais projetar um museu que abarcasse a nova arte, a arte que colocava em cheque toda a cultura européia e que era produzida por artistas que, mesmo tendo o seu berço na mesma Europa, encontravam em suas terras clima hostil à sua arte. O poder econômico poderia, como pode, acumular o novo e propô-lo ao mundo como um caminho americano. Assim o projeto Museu de Arte Moderna é o caminho para a demonstração hegemônica na potência emergente, os Estados Unidos da América.

Nas décadas de quarenta e cinqüenta, os americanos se interessavam em intensificar (além das relações comerciais, ideológicas e políticas) a relação cultural de seu país com os da América Latina. Isso se deveu em muito à conjuntura internacional de Guerra Fria, e, nesses termos podemos dizer sem muitas ressalvas que o continente americano em sua maior parte fazia parte da área de influência dos EUA.

No que diz respeito a relação dos estados Unidos com a América Latina um nome importante é Nelson Rockefeller. Ele é o segundo filho de Abby Aldrich, uma das colecionadoras de arte moderna que ajudou a fundar o Museu de Arte Moderna de Nova York. Desde sedo investiu na área petrolífera na região da Venezuela, e desenvolveu, por conta disto, um grande interesse na América Latina (além de trabalhar também na área financeira, tradição em sua família). Rockefeller foi um homem público, foi Governador de Nova York, vice-presidente dos Estados Unidos, e por bastante tempo foi presidente do MoMA. No entanto o cargo que permitiu a ele intervir na cultura da América Latina massiva e qualitativamente foi o cargo de dirigente do Birô Americano. O Office of Inter-American Affairs, conhecido como Birô no Brasil, era o órgão norte-americano para fazer a inter-relação cultural entre os Estados Unidos e a América Latina, por óbvio que essa inter-relação foi infinitas vezes maior de lá para cá do que daqui para lá.

Tendo uma relação umbilical com o MoMA Rockefeller se preocupou muito com a formação de museus e entidades do gênero na América Latina. No Brasil a sua mais efetiva participação de Rockefeller foi na formação dos Museus de Arte Moderna de São Paulo e do Rio de Janeiro. Amigo de importantes artistas

e financiadores de arte (entre eles o criador do MASP - Museu de Arte de São Paulo - Francisco de Assis Chateaubriand), Rockefeller participou ativamente do processo de construção dos museus. Em 1946 doou um conjunto de obras que foram divididas entre os dois museus que foi o pontapé para a formação dos dois acervos. A instituição americana que concretizou essa intervenção de Rockefeller foi o MoMA.

No caso do MAM de São Paulo a forte influência do MoMA é nítida. Se prestarmos atenção nas negociações feitas em torno da construção do Museu, perceberemos que o interesse do MoMA no vai além do que a sua simples fundação. A correspondência nos primeiros anos de vida do museu é intensa, o MoMA analisa todos os estatutos do museu, critica, e pede alterações (ameaçando retirar seu apoio, que importante, se não fundamental, para reconhecimento do museu em nível internacional). Assim o nosso MAM acaba ficando, pelo menos no papel, como um protótipo do museu de Nova York.

As primeiras obras do MAM forma justamente doadas por Nelson Rockefeller, elas ficaram depositadas na Biblioteca Municipal, dirigida naquele momento por Sérgio Milliet. Isso demonstra o ativo interesse americano em apressar a institucionalização do museu e da arte moderna em terras brasileiras. Sobre os quadros doados reunimos três cartas. As correspondência eram diretamente de Ciccillo para Rockefeller, ou para o seus acessores Eduardo de Mello e Carleton Sprague Smith respectivamente. A data da primeira carta a esse respeito data de 1946, três anos antes da fundação do museu, o que prova que Nelson Rockefeller e o MoMA foram importantes articuladores da formação do MAM. [3]

Vanguardas Latino-Americanas e o Modernismo Brasileiro

As vanguardas européias de fins do século XIX e início do XX não tardaram em chegar na América Latina. Os intelectuais latino-americanos, que, em sua maioria, estudavam na Europa, rapidamente entram em contato com esses movimentos. O caráter de liberdade e de ruptura permite a rápida incorporação das vanguardas artísticas européias no cenário americano. É importante observar que esse é um momento também das Américas de modernização das técnicas, e principalmente, um momento de formação nacional. Por toda a América Latina é nesse momento em que as instituições nacionais começam a ser pensadas, não apenas como cópia européia, mas também com cor local.

As vanguardas artísticas aqui entram definitivamente nesse debate sobre a identidade nacional, em outras palavras as identidades nacionais são o grande tema das vanguardas latino americanas. Não está se querendo dizer com isso que as vanguardas na América foram um movimento homogêneo, aqui, como na Europa foram movimentos pontuais e muitas vezes desconexo, mas como lá o que as unia era o caráter de ruptura com a tradição, aqui foi a temática da identidade.

O correspondente vanguardista no Brasil foi o Movimento Modernista iniciado com a famosa Semana de Arte Moderna de 1922. É a partir desta data que o debate acerca da Arte Moderna se torna público e passa a influenciar toda a produção artística nacional. O tema da identidade foi, também para nós, central, o principal tema dos artistas modernos, em especial dessa primeira fase muito ligada ao movimento de 1922, é a brasilidade.

[3] ***Anexos 1, 2 e 3.***

Falar em brasilidade, principalmente se retomarmos esse momento histórico em que os nazi-fascismos rondam a Europa, pode nos remeter a um nacionalismo de tipo fascistizante. De certo que uma facção dos modernistas brasileiros, os verde-amarelistas, como ficaram conhecidos, tinham essa linha de pensamento, no entanto, o modernismo que influenciou e acendeu o debate nacional, e também que ficou como importante legado para toda a produção artística posterior, é um modernismo que admite a incorporação do outro, e mais, vê na incorporação do outro (na deglutição e digestão do elemento estrangeiro) parte da formação nacional, é a idéia de Antropofagia lançada pelo Oswald de Andrade. Esse é um dado importante para entendermos como, na formação do Museu de Arte Moderna, a interferência norte-americana foi bem aceita.

Movimentos Para Uma Arte Moderna Brasileira

Como vimos no início do século XX tínhamos nas artes a preponderância das Escolas e das Academias de arte, em especial a Academia Imperial de Belas Artes no Rio de Janeiro e o Liceu de Artes e Ofícios de São Paulo, construído em 1882 para a formação de mão-de-obra especializada para a construção civil na cidade que crescia rapidamente. Assim, a arte produzida no país era a arte chamada de Belas Artes, de forte influência européia e com regras rígidas.

Entre nós a discussão de ruptura com essa arte acadêmica se dá na exposição de Anita Malfatti de 1917 que tem a função pioneira de colocar entre nós a discussão da Arte Moderna, é essa exposição que nos dá a consciência da necessidade da mudança. A exposição de Lasar Segall foi um pouco anterior, mas foi menos contundente, teve menos repercussão. Foi a sua exposição, principalmente porque não foi bem recebida, que polarizou a disputa entre modernos e acadêmicos no Brasil, é ela que abre o debate, antes desconhecido no país entre acadêmicos e modernos. A ruptura acontece quando a Arte Moderna é reconhecida, positiva ou negativamente. O debate sobre a modernidade nas artes se torna público a partir de sua exposição, entre outros, por meio de Monteiro Lobato, na época, escritor já muito conhecido, que escreve críticas contundente nos jornais desqualificando o trabalho da pintora como arte, essas críticas vão ser um importante motor para o debate quando os defensores dessa nova arte vão à defesa de Anita.

A exposição de Malfatti dá a primeira consciência de revolta e coletividade pela modernização das artes no Brasil, não por acaso ela vai ser uma das principais atrações da Semana de Arte Moderna de 1922.

A semana de arte moderna foi o primeiro movimento coletivo de emancipação das artes e da inteligência brasileira. A semana foi um movimento heterogêneo, em que o único ponto de unidade foi a necessidade de mudar. Foi um movimento altamente destrutivo, um protesto. Como eles mesmos diziam o Movimento foi um "safanão" na academia. A Semana de Arte Moderna marca uma data, a de início do modernismo como um fato coletivo, de um verdadeiro movimento. O modernismo é o primeiro movimento nas artes brasileiras que discute a brasilidade, que tem como programa fazer uma leitura do país, propugnavam a reverificação, mesmo a remodelação da Inteligência nacional, desejavam fundamentalmente "passar o país a limpo", queriam inserir o país na contemporaneidade universalmente vigente.

A reação à Semana de 1922 não foi positiva boa, nossas elites intelectuais eram muito conservadoras e ainda muito ligadas aos conceitos da arte como mimese, Mario de Andrade, por exemplo, perdeu todas as sua alunas de História da Música, e os artistas que aderiram a Semana ficaram durante bastante tempo fora dos mercados de arte locais.

No entanto a Arte Moderna não morreu entre nós, algumas iniciativas particulares e de pequenos grupos mantiveram a Arte Moderna até o reconhecimento e a institucionalização com o museu. Em São Paulo a Arte Moderna passou a depender do incentivo de pessoas reconhecidas socialmente para ganhar um certo espaço, entre elas a que deu mais visibilidade à Arte Moderna foi Dona Olívia Guedes Penteado, tia da nossa Yolanda Penteado que, anos mais tarde, vai fundar o primeiro museu dedicado a esse tipo de arte, o nosso MAM de São Paulo. Sobre Dona Olívia Almeida (1976, p. 34) fala:

> Uma pessoa, entretanto, teve a coragem de enfrentar a coação generalizada, assumindo, assim, sua atitude, uma função de extraordinária importância, no desenvolvimento do movimento modernista em São Paulo, e no Brasil. Essa pessoa foi Dona Olívia Guedes Penteado, e tanto mais significativo foi o seu gesto, quando se tratava de senhora de alto prestígio social, radicada à mais reacionária parcela da sociedade, que era constituída da aristocracia rural já decadente. A abertura do salon modernista de Dona Olívia Guedes Penteado representou também a abertura de uma brecha considerável na resistência aos novos valores artísticos que despontavam no País. Em torno dessa ilustre dama, de fidalgo trato e de invulgar simpatia, concentraram-se artistas e intelectuais da corrente reformadora, e, assim, as reuniões em sua casa assumiram a feição de movimento coletivo, precursor das futuras sociedades de artistas e de amigos da arte moderna, que estimularam e propiciaram, com o correr dos tempos a criação do Museu de Arte Moderna e a instituição da sua Bienal.

Além da semana de 22 outros acontecimentos marcavam a entrada dessas novas idéia no Brasil: como por exemplo a passagem de Marinetti por aqui em 1926, e, a radicação de Lasar Segall entre nós e 1924 e sua exposições, também a terceira exposição de Anita Malfatti, uma exposição trazida por Vicente Rego Monteiro, a adesão de Tarsila do Amaral (que estava em Paris), Álvaro Moreyra e Di Cavalcanti ao movimento, e ainda a construção em 1930 da primeira casa modernista no país pelo arquiteto Gregori Warchavchik.

Logo após a Revolução de 1930 instalou-se no País um período se sobressaltos e instabilidade política. O mercado de arte assim retraiu-se e os movimentos artísticos ligados à modernização das artes brasileiras também. No entanto em fins da revolução de 1932 uma instituição, de influência decisiva nos destinos da arte moderna no Brasil, é fundada: A Sociedade Pró Arte Moderna, a SPAM, como foi chamada. De certa maneira constituiu um movimento coletivo, e teve certa visibilidade. A SPAM tinha um programa vasto de propunha-se estreitar as relações entre os artistas e as pessoas que se interessavam pela arte[4]. Em 20 de novembro de 1933 começavam suas atividades próprias. Para angariar fundos foi promovido a Carnaval da SPAM, chamou-se "Carnaval na Cidade de SPAM" sob direção de Lasar Segall, um dos membros da Comissão Organizadora da Festa foi Jayme da Silvia Telles, o primeiro marido de Yolanda Penteado. A fesrta terminou com intervenção da policia, uma vez que os ânimos ainda estavam alterados devido a Revolução de 22.

A 1ª exposição da SPAM foi a primeira exposição coletiva de Arte Moderna e foi aberta em 28 de Abril de 1933, que contou com um razoável acervo internacional e com grandes nomes do cenário nacional. A SPAM tinha uma característica peculiar, que vai se repetir no futuro MAM de São Paulo, de misturar num mesmo espaço artes plásticas, teatro, festas, conferências, ou seja, o museu vai ser um molde ampliado de manifestações de artes visuais, teatro e literatura. O financiamento da SPAM se dava quase que integralmente por Bailes realizados pela Sociedade, e em meados de 1933 começavam a surgir desentendimentos internos, e a morte de Dona Olívia Guedes Penteado, aliado a desorganização interna fizeram com que a Sociedade acabasse naquele mesmo ano. A SPAM se manteve apenas um ano no cenário nacional, mas foi de extrema importância para as artes modernas no país, uma vez que foi a principal precursora do museu de arte moderna.

4 Pessoas relacionadas a fundação da sociedade: Gregori Waechavchik, Paulo Prado, Lasar Segall, Paulo Rossi Osir, John Graz, Vittorio Gobbis, Wasth Rodrigues, Arnaldo Barbosa, Frank SmithAntonio Gomide, Paulo Mendes de Almeida, Olívia Guedes Penteado, Mina Klabin Warchavchik, Jenny Klabin Segall, Alice Rossi, Anita Malfatti, Tarsila do Amaral, Chinita Ullman, Regina Gomide Graz, Éster Bessel. (Votaram-se os estatutos da SPAM no salão modernista de Dna Olívia Guedes Penteado, em 27/12/1932, e a diretoria ficava assim constituída: Olívia Guedes Penteado, Mina Klabin Warchavchik, Tarsila, Chinita Ullman, Lasar Segall, Paulo Rossi Osir, Carlos Pinto Alves, Jayme da Silva Telles e Paulo Mendes de Almeida, no entanto Tasila não chegou a tomar posse e Carlos Pinto Alves se afasta da direção meses depois).

Contemporâneo a SPAM em São Paulo havia o Clube dos Artistas Modernos. O principal nome dessa instituição foi Flávio de Carvalho. Inaugurado um dia após a inauguração da SPAM, em 24 de novembro de 1932, o Clube dos Artistas Modernos é uma dissidência da SPAM quando essa ainda estava na idéia. Num prédio na região do Viaduto Santa Efigênia (rua Pedro Lessa) havia, ocupando todo o prédio, os ateliês de Di Cavalcanti, Carlos Prado, Antônio Gomide, e, Flávio de Carvalho. Foi nesse prédio que o CAM instalou a sua sede. O CAM funcionou como um Clube bem boêmio, e teve a presença de inúmeros comunistas e revolucionários, era uma organização mais flexível, as coisas iam acontecendo espontaneamente, quase que por improviso. Foi muito mais polêmico e "chacoalhador" que a SPAM. O Sobre uma certa rivalidade entre o CAM e a SPAM Paulo Mendes de Almeida fala:"Entre as duas associações, é exato, houve uma certa rivalidade. Não poucos, porém, os que, sabendo manter-se acima de mesquinhos sentimentos, puderam concilia-las na sua estima. Como o autor dessas linhas, que, sendo um dos diretores da SPAM, foi um dos fundadores do CAM. A verdade é que elas se complementavam. A primeira, um tanto aristocrática, porém mais sólida, mais "séria", no bom sentido da palavra. O CAM, democrático, largado, mas apresentando, indiscutivelmente uma vivacidade maior. Um grande e vibrante movimento de arte e de inteligência que dificilmente se repetirá"(Almeida, 1976 pág. 84). O CAM, assim como Flávio de Carvalho, passou a ser muito visado e em 1934 ele não funcionava mais. Quando o CAM já não funcionava mais, Flávio de Carvalho tentou expor seus quadros, mas como já estava marcado, a sua exposição também foi fechada pela polícia.

Em 1937, três anos depois da última exposição coletiva de arte moderna (a segunda exposição realizada pela SPAM), um outro empreendimento entrava em cena em São Paulo: os Salões de Maio. O 1º salão de 1937 deixava claro em seu prefácio que era um empreendimento destinado a se repetir. Dois nomes forma fundamentais para a realização do primeiro Salão: Quirino da Silva e Geraldo Ferraz. O 1º Salão de Maio foi inaugurado em 25 de maio de 1937, no Grillroom do Esplanada Hotel, participaram artistas nacionais, ou aqui residentes. Não havia prêmios, porque a exposição não tinha o caráter de disputa, no recinto da exposição aconteciam conferências, muito concorridas. O êxito foi pleno, e a repercussão foi grande. O Salão de Maio foi mais um momento de conscientização que fez gerar mais tarde o MAM. Com o fim da SPAM e do CAM, os Salões de Maio vieram como um alento à disputa entre modernos e acadêmicos no Brasil. Sobre a disputa, cada vez mais a Arte Moderna ocupava seu espaço. Portinari foi o primeiro moderno que chegou ao gosto do grande público, e por isso ganhou atenções especiais do governo.

A 27 de julho de 1938 inaugurou-se, no mesmo local do ano anterior, o segundo salão. Foi o segundo salão o mais importante deles, principalmente devido a participação de artistas ingleses, trazidos por Flávio de Carvalho.O segundo Salão de Maio, ao trazer ao Brasil artistas estrangeiros de peso, antecipa as Bienais, mais tarde empreendidas pelo MAM. O terceiro Salão de Maio foi também o último. Esse empreendimento teve uma duração efêmera tal qual os outros empreendimentos relacionados à Arte Moderna de até então. Os desentendimentos dentro da organização fizeram com que mais esse

empreendimento viesse a não mais existir. Em princípios de 1939 Flavio de Carvalho registra o nome Salão de Maio sem aviso prévio, com essa atitude Flávio de Carvalho, que tinha medo que o Salão perdesse seu caráter revolucionário, fez com que o primeiro grupo organizador se dissolvesse e a realização do terceiro Salão ficasse apenas sob responsabilidade de Flávio. A exposição se instalou na Galeria Ita, em 1939, e dela participaram trinta e nove artistas, entre nacionais e estrangeiros, e foi com esta terceira exposição que se extinguiram os Salões de Maio. E assim um empreendimento inaugurado para durar também ficou na cena paulistana por pouco tempo.

A Família Artística e os Salões de Maio, pelo menos de início, se chocavam. Os Salões tinham um ar mais vanguardista e ousado, enquanto a Família procurava restabelecer um certo equilíbrio, uma certa tradição em arte. A Família foi um agrupamento de artistas formado em 1937 e era de certa maneira reação aos Salões de Maio. A Família Artística não se pretendia um grupo revolucionário, pensava em realizar uma arte contemporânea que prevalecesse com a sua relação com o passado, ao invés de com ele romper. Faziam parte da Família Paulista alguns profissionais de ofício providos de inata curiosidade pela pintura artística, esse grupo se reunia em um ateliê improvisado numa pequena sala do edifício Santa Helena. A Família Artística Paulista organizou três exposições: A primeira em 1937 no grillroom do Hotel Esplanada, a segunda dois anos depois em 1939, e a última em 1940, essa no Rio de Janeiro, que foi um dos maiores sucessos da crítica, mas a Família depois disso morreu. A partir da Família Artística Paulista iria surgir o Clube dos Artistas e Amigos da Arte.

Em 1941 inaugurava-se o 1º Salão de Arte da Feira Nacional de Indústrias, que, apesar do nome, foi único. A importância dessa exposição está em, pela primeira vez, misturar arte e homens ligados à indústria e ao comércio, foi um evento de grande sucesso, que misturava muitos estilos de arte, e, diferentemente dos outros movimentos, não teve problemas financeiros para se realizar. Esse evento nos chama a atenção pelo que tem de parecido com a fundação do MAM que também vai se dar no contexto de aproximação do industrial Ciccillo com as artes plásticas.

Voltando à Família Artística Paulista. A Família morreu em 1940, no entanto ela havia reunido grande parte dos artistas e intelectuais da cidade congregando a vida artística da cidade, assim, quando chegou ao fim não acabou com essa efervescência artística. E já em 1945 alguns pintores se organizaram para a realização de um baile de carnaval, nos mesmos moldes dos realizados pela SPAM, e, a partir desse baile surgiu o Clube dos Artistas e Amigos da Arte, o Clubinho. O Clubinho reuniu muitos nomes que serão fundamentais na consolidação do MAM, entre eles Sérgio Milliet e Arnaldo Pedroso d`Horta. O Clubinho teve uma importância grande no cenário artístico paulista, tanto que Ciccillo Matarazzo chegou a propor um entrosamento entre ele e a Fundação do Museu de Arte Moderna de São Paulo, criada por Ciccilllo antes da instituição do museu, entrosamento esse que não chegou a se realizar.

Vimos até agora a formação da conjuntura que permitiu ao MAM ser a coroação, em termos de Paulo Mendes de Almeida[5], de todo o processo de evolução das artes plásticas em São Paulo. Vamos discutir agora a institucionalização de todo essa movimentação modernista, a formação do museu.

[5] Em seu livro De Anita ao Museu, já citado, Paulo Mendes de Almeida traça uma linha que vai da Semana de Arte Moderna de 1922 à fundação do MAM em 1949, num esforço de mapear a institucionalização da Arte Moderna no cenário paulista, segundo ele o ápice desse movimento é a fundação do MAM e depois da Bienal.

A fundação do museu foi resultado de anos de tentativas para o reconhecimento da arte moderna no Brasil. A Semana de 22, pioneira nesse processo, reconhece o projeto político paulista. Localizar em São Paulo o rompimento com a academia artística rebate na pretensão de considerar nosso Estado como o futuro hegemônico do desenvolvimento brasileiro. Da mesma forma que Portugal, Holanda e Inglaterra usaram da escravidão dos negros, os ciclos canavieiros e do ouro como acumulação primitiva do capital, alavancar a revolução industrial nos séculos XVIII e XIX, São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro fariam algo semelhante no Brasil.

São Paulo seria o maior beneficiário do processo. A acumulação de recursos dos seus fazendeiros e comerciantes levaram a concentrar suas vidas na sua capital. A formação urbana do final do século XIX e início do século XX transformou a nossa economia. Por ela a construção civil é o mais importante segmento em expansão. Nela a demanda por profissionais especializados é crescente. Ramos de Azevedo, arquiteto que é a figura que simboliza este momento. Com a sua direção o Liceu de Arte e Ofício toma fôlego. É nele que artistas formam-se para atender as decorações externas e internas para atender o acabamento das construções das elites cafeeiras, e depois industriais. Não é por acaso que a Pinacoteca do Estado é fundada em 1897 e tem sua primeira sede no Liceu. Data de 25 de dezembro de 1905 a fundação da Pinacoteca. Assim, a acumulação do café gera: mercado externo, urbanização, entidades organizacionais, formadores de mão de obra especializada e a primeira entidade expositora paulista que é a Pinacoteca. O movimento de 22 propõe-se antítese do que era exposto neste museu.

À distância entre 22 e a criação do MAM está recheada de demonstração de apreço à nova manifestação. São elas: clubes e associações de artistas, aliciadores da nova arte, como vimos acima. Mas a concretização de um museu só ocorrerá na década de 1940 por um conjunto de elementos que unidos permitiram a construção do um museu.

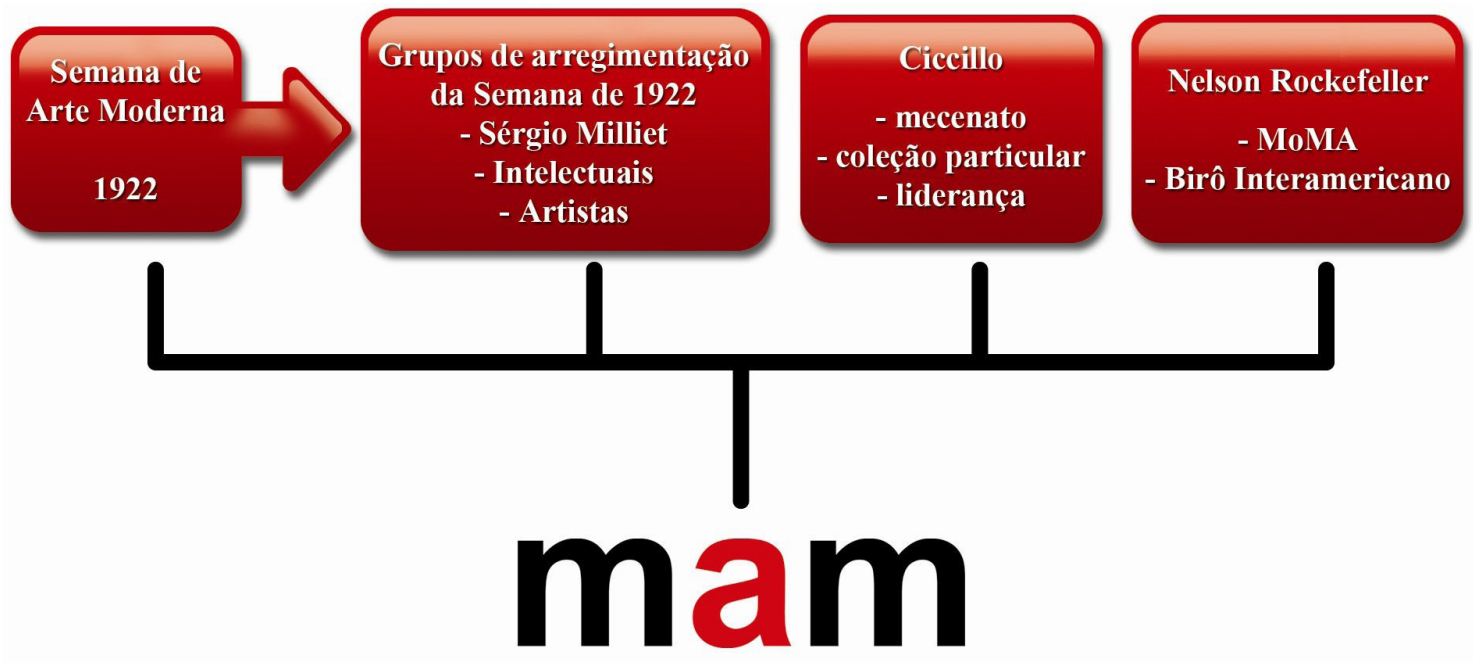


Figura 10: Formação do MAM Fonte: Elaborado pelo autor

Dos quatro elementos que possibilitaram a formação do MAM já vimos como a Semana de Arte Moderna de 1922 e os movimentos de arte depois dela introduziram e mantiveram o debate em torno da arte moderna, como o interesse americano e o MoMa interferiram na formulação do museu, falta agora entender como esses elementos se articulam com os interesses de Francisco Matarazzo Sobrinho e dos demais gestores do museu.

A HISTÓRIA DO MAM, AS SUAS CINCO FASES

O MAM é fruto de diversos interesses, entre os seus principais atores estão: Ciccillo Matarazzo, sua esposa, Yolanda Penteado, e o amigo, importante nome relacionado às comunicações, Assis Chateaubriand. São essas importantes pessoas da sociedade paulista que na década de 1950, financiaram três das mais importantes instituições culturais do Brasil relacionada às artes: o MAM de São Paulo, o MAM do Rio de Janeiro, o MASP, além das Bienais de São Paulo, uma outra função dada ao MAM que se tornou tão importante que virou instituição autônoma, possibilitando a ampliação do debate em torno das artes brasileiras e mundiais. No inicio do século XX, as instituições culturais brasileiras ainda eram muito frágeis, nesse sentido, havia uma interpenetração das esferas pública e privada. Isso quer dizer que a construção dessas instituições culturais se deu muito nas relações pessoais e, muitas vezes íntimas desses personagens.

As relações envolvendo os três “grandes” mecenas da época da fundação do MAM envolveram muito mais do que os interesses do museu, foram relações de cunho íntimo, além do casamento de Yolanda com Ciccillo. Em seu livro, Yolanda registra o seu primeira encontro com ele: “Vinte e sete anos, era magro, os cabelos muitos lisos, eufórico, extrovertido e sonhador (...). Naquela noite em que nos

conhecemos, em casa de Dr. Pujol, eu, vinha do teatro, estava vestida à Luís XV, cabelos empoados e maquiagem de efeito. Chateaubriand ficou tonto. Acredito que aquela primeira impressão o marcou muito. Quando ele estava doente, pediu-me uma fotografia. Mandei-lhe justamente a daquela noite do Contratador de Diamantes. Ele colocava a fotografia em frente à máquina de escrever. Quando alguém perguntava quem era a moça dizia: - É uma princesa austríaca." (Penteado, 1976 p.74). A relação com Chateaubriand perdurará por toda a vida, tendo Yolanda o definido como o melhor amigo que alguém poderia ter. Chateaubriand, segundo Yolanda, teria chegado a pedi-la em casamento, proposta que ela recusou. Yolanda casa-se duas vezes, em primeiras núpcias com seu primo Jaime da Silva Telles, o casamento estende-se por 13 anos e acaba em desquite, e, em 12 de dezembro de 1946 Yolanda casa-se com Ciccillo em segundas núpcias no México. O casamento de Yolanda e Matarazzo Sobrinho tem grande importância na articulação da fundação do museu. Nesse casamento é que se faz a parceria entre a rede de relacionamentos de Yolanda com os recursos do metalúrgico, dando a possibilidade de que os dois, ajudados por estudiosos começassem a formar a coleção do museu, nos fins da segunda grande guerra, quando o preço das obras havia caído muito.

A construção do MAM em muito se dá por essa rede de relações que o casal construiu. Chateaubriand já era em finais da década de 1940 muito bem relacionado, já estava organizando a montagem do MASP em São Paulo e do MAM no Rio de Janeiro, e, deixa para o casal de amigos o projeto do MAM de São Paulo. Ciccillo por sua vez, procurava uma atividade que lhe desse visibilidade, e a construção do MAM foi vista como ideal para sua promoção. Sua relação com a arte moderna é produto desse período como ele mesmo confessa: "Eu sempre me interessei por arte. Não sei porque. Nós somos uma família essencialmente de homens de negócios, mas eu sempre tive ligações com a arte. Devo confessar que quando comecei, trinta, quarenta anos atrás, era o acadêmico, mais acadêmico de todos. Depois, comecei a ver a evolução da arte." (ALMEIDA, 1976 p. 31).

Como dissemos Ciccillo e Yolanda encontraram na Europa do pós guerra o ambiente ideal para a formação da coleção que seria doada ao Museu de Arte Moderna Paulista. Foi em Davos Platz, um sanatório na Suíça que Ciccillo foi para se tratar, que o casal conheceu o curador alemão, radicado nos EUA, Carl Nierendorf, que se não tivesse falecido prematuramente seria o primeiro diretor artístico do novo museu. Foi com esse encontro que as tratativas para a formação do museu se intensificam e a instalação do museu se torna uma idéia realizável, com a ajuda do alemão o casal começa a formar a coleção que vai formar o acervo do museu, amplia-se a rede de influência do casal e o reconhecimento social pelo empreendimento começa a dar os seus primeiros sinais.

Aos 50 anos, realizado economicamente, proprietário de uma metalurgia dedicada à embalagem de alimentos o industrial vira-se diante do único futuro que faltava: fama e reconhecimento. No meio empresarial já possuía esta condição. Ao retornar da Itália em 1920 começou a trabalhar à frente da Metalurgia Matarazzo, a Metalma, empreendimento da família Matarazzo. Em menos de dois anos à

frente da metalurgia compra o empreendimento de seu pai e tio com a ajuda de Franco Zampari, um metalúrgico que se torna grande amigo de Ciccillo na Itália, e que aqui se tornou sócios nas empresas. Os dois amigos transformam a Metalma na principal empresa de embalagem metálica do país, e ainda ousam construir nas empresas de alimentos processados linhas de embalagem. No entanto, essa história pouco se conta, Francisco Matarazzo Sobrinho fica mesmo conhecido pelo seu notável incentivo às artes, pela construção do MAM, das Bienais de Arte de São Paulo, e do Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo, que veremos mais adiante. Voltamos aqui ao que discutimos anteriormente: a questão do mecenato às artes ter um sentido de permanência específico, e é por essa atividade que Ciccillo imprime a sua marca na História de São Paulo, e na História das Artes Plásticas do Brasil, além de colocar São Paulo na rota das Artes em termos mundiais.

Fase I – Presidência De Ciccillo Matarazzo (1948 A 1963)

O MAM que conhecemos hoje é fruto de um processo que começou efetivamente em 1948. Em 15 de julho de 1948 sessenta e oito pessoas, entre artistas, críticos, arquitetos, e gente da alta elite paulistana se juntaram no Cartório Sebastião Medeiros, 4º registro de títulos da cidade de São Paulo, para assinar o Registro da Sociedade Civil, Museu de Arte Moderna de São Paulo, o MAM. Entre os artistas mais famosos, e para ficarmos só neles, estavam: Anita Malfati, Tarsila do Amaral, Oswald de Andrade e Victor Brecheret. Apenas pela presença dessas quatro personalidades podemos perceber o peso que tinha a construção de um Museu de Arte Moderna nos idos da década de quarenta e cinqüenta do século XX numa cidade como São Paulo.

O museu que nasce em 1948 nasce em meio a um furor artístico único na história brasileira: o movimento modernista. O modernismo brasileiro se inicia por volta da década de vinte, tem seu ponto alto em 1922, e nas décadas seguintes amadurece cada vez mais e aprofunda raízes no cenário nacional, e por volta de 1940/50 já estabelecido e tido como arte legítima entre as elites nacionais, como as chamadas Belas Artes. Clubes, Sociedades, Bares, Ateliês, esses movimentos de artistas modernos e entusiastas desse tipo de arte, os debates na imprensa, as discussões em torno do tema, são sem dúvida precedentes importantes à criação de um museu para essa arte moderna, são eles que criam possibilidade para seu estabelecimento e reconhecimento de validade pelo público e mais tarde pelas autoridades.

É possivelmente atrás desse reconhecimento que estava o principal fundador e mantenedor do museu quando da sua fundação primeira: Francisco Matarazzo Sobrinho, mais conhecido por Ciccillo Matarazzo. Nascido em São Paulo, embarca sozinho para a Europa aos dez anos retornando para a cidade aos vinte. É na Europa que começa a ter contato com a arte, mesmo vindo de uma família de industriais.

A família Matarazzo tem no Brasil como principal expoente Francisco Matarazzo, o Conde Matarazzo, que chegou ao Brasil em 1881 aos vinte e sete anos de idade, e literalmente “fez a América”. De uma Venda em Sorocaba adquirida em meados de 1882 construiu um verdadeiro império. Suas Indústrias Reunidas Francisco Matarazzo fabricavam um número expressivo de produtos vendidos principalmente no mercado interno: tecidos, latas, óleos comestíveis, açúcar, sabão, pregos, entre outros, em 1934 suas empresas faturavam por ano cerca de 350 mil contos de reis o que equivalia à arrecadação da época do Estado de São Paulo, que era o Estado mais rico da União. Para se ter idéia desse poder as indústrias Matarazzo até a década de 1970 ocupavam a segunda posição no Produto Interno Bruto Brasileiro.

O sobrinho do conde, nosso Ciccillo, queria brilhar sozinho, longe da sombra da poderosa família. Não deixou de ser um industrial, quando chegou da Europa aos vinte anos comprou do tio o que ele transformou na Metalurgia Matarazzo (Metalma), no entanto o que o diferenciou e o tornou conhecido aqui e no mundo foi o seu envolvimento no ramo das artes, principalmente da arte moderna.

Podemos ver desde 1944 uma agitação mais intensa entre a elite paulista para a construção de um museu. Essas reuniões, a que Ciccillo estava presente, acabaram desembocando no Museu de Arte de Assis Chatobriand. Além disso, como já foi dito, uma movimentação pela arte moderna já não era novidade no cenário paulista, a discussão pela construção do museu já ganhara a imprensa em meados de 1946, em que se discutia principalmente a quem deveria ser legada a responsabilidade de construir esse museu, muitos a delegavam ao Estado. Nesse meio tempo, por volta das décadas de 1930/40, um importante grupo se envolvia nesse processo de pensar um museu de arte moderna em São Paulo, grupo esse que a principal figura foi Sérgio Milliet signatário, como Ciccillo, do Registro do MAM. O grupo de Sérgio Milliet se estabelecia na Biblioteca Municipal. Foi para lá que foi em primeiro lugar a coleção doada por Nelson Rockefeller para a construção desse museu.

Nas décadas de quarenta e cinqüenta, os americanos se interessavam em intensificar (além das relações comerciais, ideológicas e políticas) a relação cultural de seu país com os da América Latina. Isso se deveu em muito à conjuntura internacional de início do que chamamos hoje de Guerra Fria, que em linhas gerais podemos definir como a disputa do mundo pelas duas grandes potências da época: EUA (encabeçamos o que ficou conhecido como bloco capitalista) e URSS (com o seu bloco chamado comunista), sem que jamais se tenha tido uma guerra total entre as duas. Nesses termos podemos dizer sem muitas ressalvas que o continente americano em sua maior parte fazia parte da área de influência dos EUA. Importante personagem desse processo de aproximação foi Nelson Rockefeller, naquela época presidente do MoMA (Museu de Arte Moderna de Nova Iorque) e parte do Governo de seu país no que dizia respeito à relação cultural dele com os países latinos da América. No Brasil Nelson Rockefeller teve um importante papel na construção do cenário cultural, amigo de importantes artistas e financiadores de arte (entre eles o criador do MASP - Museu de Arte de São Paulo - Francisco de Assis Chateabriand). Rockefeller participou ativamente do processo de construção dos museus de Arte

Moderna (tanto o de São Paulo, como o do Rio de Janeiro). Em 1946 Rockefeller doou um conjunto de obras que foram divididas entre os museus de Arte Moderna de São Paulo e do Rio, e esse foi o ponta pé para a formação dos dois acervos. Os MAM´s tiveram como podemos perceber uma grande influência do MoMA, chegando muitas vezes a se espelhar nele, tanto no que diz respeito ao tipo de acervo, como também na parte administrativa (o MoMA chegou a mandar seu estatuto para que servisse de modelo).

Depois de se envolver em alguns daqueles movimentos que precederam à fundação do Museu, Ciccillo casa-se com Yolanda Penteado, integrante de uma importante família de proprietários rurais com uma grande inserção no meio artístico paulista, principalmente relaciona à arte modernista (a principal responsável por isso foi a tia de Yolanda, Olívia Guedes Penteado), e após seu casamento no México em 12 de dezembro de 1946 Ciccillo Matarazzo se interna em Davos Plats na Suíça para se tratar de um problema de saúde. E é na Suíça que a idéia da formação de um Museu de Arte Moderna em São Paulo começa a tomar corpo na cabeça de Ciccillo, que já “colecionava” quadros de artistas modernos brasileiros e europeus. Da Suíça ele começa a travar contatos (com importante ajuda de sua esposa) tanto com os brasileiros (principalmente com o grupo de Sérgio Milliet), como com os americanos do MoMA, além de fazer amigos importantes na Europa, como Karl Nierendorf, homem muito ligado à arte moderna, diretor da Fundação Solomom R. Guggenheim em Nova York e marchand na Nierendorf Galery, se não fosse por sua morte prematura assumiria o cargo de primeiro Diretor Artístico do Museu de São Paulo. E assim o MAM vai passando da idéia para ações mais concretas, em cartas trocadas com seu advogado e amigo no Brasil Carlos Pinto Alves o nosso Matarazzo Sobrinho vai articulando a formação do museu.

A primeira versão do MAM foi a Galeria de Arte Moderna fundada em dez de maio de 1947, em que Ciccillo se colocava como presidente vitalício, sem a possibilidade de ser destituído, esse tipo de organização desagradou aos norte americanos do MoMA, que mandando seus estatutos sugeriam uma estrutura mais flexível e menos centrada na figura do Matarazzo, e dessa discussão nasce a Fundação de Arte Moderna (também presidida por Ciccillo, mas de maneira menos centralizadora) em janeiro de 1948. A Fundação inicia os preparativos para o que vai ser a exposição inaugural do museu, além de dar base para a formação dele. Depois de muitas discussões em 15 de julho do mesmo ano aquelas sessenta e oito pessoas como já dissemos fundam o MAM, que já se apresentava à sociedade paulistana com um importante acervo com as principais obras doadas por Rockefeller e por Ciccillo. Já de início é visível a preponderância de Ciccillo no processo, uma vez que era ele o principal financiador do projeto.

A coleção do MAM, a escolha de seu curador, Legand e a primeira exposição são fatos marcantes para a cidade. O MAM é fundado em cartório em 1948 a sua primeira exposição acontece em 18 de março de 1949.A primeira sede provisória do MAM foi, sem surpresa, a Metalurgia Matarazzo. Depois dessa e em caráter definitivo Assis Chateabriand cedeu o terceiro andar do prédio onde seu jornal Diários Associados funcionava, essa sede foi inaugurada com a exposição

inaugural do MAM: “Do Figurativismo ao Abstracionismo”, o diretor artístico era León Degand em 1949. Só em 1958 o Museu mudou-se pra o Parque do Ibirapuera, se instalando debaixo da marquise em 1968 onde está até hoje.

Pessoas relacionadas com a fundação do MAM

- Galeria de Arte Moderna:
  Presidente (perpétuo): Francisco Matarazzo Sobrinho.
  Diretores: Yolanda Penteado, Paulo Matarazzo e Carlos Pinto Alves. Sócias Fundadoras: Dora Matarazzo e Moussia Pinto Alves.

- Fundação de Arte Moderna:
  Presidente: Francisco Matarazzo Sobrinho
  Membros do Conselho de Administração: Carlos Pito Alves, Liz Saia, Sergio Milliet da Costa e Silva, Maria Guedes Penteado de Carvalho, Yolanda Guedes Penteado Matarazzo, André Dreyfuss, Francisco de Almeida Salles, Costabile Matarazzo, Paulo Matarazzo, Paulo de Figueiredo, Mario Graciotti, Eduardo Kneese de Melo, Rino Levi e Tarsila do Amaral.

- Signatários do Registro de Fundação do MAM:

  Alice Brill, Aldo Calvo, André Dreypus, Andréa Ippolito, Antônio Alves Lima Junior, Aldo Mangnelli, Anita Malfati, Alfredo Mesquita, Antônio Cândido Melo e Souza, Bárbara Ruchti, Bella Karavagewa, Carlos Pinto Alves, Carlos Cascaldi, Carlos Foá, Clovis Graciano, Camila Matarazzo, Tarsila do Amaral, Dagmar Caracy, Deborah Prado Marcondes Zampari, Elizabeth Magnelli, Eugênia Xavier Lopes, Eduardo Kneese de Melo, Francisco Matarazzo Sobrinho, Francisco Luis de Almeida Salles, Francisco Zampari, Gerda Brentani, Gilberto Junqueira Caldas, Galiano Giampglia, Giuseppe Saveiro Giacomini, Giannicola Matarazzo, Giannandréa Carmine Matarazzo, Gastão Rachou Junior, Gregori Warchavchik, Hernani Lopes, Hélio Ulpiano de Oliveira, Roger Henri Weiler, Inês Carraro, J. Villa-Nova Artigas, Julyam Dieter Czapski, Joseph Kliass, Jacob Maurício Ruchti, Lourival Gomes Machado, Léo Ribeiro Morais, Luiz Saia, Moussia Pinto Alves, Miguel Forte, Maria Virginia Matarazzo, Mina Klabin Warchavchik, Manlio Consenza, Mário Cracciotti, Oswald de Andrade, Oswald de Andrade Filho, Paulo Plínio da Silva Prado, Roberto Cerqueira César, Roberto de Paiva Meira, Rino Levi, Sigesmundo Brentoni, Salvador Candia, Sérgio Milliet, Sylvio Whitaker Penteado, Tullio Ascarelli, Thomaz Farkas, Virfinia Artigas, Victor Brecheret, Virgilio Isola, Yvonne Arté Levi, Yolanda Penteado Matarazzo, Maria Guedes Penteado Camargo.

Ciccillo era, e sempre foi durante essa primeira fase do museu (de 1948 até 1963), o presidente. Com uma personalidade forte, centralizou em sua pessoa

todas as decisões e todo o processo de administração do museu. Desde o incio o museu foi muito bem recebido, tanto pela população como pela elite, e sempre manteve grande conexão com a arte de fora do país, mas Ciccillo não parecia feliz, queria algo mais ousado. O MAM era um sucesso, mas como fazer dele algo único, como fazer ele (e seu principal administrador e mantenedor) aparecer, se destacar? Organizar uma exposição grande, verdadeiramente grande, e de impacto internacional. E assim surge a idéia das as Bienais Internacionais de São Paulo, exposições grandes e de impacto, inspiradas na Bienal Internacional de Veneza, elas espalharam pelo mundo os nomes do Brasil, de São Paulo, do MAM, e de Ciccillo.

A primeira Bienal aconteceu em 1951, dois anos após a primeira exposição do museu, e a partir daí se torna a principal atividade dele. A organização das Bienais tomava quase todo o tempo e todos os recursos do museu, não se tinham mais atividades museológicas, todas as energias estavam focadas na realização das Bienais. E assim elas foram engolindo o museu, que acabou por ser somente a pessoa jurídica necessária para as transações das Bienais. Até as sedes do museu no Parque do Ibirapuera lembram as Bienais, já que este parque foi construído para abrigar os festejos do IV Centenário da Cidade de São Paulo (organizado por Ciccillo) em que uma das principais atividades foi a IIª Bienal, que ficou no parque.

Uma coisa curiosa acontecia no cenário paulista e brasileiro nessas décadas de 40 e 50. Três museus nasciam quase que concomitantemente. O nosso MAM, o MASP e o MAM do Rio, os dois primeiros na capital paulista. Mais interessante ainda era que mesmo não tendo a mesma atividade fim, um focado em Arte Moderna, e o outro em Artes em Geral, os dois museus paulistas disputavam entre si, tanto o MASP como o MAM do Rio ofuscavam o brilho do museu de Ciccillo, que, como vimos, queria se destacar, e precisava de mais luz. Num cenário cultural já tão inundado de museus Ciccillo queria algo maior.

O MAM estava instalado na Rua 7 de abril, no prédio dos Diários Associados, no centro da capital paulista, abaixo do Masp. Mesmo endereço em andar abaixo. Apesar do seu sucesso, mais de 800 sócios no primeiro ano de vida e a programação de cinema, com mais de 147 sócios era outro sucesso. A cinemateca Brasileira é feita deste trabalho. Com tudo isto, Ciccillo percebe que não terá o que almeja. Mas não sabia como realizar uma mudança.

Surge a viagem a Itália. Vai como delegado do Brasil para a Bienal de Veneza, Ciccillo reconhece no modelo Bienal uma nova e inusitada oportunidade. Homem afeito a desafios complexos, vê com a instalação da função Bienal de São Paulo o status almejado. Em verdade Ciccillo viu na Bienal a possibilidade de se diferenciar frente ao cenário nacional das artes, possibilidade essa que não via mais no museu, uma vez que, estava entre os muitos museus já existentes e de igual importância. Assim, com a Bienal, ele trás para o cenário

nacional uma nova forma de expor, guardando distância do “caixote” MAM, MAM Rio de Janeiro e Masp, já tão conhecido e, em parte ligado ao nome de Chateubriand.

O modelo americano de museu de arte moderna adotado por Chateubriand, sendo seu mentor Rockfeller irá perder força no caso paulista. A Bienal de São Paulo, modelo notadamente europeu, para não dizer Italiano (não por acaso a pátria mãe da família Matarazzo) vai ser em pouco tempo o que havia de mais importante no cenário cultural brasileiro, assim a marca Bienal criada por Ciccillo, e abrigada na marca MAM SP, fundaria as raízes e imprimiria o nome de seu mentor no cenário das artes plásticas do mundo.

Bienal de São Paulo, já na sua primeira edição é um sucesso. Ela coloca São Paulo na rota internacional das artes plásticas, isso tem para a cidade de São Paulo uma importância e um significado de se realizar como cidade cosmopolita e de se alçar no cenário nacional como grande metrópole, não apenas industrial e econômica, mas também cultural. Em sua biografia Ciccillo, colocará mais de uma centena de reconhecimento de cidadania dos mais variados países e de todos os continentes.

A primeira Bienal será o começo da desarticulação da função museológica do MAM em sua primeira fase. Quando o projeto de Bienal decola para o sucesso mundial, pois só Veneza e São Paulo tinham status reconhecido na época, o projeto museu é abalado. São evidentes os sinais de enfraquecimento. As exposições do MAM são reboques, e a locomotiva é a Bienal. O acervo do MAM que no inicio era composto por compras de Ciccillo na Europa, passará a ser fruto de premiações de obras expostas nas Bienais. A Bienal dá ao museu uma outra dinâmica, o acervo antes formado quase inteiramente por doações de seu presidente passa a ser oxigenado com obras de premiações das Bienais. No entanto a fragilidade da função museológica é evidente. Não há reserva técnica, não há livro de tombo. A marca MAM repousa no limbo. Não há registro da marca. No final da década de 1950, os cuidados com os estatutos começam a serem dirigidos para aumentar a autonomia e expandir a função Bienal e liquidar os entraves que o MAM por ter uma estrutura rígida e por ser uma instituição coletiva no sentido de que estava ligada a todo um movimento de modernização das artes paulistas.

Em 1956, já há a pretensão de Ciccillo em separar as funções em entidades distintas. A Fundação Bienal de São Paulo surgirá em 1960, sendo reconhecida em 8 de maio de 1962. A Bienal representou para Ciccillo a possibilidade de desempenhar o papel do conquistador. Significava a todos os seus pares nacionais ou do exterior, o reconhecimento e admiração na estrutura de uma família que “fez a América”, enriqueceu e conquistou status de importância e poder.

O projeto Bienal nasceu muito próximo (1951) da fundação do Museu de Arte Moderna de São Paulo (1948). A necessidade de sair, como já foi dito, do caixote “Museu de Arte”, representado por dois museus de peso, o MAM do Rio de Janeiro e o MASP (duas instituições que carregavam o nome de Assis

Chateaubriand) fez com que em pouco tempo de função museológica Ciccillo se desinteressasse do MAM como projeto e passasse para outro projeto, algo inédito no Brasil e que tivesse mais visibilidade do que um museu. O MAM do RJ com uma destacada inserção na arte contemporânea brasileira e o MASP cobrindo o melhor do espaço do acervo mundial deixaram pouco espaço de visibilidade social com destaque a qualquer outra instituição muleológica. Assim Ciccillo logo percebeu que era necessário acelerar a ocupação de outros segmentos. Nesta determinação instituiu no teatro; cinema e nas artes plásticas no que sobrava como diferencial, transportar o modelo empreendedor da Bienal de Veneza para São Paulo como seu "condutori".

As Bienais foram adotadas com o mesmo princípio das "exposições mundiais" dos séculos XIX e XX onde reuniam em um único local um conjunto representativo do conhecimento humano para que todos pudessem trocar contatos, informação e desfrutar de prestígio. Eram momentos de intenso exibicionismo técnico e econômico. O modelo Bienal surgiu deste mesmo padrão localizando o seu foco nas artes visuais. Reunia as manifestações que representassem o melhor da contemporaneidade mundial.

O projeto Bienal de São Paulo já era uma conseqüência de uma proposta hegemônica paulista nas esferas da sua burguesia primeira cafeeira e agora, nos anos 50, industrial. O MAM de SP e a Bienal formam atitudes ontológicas da renomada hegemonia econômica paulista no campo das artes no Brasil. A formação do projeto do Museu de Arte Moderna dá- se dentro de um discurso de modernidade, querendo o acervo atender a um período mais próximo dos interesses desta burguesia. Os colcionadores paulistas compravam obras modernas brasileiras e estrangeiras nas décadas anteriores de 20 e 30. Os colecionadores do início do século e agora seus descendentes já puderam entender e absorver aquela arte não figurativa. A coleção de Ciccillo era preenchida por obras deste período nacionais e estrangeiras.

Constituíram um acervo representativo e uma programação permanente com repercussão mundial que foi a Bienal de São Paulo. O cardápio de oportunidades fez a aliança Paulista abranger outras expressões como dissemos, e mais o próprio desenvolvimento do MAM será prematuramente limitado. As força econômicas, administrativas e políticas que movimentaram o momento foram dispersas. O foco deslocou-se para a Bienal e na sua ausência presencial, pois só a cada dois anos era apresentada, os recursos eram dispersos em tantos projetos que paulatinamente depauperaram o todo. Dos projetos da década de 50 – artes plásticas com MAM e Bienal; Cinema – Vera Cruz, Cinemática; Teatro – Teatro Brasileiro de Comédia da "Aliança Paulista para o Progresso das Artes", sobreviveu com vigor ascendente aquela que mais a representava internacionalmente: A Bienal de São Paulo.

O museu como função não tinha mais importância, era apenas suporte jurídico das Bienais. Com o tempo a Bienal foi ganhando nome por si, se tornando autônoma. Desde o início, como nos conta a Sra Eva Fernandez[6], contratada por Ciccillo para ser secretária geral do museu, a administração da Bienal é descolada da administração do museu, assim Ciccillo mantinha certa autonomia da Bienal

desde o início, mas é em 1962 que cria a Fundação Bienal São Paulo desligando de uma vez por todas a função Bienal do MAM. Esse fato foi imensamente sentido pelo museu, primeiramente por que as suas atividades estavam resumidas à realização das Bienais, e depois que o museu perdeu, com a organização de uma fundação para as Bienais, grande parte das subvenções que eram administradas por ele. No entanto, o golpe mais duro foi dado em 1963. Em reunião executiva no dia 21 de janeiro de 1963 Francisco Matarazzo Sobrinho e alguns poucos diretores decidem por acabar com o MAM, e doar todo o acervo do museu para a Universidade de São Paulo, por essa doação, feita por Ciccillo, uma vez que com o fechamento do museu ele receberia as obras doadas de volta, ele recebeu o título de Doutor Honoris Causa da Universidade. Sem financiamento, e agora sem acervo (e também sem sede), o MAM perdia a sua identidade (seu acervo), e por pouco não desaparece para sempre.

Pensando na teoria de Arquitetura de Marcas, apresentada por David Aaker podemos pensar que a marca MAM, o museu era a marca principal, e a Bienal como uma espécie de submarca. Era sob as subvenções que o MAM recebia que eram realizadas as Bienais, além disso as Bienais eram referidas como “Bienais do Museu de Arte moderna de São Paulo”. No entanto essa submarca, surgida apenas dois anos depois da marca principal, num momento em que o museu ainda engatinhava, por decisão do presidente e mecenas dos dois projetos, foi se tornando muito maior do que a marca principal, sendo possível em 1962 a separação da submarca da marca principal, se tornado a Bienal muito mais importante que o MAM. O MAM é uma marca que gera uma submarca que a enfraquece a ponto de ela quase desaparecer, e perde seu acervo (identidade) para uma segunda marca concorrente, um outro museu.

[6] ***Entrevista crealizada em São Paulo dia 11 de agosto de 2005.***

O MAM na sua primeira fase tem como característica principal a administração de Ciccillo Matarazzo. Ele tem uma personalidade e um modelo de gerir o museu muito centralizada. Ciccillo administrava o museu da mesma forma que administrava a sua metalúrgica[7]. Esse tipo de administração permitiu a Ciccillo que tratasse o museu como coisa própria. Uma das coisas que é ilustrativa sobre essa indiferenciação do que era de Ciccillo e o que era do museu se dá em relação ao acervo.

Sabemos que o acervo do museu foi usado por Ciccillo Matarazzo como se fosse dele, depositou a sua coleção particular no museu, colocava e tirava obras do acervo sem controle, emprestava obras do acervo. Podemos perceber que na Exposição do Acervo 1954 – 1955[8] foram apresentadas indistintamente obras do acervo e da coleção de Ciccillo. Essa confusão do que era e o que não era do museu, além de criou para Ciccillo uma situação mais cômoda quando este resolveu doar o acervo.

De 1959 a 1963 o projeto de Ciccillo foi desvincular o MAM da Bienal, das suas funções, dos diretores partidários da função do museu. O museu já não era mais interessante para ele, a medida em que a Bienal se autonomizava e ganhava importância.

Já em 3 de dezembro 1959 o estatuto do MAM é alterado para beneficiar decisões do conselho. Nelas a maioria simples dos presentes a qualquer quorum, a partir da segunda chamada foi aprovado. Abria-se espaço para a liquidação do MAM. Como já era de determinação de Ciccillo ou o MAM conseguiria recursos para sua manutenção ou seria fechado. Da proposta à sua concretização foram quatro anos.

[7] Podemos contatar essa mistura na administração do museu com a metalúrgica em carta de um assessor de Ciccillo para ele em 25 de julho de 1962. A Carta em papel timbrado da metalúrgica mistura assuntos do museu da metalúrgica e até mesmo assuntos pessoais.

Anexo 4. [8] Listagem de Obras, Anexo 5.

Neles a Fundação Bienal foi criada em 1960. O acervo do MAM recortado. Ciccillo e Yolanda manifestam sua intenção em doar obras, que estavam sob a guarda do MAM. A carta de 4 de maio de 1962 em papel timbrado da Metalma dirigida ao reitor da USP, materializa a primeira doação. Quando a crise brasileira recrudesce 1963 ocorreram quatro fatos mais traumatizantes para o seu acervo e sua integridade.

O ano de 1963 começa como um dilúvio sobre o MAM. Em 15 de janeiro1 de 1963[9], Ciccillo doa a USP o segundo lote das obras de “sua coleção”. O ato é forte, porque realizado sete dias antes da reunião da diretoria do MAM onde seria desfechado o segundo golpe. Em 21 de janeiro do mesmo ano, a diretoria aprova e encaminha ao conselho duas propostas: encerrar as atividades do MAM e a doação de seu acervo para a USP. Dois dias depois, dia 23 de janeiro, o conselho reúne-se, sem cumprir a convocação estatutária, ou seja, convocá-lo por edital publicado em veículo de imprensa. Não conseguimos encontrar o edital apesar de pesquisar os jornais da época e os cartórios usados pela diretoria do MAM. Na reunião indicam uma publicação na Folha, nada encontramos. Pesquisamos 30 dias antes da reunião. Não há registro. A dúvida persistia. Porque a pressa para liquidar o MAM? Porque não cumprir uma obrigação legal? Em 1966, Arnaldo D´Horta irá contestar as duas aprovações, as da diretoria, e as do conselho.

Por fim, em 8 de abril é lavrado em cartório a doação de todo o acervo do museu à Universidade[10], Ciccillo escritura à USP a doação do acervo do MAM. Ou seja, do acervo total construído de 1948 a 1959, Ciccillo. Além do acervo é doado à USP todos os bens do museu, incluindo o mobiliário, até os funcionário que forma desligados tiveram suas indenizações pagas pela Universaidade[11].

Nesse movimento de doações temos que Ciccillo recorta o acervo do museu, doando em datas diferentes o que dizia ser o seu acervo, e o que considerava o acervo do MAM. Quando olhamos a distância estes momentos de janeiro a abril de 1963, ficamos perplexos.

O desmonte do MAM foi realizado concatenadamente por Ciccillo com a ausência de diretores e conselheiros a revelia dos compromissos com as normas do estatuto.

[9] Certificado de doação de 15 de janeiro de 1963, anexo 6. Confirmação da doação, anexo 7
[10] Processo de doação do acervo e indenização dos funcionários.
Anexo 8.
[11] Sobre as indenizazções de funcionários, anexos 9, 10 e 11.

A doação do acervo se deu em condições, no mínimo, surpreendentes. A alegação de Ciccillo para a dissolução do museu foi falta de verbas. Sobre esses fatos Dr. Juljan Czapski fala[12]: "Sim, todo mundo aprovou o que o Ciccillo queria, ele diz "eu não vou dar mais dinheiro!", "Eu não estou mais disposto a sustentar o museu.", então o que se podia fazer? Naquela época ninguém estava estruturado para realmente refazer isto, então todo mundo assinou". Assim, Ciccillo acaba com o MAM, agindo de forma a não considerar o museu como um espaço público, e sim como se fosse coisa dele. Dr Juljan nos conta que não havia como haver contestação dos diretores e conselho aos desejos de Ciccillo, tanto por sua administração centralizadora como pela força financeira. Em verdade, Ciccillo não se interessava mais pelo MAM, porque estava muito mais envolvido com a Bienal, instituição em que permaneceu quase até o final da vida e que lutou para que pudesse se manter sem ele.

Em seu texto para o livro do MAM Vera D´Horta (1995, p. 33) escreve sobre esse momento: "No processo que movem contra a Universidade de São Paulo, esses amigos do museu discordam da alegação de que não existiam mais verbas para a manutenção do MAM." E, citando Arnaldo Pedroso d`Horta: "as que ele recebia dos cofres públicos deviam ser transferidas para a nova Fundação Bienal (...); e, como o então presidente do museu afirmasse não conseguiu recursos particulares para o financiamento das atividades do MAM, a solução encontrada constituiu em doar a outra instituição o patrimônio acumulado, que na escritura de doação é avaliado (em 1963) em 700 milhões de cruzeiros. Bastaria que o museu, na oportunidade, vendesse uma pequena fração de seu acervo, para que pudesse continuar vivo e atuante, como sempre fora". É importante lembrar que o nome do museu se manteve por mais tempo justamente para garantir que as subvenções públicas, de âmbito federal, estadual ou municipal, pudessem ser transferidas para a Bienal sem prejudicar a instituição.

É nesse ínterim que os sócios que lutaram por manter vivo o museu conseguiram manter o nome do MAM e a partir daí construir o novo MAM. Como a USP aceitou uma doação sem examinar a validade legal da doação realizada. Correu sério risco de ver seu botim, resgatado. Isto só foi evitado por que a Diretoria do MAM interpelou a USP em 1966.

[12] Entrevista realizada em São Paulo no dia 17 de agosto de 2005 Perdendo o prazo legal da matéria ser apreciada judicialmente. Abordamos mais a frente este tema.

Fase II - Permanência Da Marca (1963 à 1968)

A manobra de Ciccillo para transferir o museu à USP não passou sem opositores. A atitude de Ciccillo não foi bem vista pela intelectualidade e pelos artistas que freqüentavam e faziam parte do museu. Nessa ocasião Yolanda Penteado envia a Ciccillo um bilhete para alertá-lo sobre a sua situação, nele ela anexa uma nota de Paolo Maranos no correio paulistano de 15 de maio 1963

[13]:A dança do MAM

> Assim foi que logo depois daquela assembléia geral em que apareceram dois estatutos e muita marotagem, o Museu de Arte Moderna de São Paulo ficou aguardando que alguém o adotasse e havia uma al, entre os sócios, que pregava a nulidade da assembléia que dissolveu a sociedade e autorizou a doação, do acervo, e da própria instituição à Universidade de São Paulo. Motivo: falta de número na assembléia. Isto, perante o primeiro estatuto, registrado, portanto válido. O outro estatuto, reservado aos íntimos, autorizava a deliberação com qualquer número, mas não havia sido registrado. Passado os dias, as divergência se dissiparam e muitos dos presentes reforçaram sua presença com a procuração de ausentes pouco convictos da própria ausência. E até os membros da ala magoadaconcordaram em que, se faltou número, faltou pouco número, e a doação sido consumada. Assunto encerrado.
>
> Passado algum tempo, os jornais publicaram textos que não deixavam dúvidas sobre a situação do museu. A doação era irreversível. A universidade aceitara o museu, agradecera seu rico acervo e já nomeara o novo diretor, um jovem recém-chegado da Europa, onde permaneceu anos em bolsa de estudos. A ela magoada pareceu magoar mais ainda. Tinha um candidato para a direção, embora pregasse abertamente a tese segundo a qual o museu, na universidade estava fadado a morrer, vítima do continuado desinteresse dos estudiosos. Aliás, deu-se até a entender, os magoados, que a nomeação daquele cavalheiro levaria para bem longe as nuvens da desgraça.
>
> Com a posse do novo diretor, tudo levou a crer que o MAM se colocava nos trilhos monótonos do trabalho e da realização. Vieram os primeiros comunicadores, seguros e cheios de novidades prometedoras. Simpatizamos com o jovem diretor. Fomos visita-los. Tudo calmo. Ambiente de trabalho.
>
> Agora os jornais comunicavam a realização de uma assembléia dos sócios do museu extinto, convocação do Sr Francisco Matarazzo Sobrinho, que não é presidente, para os sócios que não são mais sócios, por ato daquela assembléia que doou o MAM à Universidade. Esta nova assembléia visaria dar continuação ao MAM. Ora, boa continuação, continuação melhor a Uni-

> versidade pode e não deixaria de dar. Mas agora lê-se, num de nossos jornais, que a Universidade não se interessa pelo MAM, ficando apenas com o acervo que pertencerá a um outro museu a ser criado o Museu de Arte Contemporânea.

[13] ***Anexo 12.***

No emaranhado das notícias, surgem os fatos confusamente esquematizados. Aguardemos que os acontecimentos aclarem a situação. Uma coisa, no entanto, é evidente. Se o Sr. Matarazzo quisesse entregar o MAM aos sócios, podia tê-lo feito em vez de doa-lo à Universidade, se a Universidade quisesse criar um Museu de Arte Contemporânea , não precisava receber o MAM do Sr. Matarazzo. E os quadros... bem, os quadros são outro assunto.

Numa nota muito incisiva e cheia de ironia Paolo Maranos nos apresenta os percalços da luta pela manutenção do museu, ao menos no nome, e nos chama atenção para um problema decorrente da doação que permanece até hoje: Temos um Museu de Arte Moderna com um acervo de arte contemporânea, que começa a ser formado a partir de 1968, e, um Museu de Arte Contemporânea com um acervo de arte moderna. Voltaremos a esse problema mais a frente.

O MAM sem acervo e sem espaço, sobrevive graças a uma organização de "Amigos do Museu" que mantém uma ínfima atividade e o nome. Durante esse momento de quase inatividade, que dura cerca de cinco anos, o museu só vai voltar ativamente ao cenário das artes em finais da década de 1960 com a doação da Coleção Tamagni e do espaço na Marquise do Ibirapuera em 1968, e, com os "Panoramas de Arte Brasileira" idealizados por Diná Lopes Coelho em 1969, o museu vai sobreviver centrado na questão da manutenção do nome. Nome este de grande impacto na cultura brasileira, uma vez que, ele estava relacionado ao movimento modernista, iniciado em 1922.

Interessante observar que mesmo sem acervo ou espaço fixo o museu se mantém com base em uma nomenclatura que trazia em si mesmo um significado. Se pensarmos então a gênese de uma Marca MAM, ela está provavelmente nesse período em que o nome, em si mesmo, pôde sustentar o museu. Os ecos da realização da década de 1950 deram ao MAM um prestígio nacional e, se pensarmos que as primeiras Bienais estavam ligadas os nome do MAM, ele teve também grande visibilidade internacional. Assim, manter o nome Museu de Arte Moderna, tinha um significado muito importante no cenário cultural, e permitiu ao MAM cacife para pleitear em 1968 e conquistar um espaço abandonado, junto da mesma Bienal que criou. Dos restos da Bienal de 1959, o Pavilhão Bahia, idealizado por Lina Bo Bardi nasceu a atual sede do MAM. É nele, nos baixios da marquise de Niemeyer no Ibirapuera, que o MAM ressuscitou.

No entanto de início houve um esforço de reaver o acervo do museu, o principal nome relacionado a esse esforço foi Arnaldo Pedroso d´Horta. A ação

principal consistia em anular as resoluções da assembléia que fez a doação e questionar a validade do estatuto[14] que deu validade a essa assembléia[15]. Essa tentativa frustrada, o caso não chegou a ser votado porque alegou-se perda do prazo, se não serviu para reaver o acervo teve grande importância em aglomerar os sócios e dar repercussão ao caso na imprensa.

Muitas reuniões foram necessárias para reestruturar o museu, que começa a renascer com três importantes acontecimentos: a contratação de Diná Lopes Coelho, em 1967, para ser responsável pela divisão técnico-científica do museu (cargo que vai exercer até 1982); a Doação da Coleção Carlo Tamagni, em 1968, que inaugura o novo acervo; e, a mudança para a nova sede no mesmo ano. Espaço cedido pela prefeitura, depois de longa negociação, no que havia sido o Pavilhão Bahia do V Bienal, na marquise do Parque do Ibirapuera.

Forças empreendedoras recompõem o MAM colocando-o em uma sede propicia a exposições. A epopéia de sua instalação está relatada no depoimento de Mário Garcia[16] o funcionário com o prontuário nº 1 do ressurgimento. Jovem com seus 17 anos ao lado de Dinah Lopes Coelho (Ricardina Lopes Coelho) fizeram a mudança do Edifício Itália para o Ibirapuera. A pedido de Dinah, Mário encontra-se com Danilo Diprete. O artista molda e recorta em lata as letras que foram incrustadas nas paredes do Espaço, assim, se acreditarmos em Mário Garcia, nasce nesse momento também o logotipo do MAM. Temos portanto nesse momento o renascimento do MAM, uma sede, um acervo incipiente, e pessoal qualificado, e, fundamental, o nome reconhecido. A coroação desse processo vai ser a formulação e realização dos Panoramas de Arte Brasileira.

O período 1963-1968 tem em sua maior característica a sobrevivência. Período que, Arnaldo Pedroso Horta enfrenta a mortificação do MAM, restaura sua dignidade. Ler este período da história do Brasil identifica-se a luta entre esquerda e direita. Quando Ciccillo cria um conjunto de argumentos para encerrar o MAM está de certa forma reproduzindo o que os setores conservadores estabeleceram como inimigo comum. Combater a proposta do coletivismo, do comunitário. A doação do acervo do MAM para a USP foi um fato para "protegê-lo" da sua administração por outros dirigentes do MAM que não ele, Ciccillo.

[14] Estatuto de 1959. Anexo 13.
[15] Cópia de parte da ação. Anexo 14. Mudança dos estatutos Sociais. Anexo 15.
[16] Entrevista realizada em São Paulo no dia 26 de novembro de 2003.

Doar a USP 1200 obras com valor de Cr$ 700 milhões de cruzeiros, na escritura da doação de 8/4/1963 foi privar a sociedade em administrar este bem. Ao MAM não havia falta de recursos. O MAM reunia condições materiais para manter-se, bastaria usar as suas dotações governamentais que eram transferidas para a função Bienal. A Bienal e já na época a Fundação Bienal esta deveria buscar por seus recursos novas dotações e ligar ao MAM as dele.

O que não podemos concordar e aceitar que a continuidade deste movimento implicaria no fim do outro. A justificativa para o encerramento do MAM é um equívoco. Tanto o foi que o MAM não fechou. A "Morte", planejada por anos e o ato de fechamento do museu concretizado em 1963 foi um fracasso. A sede do museu saiu do Ibirapuera e deslocou- se para uma sala no prédio do Conjunto Nacional, Av. Paulista, 2074. Dela a vida se manteve até uma nova mudança para o Edifício Itália, no centro da cidade. Do Edifício Itália passará ao Parque do Ibirapuera na atual sede colocando fim a sua saga de sobrevivência. Abrir-se-á um ciclo seguinte de 1968 a 1982, que nos dedicamos à frente.

Fase III - Panoramas, Retomada Museológica (1968 à 1982)

Essa fase do museu quando a administração é quase um desenrolar do modelo inaugurado pela fase anterior, a dos amigos do museu. Nessa fase o museu teve quatro presidentes, foram eles: Joaquim Bento, de 1968 à 1975, Flávio Pinho de Almeida, de 1975 à 1980, Luiz Antônio Seráphico de Assis Carvalho, de 1980 a 82, e, Paulo Egydio Martins apenas um ano de 1982 a 1983. Nesse período percebemos, até pelo tempo de permanência de cada presidente, que a diferenciação não está na figura dos presidentes, e sim na atividade que inseriu o museu novamente no circuito das artes em São Paulo e no país, os Panoramas da Arte Brasileira.

O principal nome ligado a esse período é, sem dúvida, Diná Lopes Coelho, é ela quem toma a frente do projeto dos Panoramas, ele é citada em todas as atas de diretoria desde 1967 até 82[17].

Neste período o MAM retorna a vida. Como dissemos antes a mudança do Edifício Itália para o Ibirapuera foi uma odisséia. Conta mais uma vez Mário Garcia[18] que o acervo do MAM estava "amontoado" no centro da sala do Itália. A remontagem dele em uma exposição foi reconfortante. A instalação do nome MAM nas paredes de uma nova sede foi o reconhecimento da sua permanência e o marco do fim de uma batalha.

A capacidade de Diná foi determinante para reconstruir o acervo. A criação do projeto Panorama da Arte Brasileira foi a forma inteligente de remontar um acervo. Sem a exuberância do inicio opulento do MAM, quando o rescaldo de guerra propiciou "barbadas" aquisitivas. O MAM 68 foi um trabalho cotidiano de artistas, curadores e Diná. O museu foi "tomado". As suas contas foram pagas por meio de leilões de obras doadas pelos artistas brasileiros. Ato de afeto e reconhecimento. Nas atas do período o tema era subsistência. Nelas não há dúvida quanto o que colecionar: Arte brasileira contemporânea. Cabe destacara que o acervo "doado" a USP um grande número de obras datam do pós guerra, pois fazem parte das aquisições de prêmios das Bienais.

Em palavra da própria Diná[19]: "não havia acervo! Inventei então o 'Panorama da Arte Brasileira', mágica exposição produtora de acervo. Convidados, artistas de

todo o Brasil participavam dos panoramas. Solicitados, jamais negaram a doação de uma obra para o acervo. A eles deve-se a existência do MAM e o relato de longo período da arte brasileira".

Diferente do período 1948/63 o foco agora neste é arte brasileira. Seja por condição econômicas próprias do período e valorização das obras internacionais a coleção será definida por esta direção. Os Panoramas e as doações fizeram da coleção do MAM uma das mais importantes do cenário museológico brasileiro. Cabe aqui destacar o seguinte: o reconhecimento da importância do acervo do MAM ocorrerá no futuro. Neste período os artistas doadores, eram jovens.

[17] Atas encontradas no arquivo da Biblioteca Paulo Mendes de Almeida do MAM.
[18] Entrevista já citada de 26 de novembro de 2003.
[19] Entrevista realizada no dia 18 de maio de 1998, publicada na Revista do MAM n° 1. págs 32 à 36.

O número exíguo de colaboradores cerca de quatro ou cinco neste período foi a única forma de fazê-lo viver, ativo. O projeto calibrado para seus recursos cumpriu sua obrigação.

Neste período MAM conquista seu primeiro e único recurso público conceitualmente importante. O prefeito era Olavo E. Setúbal.

Os Panoramas formam as exposições mais importantes do período em termos de arte contemporânea brasileira. E aqui está o nó que apresentamos quando falávamos da doação do acervo do MAM. Temos nesse momento a formação do acervo do novo MAM, e, ele se dá justamente com obras contemporâneas, temos assim, como já dissemos um museu que se nomeia como "de arte moderna" no entanto seu acervo é fundamentalmente formado por obras de arte contemporânea.

O período em que a Diná Lopes Coelho esteve a frente dos Panoramas foi a segunda grande fase do museu, e a primeira fase me que a função museológica é o centro durante tempo necessário para se estabilizar no cenário cultural. Há uma sede estável e há formação de acervo. Poderíamos nos perguntar, no entanto, se os Panoramas não iriam ser para essa fase do museu, o que foram as Bienais na década de cinqüenta. Quando questionada sobre se havia paralelo entre as Bienais e os Panoramas responde[20]: "A Bienal não tinha nada a ver com a exposição brasileira. Trabalhei na Bienal de 62 a 67. A Bienal recebe a arte do mundo. Salvo raríssima exceções nossos museus é que devem expor nossa arte.". Além disso havia uma preocupação com as outras funções museológicas, entre elas, há importantes exposições de retrospectivas, sobre elas Diná fala: "Foram (feitas as retrospectivas) porque desejávamos atender também a uma das funções do museu: documentar a arte de seu tempo. Assim que possível, começamos a organizar mostras diversas. Sem vastos recursos, apresentamos uma média de 20 eventos por ano, dentre os quais, algumas exposições grandiosas, quase perfeitas, como a retrospectiva de Di Cavalcanti (um minuto para uma nota de emoção: ao inaugurar a mostra, Di, maravilhado, repetia: 'É o dia mais feliz da minha vida').". O MAM se estabelecia definitivamente como um dos mais importantes museus do país.

[20] Entrevista já citada de 18 de janeiro de 1988.

Fase IV - Presidência De Aparício Basílio da Siva (1982 a 1992)

Essa quarta fase do museu é marcada novamente por uma administração centralizadora, muito diferente da administração de Ciccillo Matarazzo, mas também uma administração centrada na figura do presidente. Aparício Basílio da Silva divide opiniões, há quem o ame e que o odeie. No entanto há marcas administrativas durante a sua gestão que nos permite analisar com certa segurança que, para o museu, o período da sua presidência foi um período de estagnação.

Uma das primeira medidas da sua gestão foi demitir Diná Lopes Coelho, sobre o acontecido, quando perguntada porque deixou o MAM fala[21]: "O Aparício. Aparício Basílio da Silva era pretensioso, de idéias suspeitas, pois sempre nascidas de seus interesses. Há muito nos conhecíamos. Dizia-se meu amigo. Com 'arranjos' numa eleição fez-se presidente do MAM: parece que substituindo o eleito, o totalmente desinteressado Paulo Egydio Martins. Havia uma exposição para montar: cumpri a tarefa. E tive a certeza de ser impossível trabalhar com 'Apá', suportando-lhe a inexperiência, agravada pelas caprichosas, tolas – e definitivas! – opiniões. Comecei a esvaziar minhas gavetas. Aparício percebeu e despediu-me". O relato, um pouco emocionado de fato, introduz, o que nos pareceu ser as três características principais da gestão do Aparício: a inexperiência e a gestão calcada principalmente nas relações pessoais e no centralismo.

Como já dissemos Aparício divide opiniões, Fábio Magalhães[22], monitor da Bienal e membro do MAM, vê a gestão de Aparício como uma gestão positiva, um sangue novo. Destaca a sua grande circulação na alta sociedade, e diz que consegue aglutinar no MAM essas pessoas, aliás, a impressão que dá é que a gestão de Aparício foi uma grande festa, um evento social. Já Denise Mattar[23], responsável pela Curadoria na época de Aparício, nos dá a impressão de que a gestão era frágil, centralizadora e inconsistente tecnicamente. Sobre Aparício ela diz que era um líder com atitudes exageradas, trabalhava muito, mas privilegiava os amigos nas programações e atividades do museu, fazia artistas de financiamento de empresas, e interferia nas programações. Nos conta que o status do MAM em 1987 era baixo, diz que as coisas aconteciam em cima da hora, sem recursos e sem critério.

[21] Entrevista já citada de 18 de janeiro de 1988.
[22] Entrevista realizada em São Paulo, em 5 de agosto de 2005.
[23] Entrevista realizada em São Paulo, em ....

Temos portanto o quadro de uma administração que, mais uma vez, retira do museu a sua função museológica, dando a ele outro caráter, muito marcado pela personalidade de seu presidente. A proposta de eventos contrapunha-se de um museu. O desinteresse por expansão, a preferência às amizades a competência tem seu preço. Será refletido pela pouca visitação, há projetos expositivos equivocados, como a Trienal da Propaganda. A indefinição do foco reduziu a importância do MAM no cenário nacional.

Reflete-se nas atas do conselho e da diretoria, as irregularidades vindas de uma má administração. Em sua maioria os temas são financiamento e a falta de verba. Os participantes comprometem-se a buscar verbas para a manutenção do MAM, no entanto nada ocorre, reforçam os mesmo votos em outras reuniões, e o resultado é o mesmo. Por fim, em 1990, o contador do MAM rouba o dinheiro da subvenção municipal. Como os novos recursos só viriam após apresentação das contas, ele não veio, pela primeira, e única, vez na História do museu, ele perde a subvenção[24].

Na gestão de Aparício, comunica que: sua eleição em 1990 seria sua última. Ele não seria mais candidato. Coube ao destino abreviá-lo. Em 1992. Aparício é assassinado. A tragédia põe fim o decênio de Aparício e a força da marca leva a uma rearticulação de forma competente.

Fase V - Modernização Da Gestão (1992 – Hoje)

Com a morte de Aparício, sobe para a Presidência do MAM Eduardo Levi, e assim, uma nova fase do museu se inicia, é a fase de profissionalização do museu, que é iniciada e estruturada pelo Levi e continuada e lava a cabo na gestão de Milu Villela, que se inicia em 1995.

Eduardo Levi conta como foi a sua entrada no museu[25]:

> Era muito amigo do Aparício e o Aparício era presidente do MAM, e eu já tinha ajudado o Aparício em uns negócios dele... [...] O Aparício me chamou para ser vice-presidente e eu disse: Aparício eu não entendo nada de museu... [...] O Aparício era um centralizador, desorganizador, muito complicado. [...] O Aparício disse 'eu preciso sair que estou cansado e tal', me convidou para ser presidente... [...] Ficamos de organizar o conselho, mas primeira coisa precisava saber o que um museu...aí o que aconteceu, eu peguei o Manuel Araújo, fui almoçar com o Manuel, eu me lembro muito bem, na casa dele lá no bexiga. Ai o Manuel me disse o seguinte: "o museu é reserva técnica, tudo gira em torno da reserva técnica, se não, não é um museu". [...] Eu visitei alguns museus, fomos pra Miami visitamos os museus e aprendi algumas coisas, Bass Museum, o Manuel que recomendou, chamava-se... Diane Campbell que geria o negócio. E ela nos disse uma coisa muito engraçada ela falou que para ser diretor de um museu precisa de 3G´s e 3T´s: Give it, get it or get off; e 3T´s: time, talent, treasure. [...] E consultamos os conselheiros, eu falei que para continuar aqui precisa começar a pagar, quem não pagar tá fora, foi assim. [...] Comecei a bolar um conselho de peso, um conselho que desse uma aparência de peso, de credibilidade. [...].

[24] Ata das reuniões: do Conselho Deliberativo (Anexo 16) e da Diretoria (Anexo 17), ambas do ano de 1990.
[25] Entrevista realizada com Eduardo Levi e Silvia, sua esposa em 15 de outubro de 2005.
E Silvia conta[25]:

> O Aparício não tinha nenhum rigor no acervo, você não faz idéia do que era a reserva técnica quando nós chegamos lá, tinha quadro do filho do amigo, dentro da reserva técnica pequeninho assim: 'filho João da..., encostado na tela do Volpi...

Percebemos por essa fala que quando assumiu o museu Eduardo Levi já pensa o museu de modo diferente. Ele faz pesquisa, faz visitações a outros museus, contrata pessoal qualificado. Eduardo Levi e Silvia refizeram as estruturas do museu, retomaram as subvenções e as atividades, Levi fala[26]: "Nós pegávamos pessoas de renome, pessoas que tinham o que trazer" Sílvia completa: "E esse é ponto, você juntou gente que tinha até passado pelo Aparício, gente da sociedade paulista e interessada em desenvolver uma coisa cultural, tem muita gente Geraldo Medeiros, Eliana Rocho você pega aquela antiga lista do conselho do MAM, eles já tinham passado por ali e tinham desistido. Alice Carta, eu liguei pra ela pra pedir, que era a melhor amiga do Aparício, pra ela falar com o fulano da Copag, que era aquele Gonçalves pra fazer um baralho pro MAM que nós íamos reativar a lojinha, ela disse: 'você ta louca, imagina, o MAM já morreu o MAM já acabou, não tem mais o que fazer.' Quer dizer aquele grupo antigo, que hoje em dia muitos deles voltaram, eles consideravam o MAM como uma coisa que tinha acabado é com essas palavras todas. Eu acho que o que o "Dadich" fez, muito também por que ele tinha acabado de ser presidente da bolsa, e tava no auge, sei lá, todo mundo querendo... foi retomar todas essas pessoas, que mal ou bem ajudaram e deram credibilidade total".

[26] Entrevista já citada de 5 de agosto de 2005.

A ausência do egocentrismo projetaram às gestões de Diná Lopes Coelho e Eduardo Levi exclusivamente na instituição com foco em atitudes. Se período Diná a reconstituição do acervo foi a grande arquitetura a de Levi pode legar um futuro promissor. Preparou o museu para o seu salto que se encontra.

Levi contratou Maria Alice Milliet para resgatar sua credibilidade curatorial. Criou a reserva técnica em moldes apropriados. Tratou de arrecadar recursos entre os conselheiros e soube valorizar os trabalhos dos profissionais. O trabalho de profissionalização do museu foi continuado pela gestão seguinte. Milu, como é conhecida, foi convidada em 1994 a ser candidata à vice-presidente da chapa encabeçada por Fernando Arruda Botelho. O projeto era Milú como vice atuar com "carta branca" para reformular o MAM. Sem experiência executiva, mas com intuição que lhe daria projeção, aceitou a proposta. Quis o destino, fazê-la presidente. Dia 26 de agosto de 1994 morre Sebastião Camargo, presidente do grupo Camargo Corrêa e do qual Fernando era genro.

Fernando membro do conselho do grupo, renunciou ao projeto MAM, para assumir funções dentro do grupo. Ao acordo MAM deu-se o seguinte fim: Milú encabeçaria a chapa da diretoria e Rosana Arruda Botelho, esposa de Fernando, a presidência do Conselho.

Milú definiu sua atuação em reposicionar o MAM como um museu reconhecidamente importante. Agiu conforme os problemas se apresentavam e foi à luta de forma estratégica. Visitou Nova York e Paris para aprender como dirigir um museu. O MoMA acabou sendo sua referência, como foi em 1948 para Ciccillo. O MAM apresentava pontos a serem reformulados e que Milu atacou a todos de forma progressiva. Passado o período de "aclimatação" o furacão passou a agir.

Reformou o prédio do MAM, dando-lhe novo auditório, restaurante, ateliê de artes e uma loja. Reformulou o espaço da biblioteca, criou uma sala para o acervo e alterou a entrada do museu. Recuperou a vedação da marquise e criou um "colchão" químico para evitar a invasão dos cupins. Instalou aparelhos de detecção de fumaça em todas as dependências, uma nova rede elétrica e hidráulica.

A reforma, foi realizada em 120 dias orçada em US$ 4 milhões de dólares. O financiamento foi distribuído assim: US$ 900 mil da prefeitura, Paulo Maluf era o Prefeito, US$ 200 mil Governo Federal e o restante por empresas privadas sem apoio de lei do incentivo. A relação consta em anexo. Milu conduziu pessoalmente a captação. Secretariada por Anna Maria Timóteo Pereira e Marlise Capano. O projeto arquitetônico foi realizado por Maria Lúcia Pereira de Almeida.

O segundo ponto a ser melhorado era ousar na programação da grade expositiva. A curadora Cacilda Teixeira Costa programou entre outras exposições a de "Miró 36". Esta por anos foi a exposição mais visitada do MAM. Desempenho superado pela exposição "Mulheres em Portinari" 2003. O público foi de 80 mil em Miro e 82 mil em Portinari.

No ano de 1996 a curadoria passou a ser exercida por Tadeu Chiarelli que deu maior legitimidade curatorial. Sua atuação deu dois sentidos em um único projeto. Ampliar a importância do acervo do MAM e garantir uma grade expositiva que viesse representar o momento contemporâneo da arte brasileira e internacional. Milú como Ciccillo propunha exposições, onde atue decididamente. Foram suas sugestões; Kiefer; Constantini; Cisneros; entre outras. Todas com grande sucesso de público. Ele acima de tudo foi a "alma do MAM" para todos aqueles que trabalharam com ele. Ele conseguiu ampliar o número de obras do acervo, por meio de doações e até aquisições. A organização do acervo foi garantida por profissionais que tombaram e arquivaram todas as suas informações.

Portanto a Tadeu o MAM deve a reformulação da grade expositiva dando-lhe consistência temática e assegurou a expansão ordenada do acervo. Como aprendemos: "Museu é museu por que tem acervo. Museu sem acervo é galeria". O curador de um museu acompanha com tenacidade a imagem que ele quer transmitir. Seja para os colegas de trabalho seja para o público e Tadeu deu esta consistência. Os primeiros dois anos de Milú foram muitos bem cuidados em todos os aspectos técnicos, dando-lhe impulso para os próximos três anos. Tadeu, voltou a academia em 2001. A partir daí o projeto arrefeceu.

Se o lado curatorial estava bem posicionado, o lado administrativo estava aquém da estratégia estabelecida. Em janeiro de 1998 é contratado para dirigir a área administrativa um superintendente. Um cargo novo dentro da operação. Estava de fato substituindo a vice- presidência, como mais tarde foi percebido. A ele cabia evitar: erros nas prestações de contas, qualquer ato ilegal de quem fosse e os atos que fizessem necessários fossem comunicados a presidente.

A estratégia empreendida foi ampliar os resultados das áreas pré-existentes: sócios; lojas; e um insipiente setor de captação de recursos. Melhorar a visibilidade das atividades e criar um setor educativo. No lado administrativo recuperar a contabilidade atrasada em oito meses.

Em dezembro de 1997, ou seja, três anos após a sua posse Milú, completaria a sua estratégia de profissionalização contratando um superintendente-geral. Assim o caminho para maximização operacional estava completo. Reformado prédio, implantação de equipamentos de segurança, política de acervo e da grade expositiva definida, agora a estruturação e a captação de recursos na rota de busca.

Durante os períodos 1998-2002 a captação de recursos atendeu a duas expansões, ampliar o número de sócios pessoa física que passou de 140 para 1900. O segundo ponto foi a ampliação dos patrocinadores pessoa jurídica, que passou de quatro para 105. O projeto foi desenvolvido em ambos os casos com muita imaginação, trabalho de pesquisa e apoio da presidência. Em 2001 foi percebido que a força na pessoa jurídica estava se dispondo por alguns motivos dos quais podemos elencar:

- Aumento do número de entidades captando recursos no mesmo universo;
- Empresas mais interessadas em eventos que promovessem seus produtos e não sua marca.

O MAM estava chegando ao seu limite de captação. A figura de Milu na mídia foi explorada no sentido de herdeira do Grupo Itaú e como apresentasse ano após anos de lucros expressivos, alguns dos patrocinadores não encontravam motivos para continuar as inversões. No MAM o aumento da identificação via imprensa “colou” a imagem de Milu aos lucros do Banco e ao aumento de seu patrimônio.

Ao mesmo tempo que esta circunstância se dava Milu foi a procura de outros desafios. O ano internacional do voluntariado em 2001 deu a ela o impulso para uma visibilidade nacional. Ao MAM coube embalar-se nesta decolagem. Em 2001 pedimos pela primeira vez na gestão de Milu recursos federais para seu custeio. A brecha encontrada foi por Carlos Magalhães, então diretor do museu Lasar Segall. Por ele soubesse que havia o recurso de emenda parlamentar no orçamento nacional que aquele museu fazia uso. Aprofundou-se a pesquisa e descobriu-se algo maior: a emenda por bancada. A estratégia de financiamento do MAM passou a ser: pessoa física, pessoa jurídica, governos nas três esferas.

Em 2003 e 2004 o Governo do Estado de São Paulo patrocinou parte do nosso projeto educativo. A esfera municipal foi a única até este momento que congelou os recursos ao MAM. São os mesmos da época de Olavo Setúbal, corrigidos, pelo menos. Assim a estratégia fica completa pelo lado da rota, mas inconsistente em garantir quem dará continuidade ao processo. Caberá a estas ou próxima diretoria e aos membros do conselho garantir a expansão do MAM à busca de sua representatividade.

Apesar dos avanços alcançados há três pontos que devem ser trabalhados, pois são ainda méritos de uma expansão incompleta:

- A sede: ficou pequena para as pretensões e o status que o museu alcançou.
- A representatividade do acervo: Apesar de preencher a década de 1990, ainda há lacunas a serem preenchidas nas anteriores.
- O financiamento das atividades: Nesta gestão onde exposições itinerantes são centrais e as do acervo periféricas. A criação do setor educativo com as metas de 60 mil visitações ano e programa de atendimento às pessoas com necessidades especiais, uma programação de cinema, eventos comemorativos e atendimento ao público em nossa biblioteca. Enfim, mais todo o conjunto de captação de recursos e órgãos da curadoria; produção, montagem, pesquisa e edição das exposições.

FOCOS ESTRATÉGICOS

Passado em revista as questões mais marcantes cabe agora sintetizar em um quadro os focos estratégicos e descrever topicamente os itens mais relevantes que transformam uma marca museológica: a sede, o acervo, a grade expositiva, a repercussão na imprensa e a aplicação da marca.

Quando analisado o processo do MAM salta aos olhos a importância do cargo da presidência da diretoria. Os titulares, principalmente os mais abastados, detiveram um poder sem precedentes, de isoladamente definir a estratégia e o destino da instituição. Percebe-se que outros órgãos do museu: Assembléia Geral e Conselho Deliberativo, pouca influência exerceram para vocacionar a instituição, legitimaram, quase sempre as decisões da presidência da diretoria. Em outras palavras, foram os presidentes da diretoria que determinaram as condutas mais importantes, aos órgão sociais, Assembléia Geral, Conselho e a mesmo a Diretoria, a anuência foi uma constante.

Outro fato relevante encontramos quando lemos as atas das reuniões do Conselho e da Diretoria. Elas refletem sistematicamente a preocupação ex constante quanto a instabilidade financeira do museu. Conselheiros e diretores comprometiam-se a buscar recursos permanentes ou pontuais. Foram promessas não convertidas em realidade, coube, quase sempre ao presidente da diretoria arrecadar recursos junto ao governo e empresas privadas, quando não recorria ao seu próprio patrimônio para garantir a operação do museu.

O baixo índice de comprometimento pode ser explicado por várias razões, entre elas destacamos: a ausência de um programa sistemático de engajamento. A governança corporativa com liderança centralizada no presidente da diretoria desestimulava a responsabilidade compartilhada, gestão participativa e a divisão das funções gerenciais.

O desejo de participar era rapidamente substituído pela sensação de impotência, dado a inexistência de canais permanentes de participação ou por atitudes presidenciais que afastavam a quem oferecesse alternativa. O querer brilhar sozinho, onerou o titular do cargo quando não o destino do museu. Foi assim nas gestões de Ciccillo e Aparício segundo relatos registrados em entrevistas realizadas para esta dissertação.[27]

Por outro lado durante o período onde Dinah Lopes Coelho, exerceu o cargo de diretora técnica (1968 à 1982), a influência dos presidentes foi diminuta. Prevaleceu as decisões de Dinah, uma vez que os presidentes delegavam, praticamente a ela as funções da presidência. Nenhum deles se destacou individualmente, nesse período. Foi Dinah, com seu persistente trabalho, a pessoa mais influente nos destinos do museu. Por meio da organização

[27] Depois de um longo estudo sobre a História do MAM e de suas gestões entramos em contato com uma série de pessoas relacionadas à administração e gerência do museu com a finalidade de entrevistá-las. Ao todo realizamos 10 entrevistas, essas entrevistas nos serviram menos para confirmar dados e informações precisos e mais para reconstruir o cotidiano do museu nas diferentes épocas, os modos de estruturação da gerência e a relação dos principais gestores e da presidência com a atividade museológica. A relação das entrevistas está no final do texto depois da Bibliografia.

Nesta na atual fase, na gestão de Eduardo Levy, que o Conselho foi instado a participar mais ativamente. Seja com contribuições financeiras ou por trabalho. O compromisso dos membros do Conselho e da Diretoria passou do subjetivo ao objetivo, nesse processo vários conselheiros renunciaram aos seus cargos. O período de Milu Villela deu continuidade a esse processo. Apesar do esforço Levy não conseguiu empolgar os órgãos sociais a participar efetivamente da gestão e destinos do museu. Milu esta tentando.

das exposições anuais "Panorama da Arte Brasileira" o mam pode recompor o acervo e realizando leilões para pode pagar as contas cotidianas.

PERIODO	CONCEITO ESTRATEGICO	PERIODO
1948-1949	Acervo brasileiro a partir dos anos 1950. Com grande enfase em preencher lacunas e acumular o contemporaneo imediato.	Nacional e Internacional
1950-1959	Ganha força a fun<;ao Bienal como nucleo da opera<;ao e foco estrategico	Acervo nacional e internacional, mais trabalhos adquiridos das Bienais
1959-1963	Separar a Bienal para ter personalidade juridica pr6pria. Ao MAM restaria desmonte ou a sua adoção pela USP	Sem foco, preocupação em cessar a função museu e doar o acervo
1963-1968	Sobrevivencia estatutaria, com pouca ação museologica. Busca por um novo spaço e pelo resgate de seu acervo.	Acervo brasileiro a artir dos anos 1950.
1968-1982	Instalação da sede no lbirapuera; Com a função principal de expor trabalhos de artistas brasileiros contemporaneos.	Acervo brasileiro a artir dos anos 1950.
1968-1982	Instalação da sede no lbirapuera; Com a função principal de expor trabalhos de artistas brasileiros contemporaneos.	Acervo brasileiro a artir dos anos 1950.
1982-1992	Voltado a espetacularização ea eventos	Acervo brasileiro a artir dos anos 1950.
1994-2004	Voltado a atender grade expositiva nacional e intemacional. Foco em publico estudantil como função comunitaria. Busca por recursos permanentes e a uma nova sede	Acervo brasileiro a partir dos anos 1950. Com grande enfase em preencher lacunas e acumular o contemporaneo

Figura 11: Quadro estratégico Fonte: Elaborado pelo autor

A partir desse ponto iremos percorrer indicadores que elegemos para formar a idéia de desempenhos absolutos, relativos, e de estabilidade, a saber:

1- Sede
2- Acervo
3- Financiamento
4- Grade expositiva
5- Público
6- Repercussão na imprensa
7- Premiações
8- Aplicação da marca

Sede

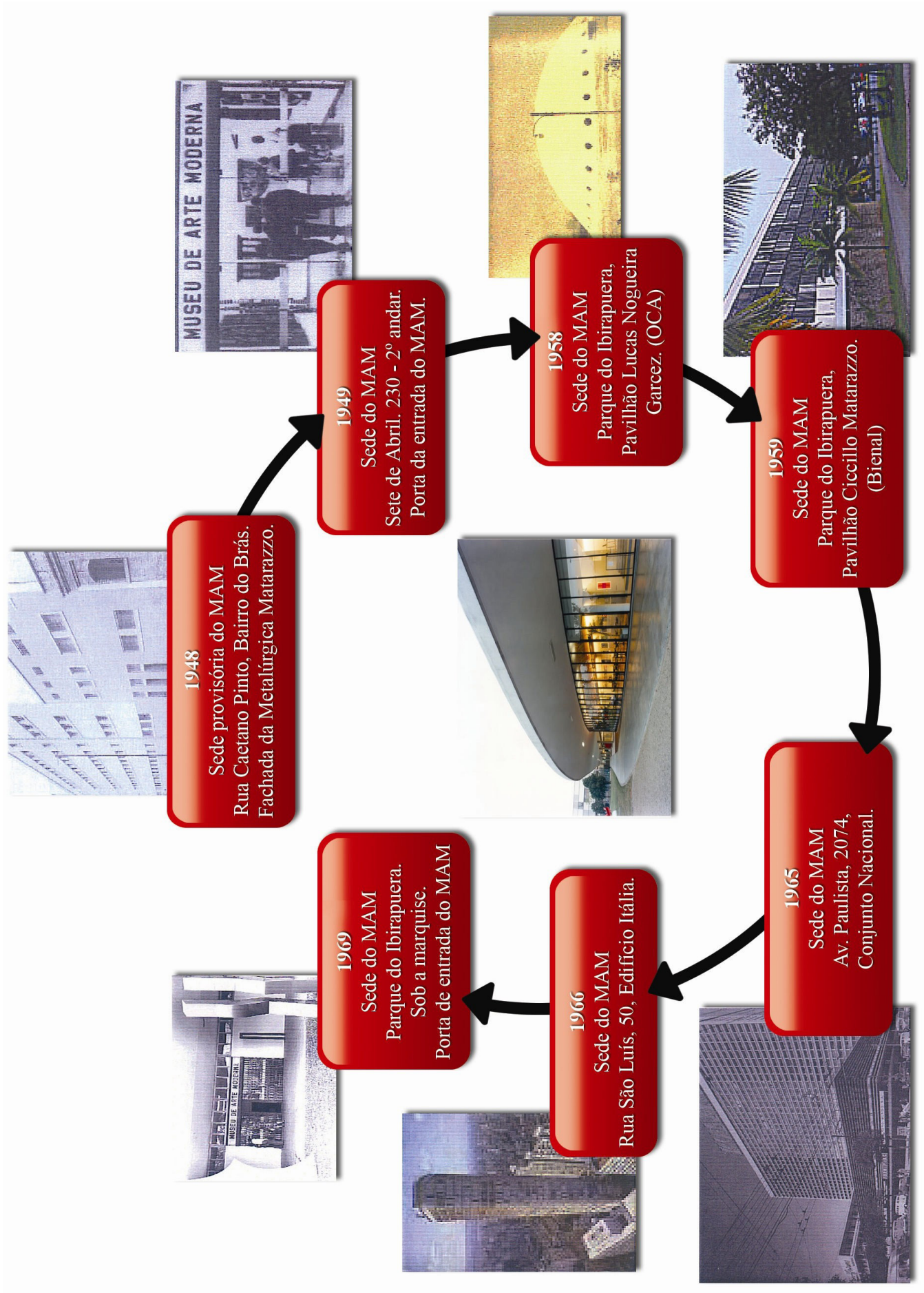
A sede de um museu é um dos pilares da instituição. Ela é tão importante quanto o seu acervo, as exposições que programa e a forma de sua gestão. É por este conjunto que o reconhecimento da marca é mantido publicamente. Museus reconhecidamente importantes estão abrigados por prédios emblemáticos. Um materializa-se no outro.

O MAM possuiu até o momento sete sedes que retratam nossa história de instabilidade:

1) A sede da sua fundação localizava-se na Metalúrgica Matarazzo, fábrica de Ciccilo – R. Caetano Pinto, Brás.
2) A partir de 1949 a sede do MAM foi a Rua 7 de Abril, 230 - 2º andar no mesmo prédio do MASP.
3) Construído os prédios do Ibirapuera, o MAM ocupou sucessivamente em 1958 o Pavilhão Lucas Nogueira Garcez, OCA e em 1959 o Pavilhão da Bienal, hoje Ciccilo Matarazzo.
4) De 1963 a 1964 o Museu fica sem sede, a partir de 1965 instala-se em uma sala no conjunto nacional Av. Paulista, 2074.
5) Em 1966 mais uma vez muda-se agora para outra sala no Edifício Itália – R. São Luiz, 50.
6) Por fim, em 1969 instala-se na marquise do Ibirapuera, ao lado do prédio da Bienal no que foi um dia o Pavilhão Bahia da V Bienal de São Paulo. Do Final de 1959 ao início de 1969 o espaço utilizado como depósito da Fundação Bienal. Portanto o espaço concedido foi um dia uma edícula da Fundação Bienal. Desta “edícula” o MAM ressurgiu à cena pública. Se um dia a Bienal de São Paulo surgiu do MAM, em outro, o MAM retornou a vida a partir de seu depósito.

Sedes de 1948 – 1969

Figura 12: MAM: Sede 1948-1969 Fonte: Elaborado pelo autor



A busca incessante por uma sede que representasse a importância do museu foi constante. Desde de Eduardo Matarazzo, nosso Presidente em 1966/67 quando o museu conseguiu do então prefeito Faria Lima a promessa de ocupar parte da Marquise do Ibirapuera até hoje questionasse, se a atual sede será a definitiva.

Os episódios mais recentes, quanto a sede relatamos a seguir: Em 1996 foi prometido verbalmente a direção do mam a concessão do espaço da "Oca", Pavilhão Lucas Nogueira Garcez, no Ibirapuera, pela prefeitura. Nessa época ocupava o espaço a Fundação Santos Dumont e o Museu do Folclore. O espaço estava fechado para visitação publica por falta de segurança há treze anos. Intencionada a ocupar o prédio da "Oca", Milu Villela, presidente do mam, propôs que a Fundação Santos Dumont transferisse sua sede para o Campo de Marte, na zona norte de São Paulo.
A proposta garantia a Fundação o uso de um hangar exclusivo e o custeio permanente das despesas de manutenção. Ambas financiadas por um "pool" das companhias aéreas brasileiras. O Museu do Folclore permaneceria na Oca, compartilhando o espaço com o mam.

A proposta de Milu não foi aceita. A direção da Fundação exigiu um prédio de 12 mil metros num terreno de 40 mil, além das ofertas econômicas enunciadas. Em 1999 a Fundação Bienal, a serviço da proposta Brasil 500 anos de Edmar Cid Ferreira, ocuparia o espaço da "Oca". Por controversa manobra deslocaram a sede da Fundação Santos Dumont e o seu acervo para um sítio da Prefeitura de São Paulo na cidade vizinha de Itapecerica da Serra, mais precisamente no quiosque central do "Parque do Semucam". Local, este destinado à prática de churrasco dos usuários do parque aos finais de semana. A comunidade perdeu o museu da aeronáutica em São Paulo e a churrasqueira em Itapecerica.O destino do Museu do Folclore foi também patético. Mudou-se do Parque do Ibirapuera para a Casa do Sertanista, hoje o seu acervo está a um passo da deterioração total.

Em 1997 o MAM foi convidado a ocupar o Pavilhão Manuel da Nóbrega, no Ibirapuera, mas declinou do convite, devido a incerteza de conseguir financiar o seu custeio. Dois anos depois pleitearia o mesmo espaço, mas dessa vez sem sucesso.

Em 2000 pleiteou e conquistou o direito de ocupar o Pavilhão Armando Arruda Penteado, ocupado pela PRODAM, empresa de Processamento de Dados do Município de São Paulo, também no parque. O decreto municipal de concessão estipula que a partir da desocupação do prédio da PRODAM a concessão passa para o MAM.

Podemos assegurar que esses últimos oito anos diversos estudos para a construção de uma nova sede para o museu foram cogitados ou desenvolvidos, mas até agora se efetivou. A incerteza continua ser uma constante quanto ao MAM vir a ter uma sede equivalente a sua marca.

Acervo

O acervo outro dos pilares de uma instituição museológica. Museu com marca é museu com acervo reconhecido. A qualidade do acervo é fundamental para o reconhecimento público de uma instituição museológica.

A coleção do MAM é composta por obras contemporâneas sendo reconhecida como muito importante por críticos, curadores brasileiros e internacionais. Foi a partir de 1969, com as exposições do "Panorama da Arte Brasileira" que o acervo do mam toma esta característica, qual seja ,eleger a arte contemporânea brasileira como foco de colecionismo, abandonado a pretensão de colecionar arte moderna. Mas nem sempre foi assim como relatamos a seguir.

Durante a primeira fase do acervo do MAM, que corresponde à presidência de Francisco Matarazzo Sobrinho, foi composto por obras de artistas modernistas internacionais. Destacando-se as obras doadas por Nelson Rockefeller, para a formação do museu. Ciccillo, a seguir, empreenderia a formação de um acervo histórico. Com recursos próprios amealhou ao mam obras de artistas representativos como Picasso, Modigliani e Brakte. Com as realizações das Bienais outros trabalhos igualmente importantes foram sendo sistematicamente adquiridos para fazerem parte do acervo do mam. O enriquecimento da coleção deveu-se ao processo de premiações estabelecido pela direção das Bienais. A cada Bienal estipulavam-se prêmios patrocinados por empresas com sede no Brasil. O acervo em 1963, data da sua doação a Universidade de São Paulo, reunia cerca de 1200 obras, documentada por escritura pública. Hoje valor deste acervo está estimado em U$350 milhões.

O acervo do mam foi reconstruído a partir de 1967, por doações das mais diferentes origens. São empresas, jornais, colecionadores principalmente os próprios artistas que ajudaram a formar o acervo do novo MAM. Com a transferência do acervo o MAM tem de começar a formar o seu acervo do nada novamente (Banco Safra, 1998), esse processo se dá a partir da doação da Coleção Carlo Tamagni, doada pela família.

As relações de Dinah Lopes Coelho com alguns intelectuais uruguaios permitiram que, em 1968 se realizasse aqui uma mostra de artistas Uruguaios e lá uma com artistas brasileiros, desse intercâmbio, num ato de solidariedade com o novo museu 18 artistas uruguaios doaram 19 obras, essa ficou conhecida como Coleção de Artistas Uruguaios. Com os Panoramas de Arte Brasileira o mam ampliou enormemente o seu acervo, como vimos, sendo uma coleção heterogênea e a maior do museu.

Em 1972 Iracema Arditi doou 13 obras de artistas primitivos e ingênuos ao museu. Nesse mesmo ano o jornal O Estado de São Paulo doa ao museu 600 trabalhor de artistas plásticos brasileiros que ilustravam o suplemento literário do jornal, forma-se a Coleção Jornal Estado de São Paulo. Em 1973 Lívio Abramo doa 24 xilogravuras, atendendo a um pedido de sua amida Diná Lopes Coelho, devido a essa doação ele é um dos artistas melhor representado no MAM.

A Coleção Kodak foi doada em 1980 e inaugura o núcleo de fotografias do museu, que vai ser ampliado mais sistematicamente a partir de 1996. Um ano depois em 1981 a Companhia Souza Cruz de Indústria e Comércio realiza a mostra “Destaques Hilton de Pintura” em museus de quatro capitais brasileiras, entre elas o MAM, depois da mostra doou ao museu uma obra de cada artista. A Coleção Frederico Melcher, foi doada em em dois tempos, 60 obras em 1984 e mais 60 em 1998, Melcher é empresário e Marchand.

O Clube de Gravura do MAM surgiu em 1986, como iniciativa dos próprios artistas, como intuito de ajudar o museu, repassando dinheiro que conseguiam com os interessados além de doação de obras.

Em 1987 o governo espanhol doou o Álbum Direitos Humanos contendo 30 gravuras com esse tema. Em 1988 é doada a Coleção São Marco S.A – São Marco Minas, pela Industria Química São Marcos, que o dono era amigo de Aparício. Através de incentivos da antiga lei Sarney a Sul América fez uma doação em dinheiro para que o museu amplie o seu acervo. Gegussa S.A, foi uma das patrocinadoras de uma retrospectiva de Arthur Luiz Piza, depois da exposição ela comprou 16 obras escolhidas por Stella T. de Barros. A Coleção Eric Svedelius é uma doação feita pelo casal de sua coleção particular em 1995.

Milú Villela, além de presidente do museu vêm aos poucos doando obras de artistas brasileiros desde 1995. Em 1996 Rubem Breitmam convidou o curador chefe do museu para ir até a sua galeria (Subdistrito) escolher cerca de dez obras para doação. Nesse mesmo ano, o casal Mônica e Vicente Morato estavam buscando uma instituição museológica para abarcar o Espólio de Arthur Octávio e Maria da Glória Lameirão de Camargo Pacheco, casal de colecionadores e marchands, escolheram o MAM. Ainda em 1966 o MAM recebeu a Coleção de Paulo Figueiredo, que doou sua coleção particular. Em 1997 chegou a Coleção Theodorino Torquato Dias e Carmem Bezerra Dias, com obras de José Leonilson, doada pela família. A Coleção Itaú Cultural foi doada em 1998 com obras de artistas brasileiros contemporâneos. Há ainda um grande número de obras doadas pontualmente, a maior parte delas doadas pelos próprios artistas.

Como estratégia o MAM coleciona arte brasileira contemporânea , ou seja, obras realizadas a partir dos anos cinqüenta do século XX. A vocação para a coleção nacional nasce com Dinah e coube aos seus sucessores manter o trajeto, que se mantém até hoje.

Percebemos pelos gráficos a seguir que o impacto da doação do acervo foi miuto grande, forma dez anos até a primeira leva grande de obra que ocorreu em 1973 na gestão de Joaquim Bento. No entanto, é só na gestão de Milu Villela que o acervo tem uma entrada significativa de obras, nos dez anos de sua gestão o número de obras dobrou, e sua representatividade eleva o MAM em deter o melhor acervo museológico dos anos 1990.

Financiamento

Como relatamos na introdução do item estratégia, o financiamento das atividades é algo permanentemente discutido pelos órgãos sociais do museu. As operações do MAM foram financiadas historicamente pelo consórcio de recursos angariados junto ao governo, empresas, artistas, atividades associadas e de negócios. Cada um desses financiadores entra com recursos o seu tempo ou combinadamente.

Vamos previamente dar um pequeno panorama do financiamento da cultura no Brasil, para contextualizar o financiamento do MAM[28]. O governo Getúlio Vargas dotou o Brasil da primeira lei que beneficiava as entidades culturais em 1935. Lembrando que a matriz dessa lei foi promulgada nos Estados Unidos em 1917. Nas duas leis a intenção era apoiar as atividades de origem filantrópica, assistencial e cultural. Enquanto a lei americana baseava-se como fonte de recursos na renuncia fiscal orçamentária do imposto de renda, a lei brasileira de 1935 retirava do orçamento parcela e ditava recursos diretamente as entidades por meio do sistema de subvenção.

A lei 91 de 28 de agosto de 1935 no seu artigo primeiro definia a criação do certificado de Declaração de Utilidade Pública. A certificação poderia ser obtida por sociedades civis,associações e as fundações desde que exercessem funções para servir desinteressadamente a coletividade e seguisse os seguintes requisitos:

a) que adquirisse personalidade jurídica;
b) que estão em efetivo funcionamento e servem desinteressadamente a coletividade;
c) que os cargos de sua diretoria, conselhos fiscais, deliberativos e consultivos não sejam remunerados;

Criando assim o certificado habilitador da transferência de recursos da União as entidades o próximo passo foi a criação da lei que estabelece as diretrizes da distribuição de subvenções e a restituição dos Conselhos Nacionais para análise dos processos e emissão de pareceres. A lei 119 de 25 de novembro de 1935 é a matriz brasileira das leis de incentivo. Ela dotava de valores federais as entidades portadoras do certificado de utilidade pública que conforme o artigo 28: “Só poderão ser contempladas instituições que se destinem a amparar os desvalidos ou enfermos, a maternidade e a infância, estimular a educação eugênica, socorrer as famílias de prole numerosa, proteger a juventude contra toda exploração, bem como contra o abandono físico, moral e intelectual (art. 138 letras “A” e “E” da Constituição Federal). Animar o desenvolvimento das ciências, das artes, das letras e da cultura em geral,

[28] Informações retiradas de uma pesquisa feita nos endereços eletrônicos do Senado Federal e da Presidência da Repúbica (www.senado.gov.br e www.legislacao.planalto.gov.br) . Não houve a intenção de apresentar todas as leis existentes, mas só aquelas em que vimos relação com o tema.. Mantivemos algumas leis já revogadas na expectativa de manter um cenário evolutivo cronológico do tema.

proteger os objetos de interesse histórico e o patrimônio artístico da país e bem assim prestar assistência ao trabalhador intelectual (art. 148 da Constituição), aos sem trabalho e incorporar o silvícola à comunhão nacional.". Em seu parágrafo ainda estabelece: "Não serão concedidas a instituições que limitarem os seus benefícios ao número restrito de seus associados".

De 1935 a 1943 as entidades brasileiras habilitadas com o certificado de Utilidade Pública receberam auxílio do Governo Federal calibrados as seus pedidos por influência política, desde que autorizados pelo Ministério da Educação e Saúde Pública ouvido o Conselho Nacional de Serviço Social. A partir do decreto de lei nº 5844 de 23 de setembro 1943 as dotações das pessoas físicas as entidades poderiam ser deduzidas do imposto de renda, bem como as entidades estariam isentas de imposto de renda.

Pela primeira vez no Brasil o imposto de renda passa a ser instrumentalizado pelas pessoas físicas a contribuir para com as atividades culturais, assistenciais e de filantropia. Pela primeira vez a sociedade civil brasileira poderia dotar diretamente as entidades com as quais compartilhava ideais, sem a mediação do Estado.

O montante dos recursos do Estado as instituições é aumentado a partir da edição do decreto 36.773 de 13 de janeiro de 1955 pelo qual as pessoas jurídicas estão autorizadas a deduzir do imposto de renda recursos doados as entidades declaradas de utilidade pública. Da mesma forma o decreto 1117 de 1 de junho de 1962 amplia a disponibilização de recursos quando autorizadas as entidades a certificarem o título de "entidades filantrópicas". As portadoras desse título poderiam deduzir na integralidade os recursos da contribuição patrimonial dirigidas ao Instituto da Presidência.

O Golpe de Estado de 1964 inicia uma nova fase nas contribuições do Estado as entidades assistenciais e culturais. Importante declarar que não procede um desmonte mas limita a 5% do lucro operacional a contribuição de pessoas jurídicas as instituições (lei 4506 de 30 de novembro de 1964). A legislação dedicada as entidades é mantida e reafirmada em todos os seus aspectos. É importante neste período a instituição da loteria como matéria de financiamento de "empreendimento de interesse público", apesar de não declara-lo cultural, pelo decreto de lei 204 de 27 de fevereiro de 1967. O período ditatorial estabelece como sua última contribuição as entidades a regulamentação de setores para angariar fundos pela portaria do Ministério da Fazenda nº 85 de 12 de abril de 1973.

Desta forma de 1935 a 1973 os recursos das entidades foram paulatinamente ampliados não só em valor, mas também em formas. Dos subsídios diretos do Estado por meio das subvenções ordinárias e extraordinárias, 1935, para o Imposto de Renda em 1943 e 1955, para a contribuição patrimonial do Instituto

de Previdência 1956 eos recursos da loteria em 1967 e, por fim, a regulamentação de sorteios anuais para arrecadação de fundos.

A redemocratização do sistema político brasileiro inaugura sua contribuição no dia 2 de julho de 1986 quando é sancionada a Lei da Cultura, conhecida como lei Sarney. Pela primeira vez no Brasil é criada uma lei dedicada ao desenvolvimento da cultura e de seus agentes. A lei nº 7505 estabeleceu como linhas gerais que poderiam contribuir: pessoas físicas e jurídicas, de qual imposto: imposto de renda, no limite de 10% do imposto a pagar para as pessoas físicas e jurídicas e quando: 100% da doação, 80% do patrocínio e 50% do instrumento.

A lei Sarney extrapolou suas pretensões quando por falta de limites orçamentários e fiscalização tornou-se um dos maiores instrumentos para o desvio de obrigações fiscais. Os recursos expedidos por agentes de projetos fantasmas foram usados a larga para deduzir na integralidade do imposto de renda as empresas doadoras. A Lei Sarney foi extinta por Collor em 1990 quando este iniciou seu governo terminando como vilão da sonegação fiscal e anonimato dos cheques e as deduções a cultura por meio da Lei de Incentivo a cultura. Apesar dos desvios encontrados no exercício da lei a simples extinção seria a melhor forma de procedimento.

A Lei Sarney cria no Brasil um forte mecanismo para a industria cultural. Por ela criou-se um sólido murado de transações legais. Expandiu-se o mercado de trabalho para as pessoas que objetivavam na cultura sua principal e única ocupação. Até entre artistas e agentes dedicavam a cultura seu tempo de longe enquanto exerciam outras atividades econômicas para a sua sobrevivência. A partir da Lei Sarney muitas categorias profissionais forma enriquecidas de pessoas talentosas agora integralmente dedicadas à cultura. Ao mesmo tempo um conjunto de atividades foram agregadas e um movimento se abriu para advogados, relações públicas, gestores de projetos, contadores, auditores, entre outros.

A força desse novo agrupamento se fez valer quando a prefeita Erundina promulgou a lei municipal nº 10.923 de 30 de dezembro 1990 respondendo ou contra atacando a extinção da lei federal. Erundina inaugura a participação do financiamento municipal na cultura, por meio da sociedade civil. Os recursos dotados garantiram a cultura uma ponte para a travessia do primeiro período Collor até a constituição de uma nova lei federal nº 8313, que foi promulgada em 23 de agosto de 1991 pelo mesmo presidente Fernando Collor de Mello e seu ministério. Desde então a lei federal de apoio a cultura está em vigor e criou nos estados e municípios leis de cada esfera que atuam de forma complementar no financiamento da cultura brasileira.

À luz desse movimento que fez a legislação em torno do financiamento da cultura vamos descrever os processos de financiamento do MAM mais especificamente. Contextualizados pela legislação eles correm com especificidades dependendo do tipo de financiamento que cada gestão assume.

São eles: No período de Ciccillo, o que deu equilíbrio para as atividades do museu e da Bienal foram os recursos conseguidos pelo presidente, através de suas empresas, a partir de seus relacionamentos em outras empresas e governo. Os recursos para a realização das Bienais eram oriundos do Governo Federal e Estadual. A indústria de Ciccillo antecipavam os recursos para a realização do evento quando o governo pagava ao mam o devido, este ressarcia ao industrial a antecipação. Os recursos para os prêmios aquisição das obras escolhidas pelo Júri das Bienais eram oriundos de empresas do relacionamento de Ciccillo. Enquanto a Bienal era assim financiada o museu como função museológica era mantido exclusivamente pela indústria do mecenas. Fato que desembocaria na doação das obras do mam a USP e na interrupção das atividades do mam de 1963 1 1969.

No período subseqüente, o de Dinah Lopes Coelho, de 1969 a 1982 dado que de 1963 a 1968 o MAM não operou, foram os artistas os principais beneméritos da existência do museu. Por meio de leilões de obras doadas pelos artistas surgiram os recursos para a manutenção e para a retomada das funções. Somente a partir de 1976 o MAM começa a receber uma dotação orçamentária da prefeitura de São Paulo. As contribuições espontâneas de diretores e conselheiros foram igualmente importante fontes de recursos neste período. Na gestão de Aparício Basílio da Silva agregou-se a locação dos espaços do MAM para festas, como mais uma forma de angariar recursos. A criação do Clube da Gravura e da loja na sede do museu formariam as bases desta arrecadação complementar. Na gestão de Eduardo Levy a prática de leilões é evitada dando lugar a maior contribuição por parte dos conselheiros e diretores.

É na gestão de Milu Villela que o projeto de financiamento é sistematicamente operacionalizado. Da reforma empreendida em 1995 podemos afirmar que o seu financiamento ocorre a partir de um consórcio Estado e Empresa. Foram aplicados 4,1 milhões de dólares oriundos três milhões das empresas, sem o uso de qualquer lei de incentivo, e 900 mil dólares como recurso da Prefeitura de São Paulo e os outros 200 mil do Fundo Nacional de Cultura.

A partir de 1998 o financiamento passa a ser estruturado a partir das fontes de origem. Sendo baseadas em leis de incentivo quando oferecidos a projetos de relacionamento ou patrocínio para as empresas investirem no MAM. Há um conjunto de benefícios para as pessoas físicas aderirem a um programa associativo, aos moldes do financiamento dos museus americanos. A publicidade criada em 2005 para os sócios dizia: “Ser sócio do MAM é ser moderno”.

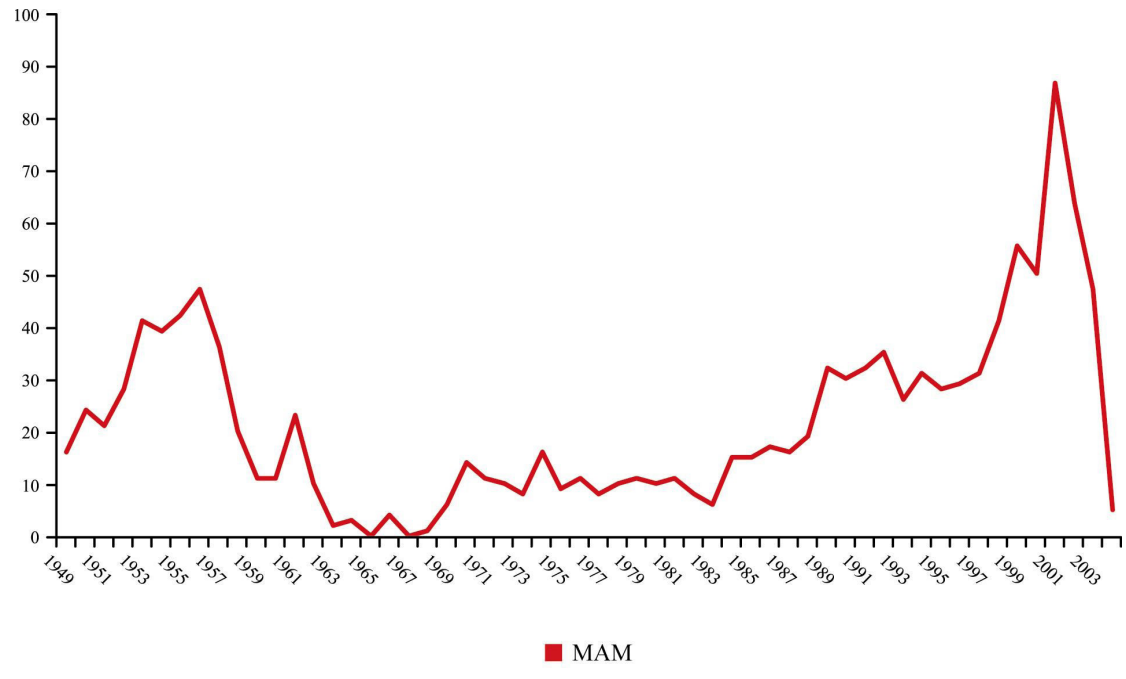
O museu oferece hoje ao seu público diversos tipos de serviço que ajudam no seu financiamento:

- Produtos de design por meio das lojas do MAM, seja a da sede do museu, ou das filiais distribuídas pelos Shoppings Centers da cidade de São Paulo.
- Cursos para as pessoas conheçam e se atualizem nas artes moderna e contemporânea.
- Serviço de restaurante na sede do museu, no atendimento ao visitante das exposições.

A todas essas fontes somou-se em 2002 a verba federal que o Congresso Nacional, anualmente repassa ao MAM, em nome da Bancada Paulista, dentro de sua cota no Orçamento nacional. Sem a promessa de ser permanente, todos os anos o museu vem recebendo valores que completam o seu orçamento. Outra fonte tem sido a Secretaria Estadual de Educação que tem financiado parcialmente as atividades do Programa Educativo do MAM desde 2003. Desta forma, vimos como foram obtidos os recursos desse último período em análise.

Grade Expositiva[29]

As exposições de um museu compõem a oferta mais relevante que ele propõe ao público. Na história do MAM percebemos que o número de exposições e, quanto tempo elas ficam em cartaz, correspondem ao tipo de iniciativa da gestão. Temos no primeiro gráfico, o número de exposições (contadas como evento único) realizadas por cada presidência. Temos que: Em seus 14 anos de presidência Ciccillo realizou 324 exposições. Os Amigos do Museu em cinco anos fizeram 7. O conjunto que consideramos como terceira fase, que abarca as presidências de Joaquim Bento, Flávio Pinho de Almeida, Luiz Seraphico e Paulo Egydio Martins, realizaram em 15 anos 147 exposições. Aparício em dez anos fez 107 exposições. Eduardo Levi e Milu Vilella, contando as exposições realizadas até 2003, realizaram em 11 anos 312 exposições, só os dez anos de Milu foram responsáveis por 261 exposições[30].



1. Totais anuais consideram eventos mensais o mês de Março

2. Ano de 2004 considera eventos até

Gráfico 1: Exposições Realizadas
Fonte: Elaborado pelo autor

[29] Estudo sobre as exposições do museu. Anexo 18. Fizemos uma pesquisa muito ampla e detalhada das exposições, pusemos essa pesquisa em anexo, mas aqui

vamos nos focar nos números e quantidades. Não vamos explanar características e vocações conceituais pois essa discussão se dá mais nas áreas de arte, história e teoria de arte, do que na gestão propriamente dita, apesar de não serem áreas separadas.

[30] O Estudo que fizemos tem como período de recorte mais preciso entre os anos de 1967 a 2003, ano em que fechamos o estudo das exposições. O período anterior a este foi analisado, mas pode ter imprecisões por serem os documentos dessa época muitos esparsos, mas, mesmo assim, o movimento geral podemos analisar com segurança. Os anos de 2004 e 2005 não foram contados nos gráficos, mas incluímos nessa contagem, são eles 22 exposições realizadas em 2004 e 11 em 2005, não entraram no gráfico porque não analisamos o tempo que tais exposições ocuparam no espaço do museu, como fizemos para os outros anos.

De certo que temos aqui apenas o número de exposições, para uma análise mais precisa seria necessário qualificar essas exposições. No entanto somente olhando para o que vimos das gestões e dos contextos em que aconteceram essas exposições já podemos ter uma idéia de como era a relação da gestão com essa atividade museológica. Pelo segundo gráfico temos uma noção da ocupação do Espaço do Museu, de quanto tempo ele passou aberto ao público, e nesse sentido qual a posição dele no cenário cultural.



Gráfico 2: Exposições por presidência Fonte: Elaborado pelo autor

Percebemos pelos gráficos, o segundo em especial, o movimento que o Museu de Arte Moderna fez, através do tempo, no cenário cultural paulista. Temos o intervalo que vai do início da década de cinqüenta até meados desta mesma época um alto índice de exposições, era o começo do museu, em que se estabelecia em sua função museológica. Com o passar do tempo, em que o Museu passa a praticamente viver para organizar as Bienais há uma queda brusca no número de exposições, que chaga a zero no período pós doação do acervo em que o museu sobreviveu praticamente só do nome. A partir de 1968 o museu volta a vida, e o número de exposições cresce, é o tempo das Panoramas, até 1982, o gráfico se mantém mais ou menos da mesma maneira. Em 1982 há uma pequena queda, talvez aqui seja justamente a saída de Dinah Lopes Coelho e o início de um outro tipo de estratégia. Aparício consegue subir o gráfico em números de exposições. Em 1992 há uma pequena queda, a administração muda novamente, e o museu vão ter agora um crescimento só comparado ao da época de Ciccillo Matarazzo. Eduardo Levi cresce o número de exposições, mas é com Milu Villela que os picos vão ficar cada vez mais altos.

Público[31]

A relação mais delicada de uma instituição de serviço, como um museu, é com o seu público. A questão que se levanta aqui é a de quem ela quer atrair e como. No MAM os períodos compreendidos nas gestões de Ciccillo, Dinah, Aparício e Levy a formação da platéia não foi alvo de preocupação. O reconhecimento pelo círculo artístico e sensibilizado ao tema foi sempre mais importante. Atrair novo público ou a massa não fora seu objetivo. Como vemos na tabela abaixo:

1986	138.177	**1991**	11.208	**1996**	117.287	**2001**	252.484
1987	5.998	**1992**	22.793	**1997**	99.116	**2002**	308.455
1988	28.733	**1993**	10.421	**1998**	142.491	**2003**	410.765
1989	14.390	**1994**	11.729	**1999**	160.859	**2004**	319.564
1990	5.515	**1995**	12.570	**2000**	155.963	**2005**	271.821

Tabela 01: Quantidade de público no MAM Fonte: MAM (2005)

Será na gestão de Milu que a formação de platéia aliada a uma obsessiva busca por alcançar números expressivos audiência se conjugaram como meta. Se a exposição "Miro" atraiu 71 mil pessoas em 1999, a maior audiência acontecerá em 2004 com a exposição "As Mulheres de Portinari", contados 86 mil visitantes, sendo esta curadoria de Tadeu Chiarelli, curador chefe do museu, entre 1996 a 2000.

[31] A contagem do número de pessoas que visitaram o museu por ano, que está expressa nos gráficos, foi feita pela Biblioteca do museu (anexo 19), assim como os números referentes às exposições específicas que mencionamos. Todas as instituições e arquivos pesquisados estão relatados no final depois da Bibliografia.

Assim, atos constantes para quebrar o estigma da "sacralização" dos museus foram deferidos na gestão de Milu. Motes como "venha suando, mas venha ao MAM" foram criados para convencerem aos visitantes do parque conhecerem as exposições. A proposta do acesso seletivo foi substituída pelo do acesso universal. Neste sentido, desde julho de 2004 a bilheteria dos domingos é gratuita, dando oportunidade a qualquer pessoa entrar e conhecer as exposições e as instalações do museu.

O perfil do público pagante é composto por pessoas com instrução universitária, com idade média a partir dos 28 anos, a maior parte do público é feminina. Enquanto a visitação induzida é composta de estudantes. As escolas são atraídas por meio de ferramentas como: televendas. O público estudantil é composto por alunos apartir da quinta série do ensino fundamental até a terceira série do ensino médio da rede pública e privada.Cabendo a maioria, 70% da rede pública e o restante da rede privada.

REPERCUSSÃO NA IMPRENSA, A Visão do MAM SP Pela Mídia Impressa

Para termos idéia de uma visão externa das atividades e gestões do museu recolhemos no Banco de Dados da Folha de São Paulo uma pesquisa com todas as reportagens arquivadas pelo Banco de Dados do Jornal de 1963 a 2000. Dessa pesquisa fizemos alguns gráficos gerais e retiramos algumas reportagens que pensamos ser de maior relevância. Sabemos que essa pesquisa é limitada, por ter sido feita com base em apenas um Banco de Dados, mas os resultados dizem sobre a visão da imprensa, pelo menos parte importante dela, do museu e de suas atividades.

É interessante perceber que a aparição do MAM na mídia impressa cresceu com o passar dos anos, assim como cresceu o número de leitores e a importância da mídia para a auto-promoção das instituições. Os materiais que foram analisados aqui foi reunido pelo Banco de Dados da revista Folha de São Paulo, Empresa Folha da Manhã S.A.. Os jornais consultados pelo Banco de Dados da Folha foram: A Gazeta, Diário Oficial, Jornal do Brasil, Agora São Paulo, Folha da Noite, Jornal do Comércio, Correio da Manhã, Folha da Tarde, O Globo, Correi da Manhã do Rio de Janeiro, Folha de Minas, O Jornal-RJ, Diário da Noite, Folha de São Paulo, O Estado de São Paulo, Diário de Minas, Gazeta Mercantil, Revista Veja, Diário de São Paulo, Jornal da Tarde e Última Hora.

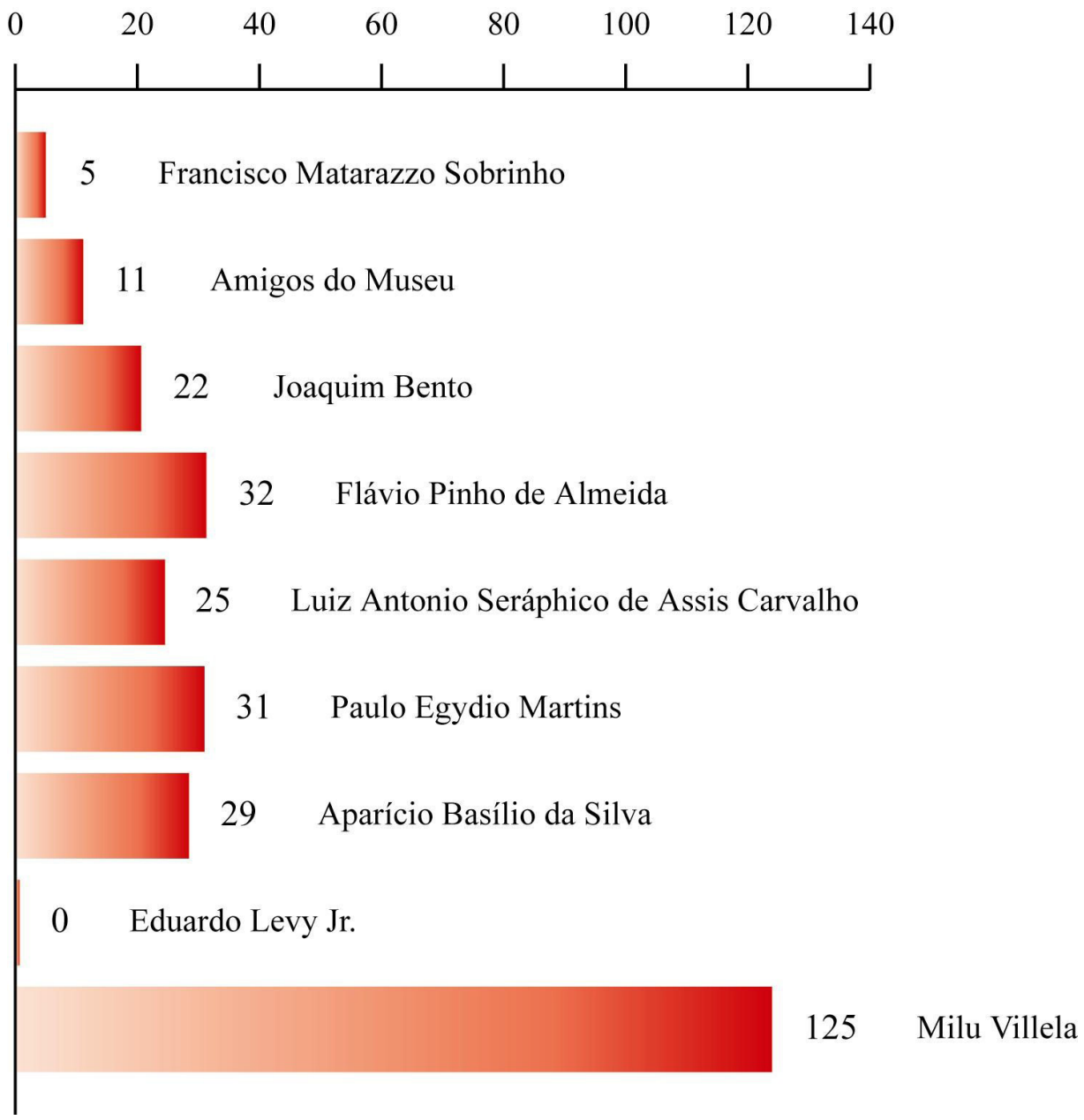


Gráfico 3: Repercussão na imprensa Fonte:
Elaborado pelo autor

O primeiro gráfico nos mostra o número de reportagens de eventos por presidência. Não é de se admirar que as reportagens foram crescendo ao longo dos anos, afinal a mídia tornou-se mais importante e uma ferramenta fundamental para a sua divulgação. Com exceção da presidência de Eduardo Levy que não teve nenhuma reportagem, afinal ele estava mais preocupado em reorganizar administrativamente o MAM do que divulgá-lo, e de Milú Villela que teve um espantoso aumento no número de reportagens se comparada aos presidentes anteriores, todos os outros presidentes mantiveram uma média parecida de reportagens na imprensa.

O espantoso aumento de reportagens durante a gerência de Milú deve-se ao fato que, o museu tornara-se profissional, tendo uma área de marketing e de assessoria de imprensa para divulgar seus acontecimentos e, também, pelo MAM ter alcançado uma maior importância em sua gestão no país.

Os assuntos abordados pelas reportagens do MAM dependeram do seu momento histórico e presidência. Por isso, a seguir veremos gráficos que nos mostram quais eram os temas mais abordados pela mídia durante as gestões de:

Francisco Matarazzo Sobrinho, Amigos do Museu, Joaquim Bento, Flávio Pinto Almeida, Luiz Antonio Seráphico de Assis Carvalho, Paulo Egydio Martins Aparício Basílio da Silva, Eduardo Levy Jr. E Milu Villela.

No primeiro gráfico, na gestão de Ciccillo Matarazzo, há três assuntos que os jornais e revistas abordaram: atividades (40%), administrativo(40%) e arte (20%). Eram os anos de glória do museu, nos quais não transpareciam grandes problemas, o acervo havia sido em parte doado pelo presidente e sua esposa Yolanda Penteado da sua coleção particular e a outra parte comprado com o capital do próprio Ciccillo Matarazzo, por isso sabia-se que a arte e o acervo eram de qualidade e algo novo no Brasil. O segundo assunto mais abordado é o administrativo, que se resumia em Ciccillo. Ele era a pessoa mais importante da administração do museu e concentrava as tarefas em suas mãos.

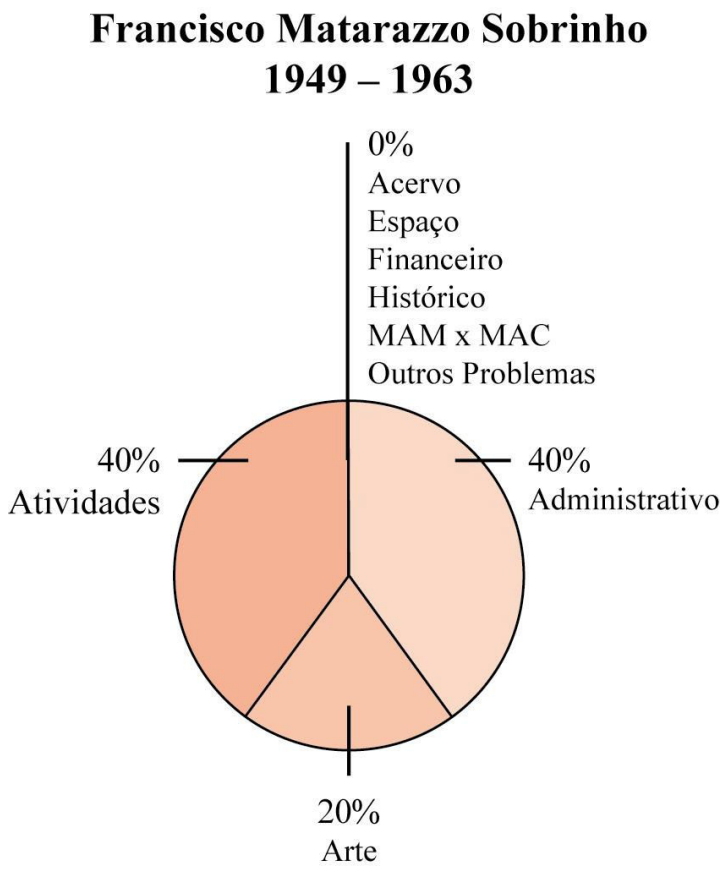
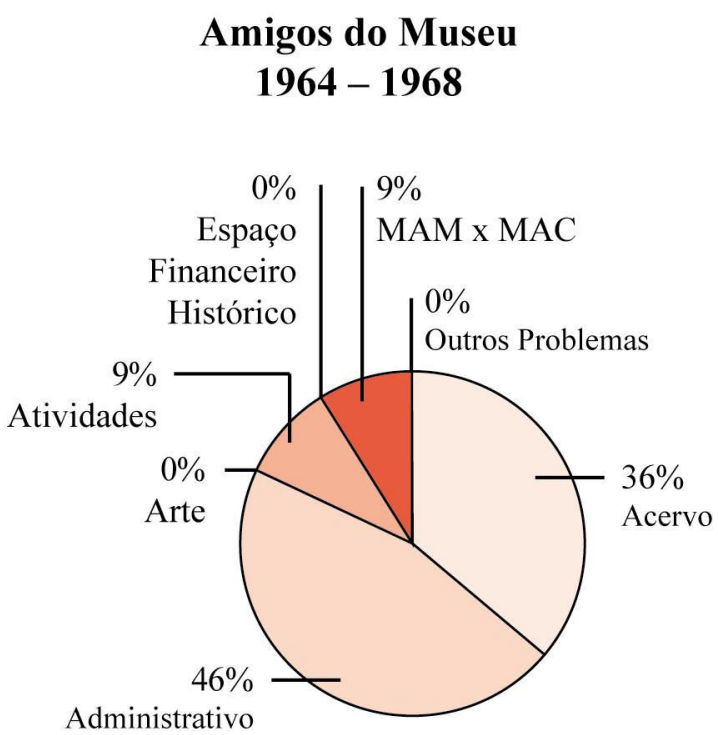


Gráfico 4: Francisco Matarazzo Sobrinho Fonte: Folha de São Paulo

Já na gestão dos Amigos do Museu há dois assuntos intensamente veiculados: acervo (36%) e administrativo (46%). Essa gestão teve grandes problemas com a doação de todo o acervo para a USP e a falta de interesse por parte da presidência anterior que não queria mais estar ligada ao MAM. O assunto administrativo aparece com 46% de temas de reportagens na época, isso deve-se ao fato que o MAM estava quase “fechando as portas”, não tinha sede, acervo apenas o nome.

Gráfico 5: Amigos do Museu Fonte:



Nas presidências que vieram a seguir: Joaquim Bento e Flávio Pinho de Almeida tiveram grande ajuda de Dinah Lopes Coelho, que por meio dos Panoramas, achou um novo posicionamento para o museu: “um museu que expunha a arte brasileira contemporânea”. Na presidência de Joaquim Bento, o principal assunto com 46% das reportagens eram as atividades museológicas, seguido do espaço com 19%, pois estavam ainda procurando uma nova sede, os restantes: administrativo, financeiro e outros problemas, tiveram respectivamente 15%, 12% e 4% de espaço na mídia impressa. Já na presidência de Flávio Pinto de Almeida, o assunto “financeiro” tomou uma maior proporção que o restante, passou de 12% da gestão anterior para 36% nesta gestão, como vimos anteriormente é a fase em que o MAM teve que fazer leilões de peças de artistas para angariar fundos e poder sobreviver. Nessa gestão as atividades do museu ainda tem grande espaço na mídia impressa com 37% das reportagens.

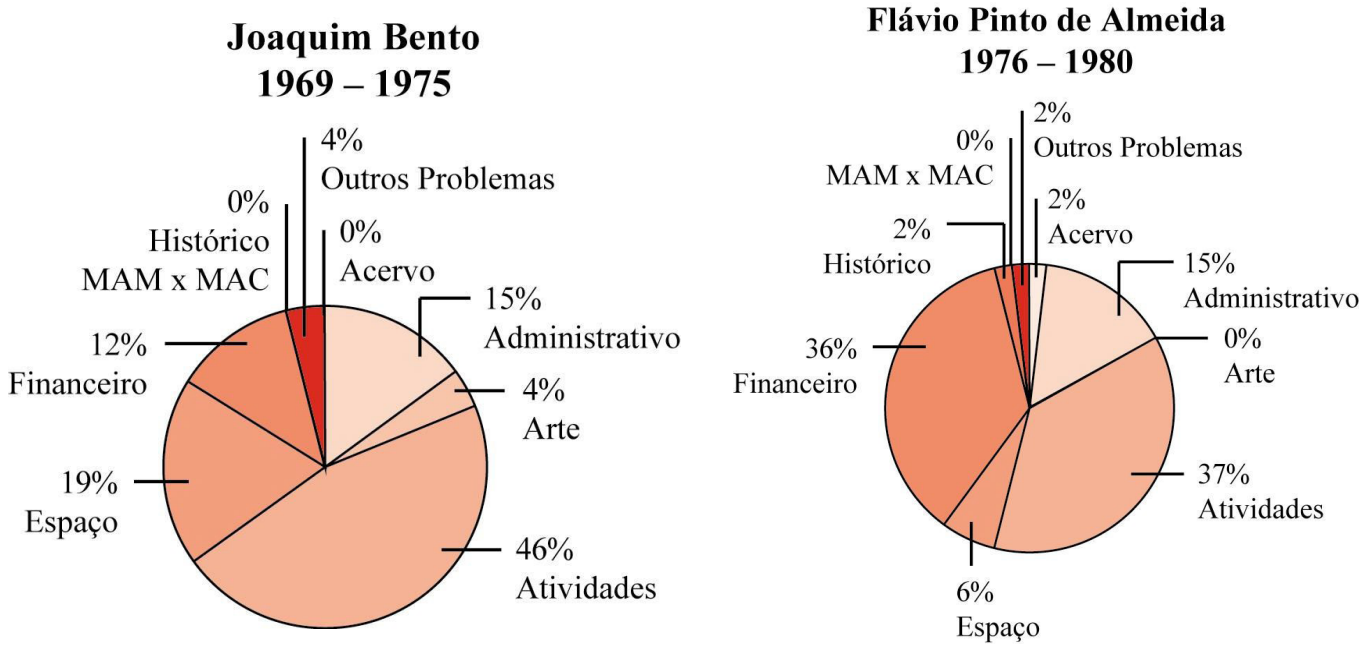
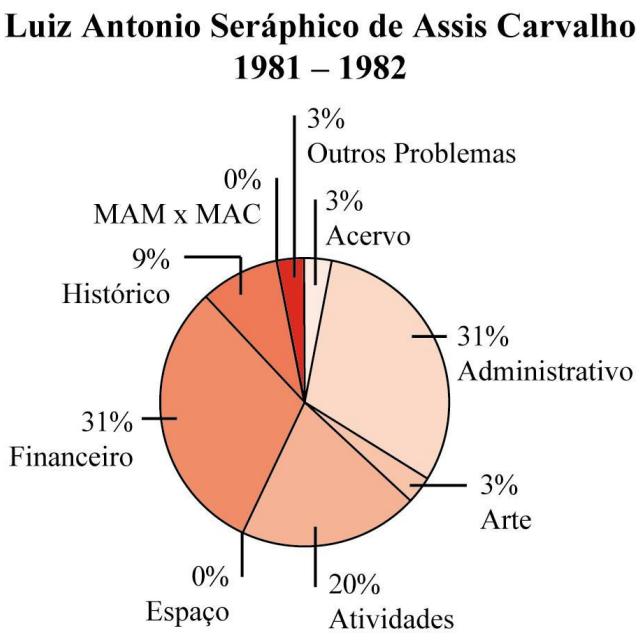


Gráfico 6: Joaquim Bento e Flávio Pinto de Almeida Fonte: Folha de São Paulo

Nas gestões de Luiz Antonio Seráphico e de Paulo Egydio Martins a importância com a qual os assuntos que apareceram são diferentes, por. Quando Luiz Antonio Seráphico foi presidente do MAM, financeiro e administrativo obtiveram 31% de interesse pela mídia, seguida pelas atividades (20%) e histórico do museu (9%), esta época o MAM ainda passava por graves crises financeiras tendo que ainda recorrer a leilões para sobreviver. Já na gestão de Paulo Egydio Martins, o assunto que apareceu com mais freqüência com 41% das reportagens foram dedicadas as atividades do museu, seguido pelo espaço com 32%, mais uma vez o MAM tinha problemas com a sede.



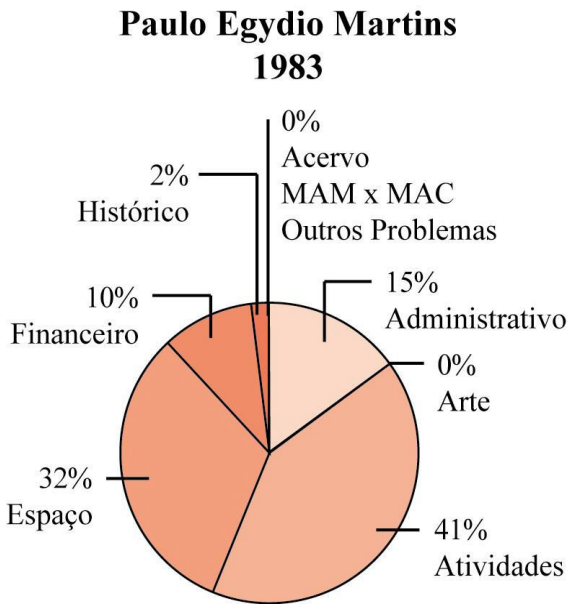


Gráfico 7: Luiz Antonio Seráphico de Assis Carvalho e Paulo Egydio Martins Fonte: Folha de São Paulo

Na época de Aparício Basílio da Silva, a maioria das reportagens em sua gestão foi relacionada às atividades no MAM tendo 54% de importância, seguida pelo espaço com 14% em relação ao espaço. Quando Eduardo Levy assumiu a presidência (1992-1994) não achamos nenhuma reportagem que falasse sobre o MAM na época.

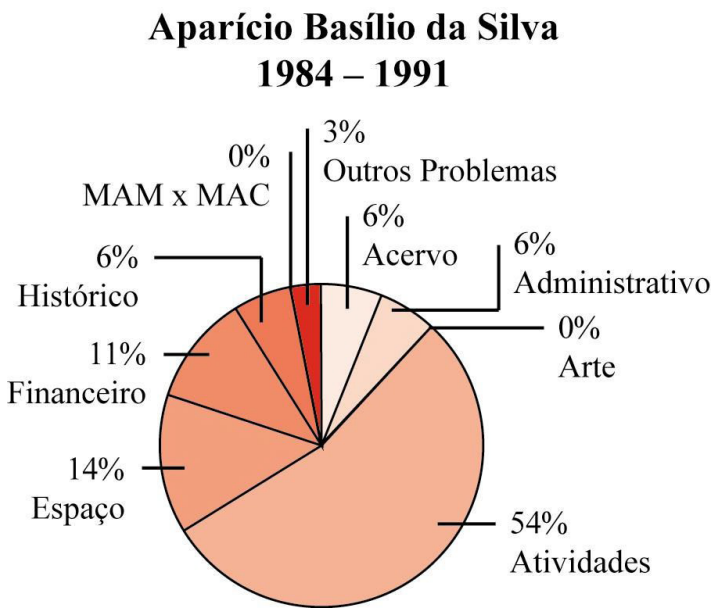


Gráfico 8: Aparício Basílio da Silva Fonte: Folha de São Paulo

Na presidência de Milu Villela 58% das reportagens traziam como assunto às atividades do MAM. É a época que o museu mais aparece na mídia e que as exposições e atividades se tornaram mais. É a época de profissionalização do MAM, na qual a mídia espontânea era extremamente importante para a divulgação das atividades do museu.

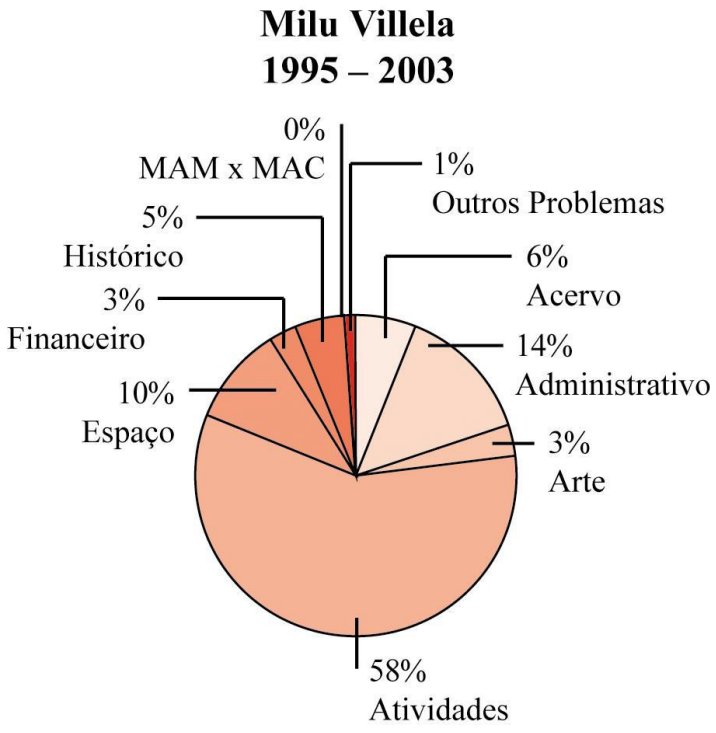


Gráfico 9: Milu Villela Fonte: Folha de São Paulo

Vamos agora analisar as reportagens mais especificamente, aquelas que achamos reveladoras do tipo de visão que a imprensa tinha das gestões do museu. Na primeira fase do museu, a presidência de Ciccillo Matarazzo, o Museu de Arte Moderna tinha a sua marca muito ligada ao seu líder, Francisco Matarazzo Sobrinho, ao ser mencionado a marca do museu era mencionado o nome de seu grande mecenas: “Fundado por Ciccillo Matarazzo e outros amigos da arte, o Museu de Arte Moderna caminha para seu quinto ano de existência.” (Zanini, 1952); “Graças ao apoio decidido que lhe deu, desde o início, o sr. Francisco Matarazzo Sobrinho, já mediante a cessão de suas coleções particulares, já o auxiliando financeiramente, a jovem instituição transformou-se numa realidade viva.” (Revista Arquitetura Contemporânea, 1953 p.40). Ciccillo também se tornara uma pessoa diretamente ligada à cultura e conseguiu maior exposição na criação das Bienais.

Com as Bienais de São Paulo o MAM se tornara o maior em profundidade e extensão do que seus similares estrangeiros. Por causa dela São Paulo se tornaria centro artístico e a cidade mais realizadora da América do Sul, como escreveu Lourival Gomes Machado: “...a Bienal deveria cumprir duas funções principais: colocar a arte moderna no Brasil, não em simples confronto, mas em vivo contato com a arte do resto do mundo, ao mesmo tempo que para São Paulo se buscaria conquistar a posição de centro artístico mundial.” (Machado, 1958 p.12). Tudo isso graças ao líder Ciccillo, que colocou a sua personalidade nos seus negócios, no MAM e nas Bienais sentia-se a sua marca: “Acontece porém que a insistência

do pai da idéia se baseava exatamente nos mesmos argumentos, colocando uma inquietante interrogação acerca das possibilidades de manter-se indefinidamente o Museu no mesmo ritmo, porém nas mesmas dimensões que até então se confinava. Venceu o entusiasmo de Francisco Matarazzo Sobrinho." (machado, 1958 p.12)[32] Até nos dias de hoje a mídia associa o MAM com o nome de Ciccillo Matarazzo, tal foi a sua influência social na cidade de São Paulo.

Era o tempo áureo do MAM que com as Bienais havia conseguido uma visibilidade internacional. O museu tinha virado alvo da simpatia de considerável parcela das elites culturais da época, conseguindo formar um público fiel. A marca MAM era vista com grande estima pela mídia e pelo seu público.

[32] ***Anexo A***

Depois da doação do acervo, na fase em que o museu se mantinha graças a sua marca a visão da imprensa saudosista, o MAM estava passando por sérias dificuldades financeiras, seu acervo tinha sido doado a Universidade de São Paulo. Sem acervo e sem sede própria, o MAM sobrevivia graças a uma Associação de Amigos do Museu de Arte Moderna. Há poucas reportagens sobre o período a maioria falando sobre a decisão de Ciccillo em doar o acervo do MAM à USP e algumas sobre a tentativa dos Amigos do Museu em reaver o acervo: "Um grupo de sócios do Museu de Arte Moderna de São Paulo, não se conformando com a doação do acervo artístico daquela entidade à Universidade de São Paulo, vem de propor uma ação visando a declaração da nulidade da assembléia do MAM em que foi decidida a referida doação, para que o acervo volte a integrar o patrimônio do museu." (O Estado de São Paulo, 1966)[33] Também há uma nota do jornal Folha de São Paulo sobre a decisão da manutenção da marca MAM da USP, a nota dizia: " O Museu de Arte Moderna de São Paulo deverá transformar a sua denominação para Museu de Arte Contemporânea. A medida será adotada pela Universidade de São Paulo – a quem agora o Museu pertence, conforme decisão em assembléia dos associados do MAM – porque um grupo desses mesmos associados entende que os bens do acervo da instituição passaram efetivamente para a USP; o nome, não." (Folha de São Paulo, 1963) [34]

Nesta época de grandes conturbações políticas devido ao golpe de 1964, a imprensa lidava com o MAM como a "A Síndrome do acervo perdido", nada havia sobrado, era de desejo de muitos que o museu não mais existisse, no entanto algo mais forte sobreviveria, era o amor à marca que essa associação tinha em relação ao MAM. Uma relação subjetiva, com um público extremamente fiel. Neste momento o MAM se tornou uma Lovemark.

O MAM ressurge na mídia quando Dinah Lopes Coelho cria os Panoramas da Arte Atual Brasileira, o que faz com que a marca ganhe novamente visibilidade na imprensa: "...o paulistano pode conhecer agora como é a exposição Panorama da Arte Atual Brasileira, que foi aberta ao público na inauguração da nova sede do Museu de Arte Moderna de São Paulo." (Folha de São Paulo, 1969);

[33] ***Anexo B***
[34] ***Anexo C***

"O Museu de Arte Moderna de São Paulo vai inaugurar, dia 2 de outubro, Às 19 horas, sua grande mostra, o 'Panorama de Arte Atual Brasileira". A exposição realizada atualmente propicia uma visão global da arte do país." (Folha de São Paulo, 1973)[35].

Esta ação criada pela falta de acervo permitiu que o público voltasse a freqüentar o museu e que obras fossem adquiridas, os panoramas expunham alternadamente desenho, gravura, fotografias e esculturas.

Devido ao sucesso de público e mídia, os Panoramas tinham como parceira a Caixa Econômica Federal que dava prêmios aos artistas que mais se destacavam nas exposições. Os Panoramas deram ao MAM pós-doação do acervo uma oportunidade de sobrevivência com uma nova missão que era de ser visto atuante e aberto a participação da juventude.

É nesta época que a marca MAM fica ligada a dificuldades exaustivamente faladas na imprensa. Havia desacordos quanto a sede do museu, faltava verba para sustentá-lo de tal modo que em 1977 foi feito um leilão com o apoio dos artistas para angariar fundos para o museu. Como mostra nota do jornal Folha de São Paulo: "Como o problema da defasagem de recursos atrapalha essa programação-meta, a sua diretoria decidiu apelar aos artistas no sentido de que doassem obras de sua autoria para realizar o que se convencionou chamar leilão cooperação". (Folha de São Paulo, 1977)[36].

Nessa época, a imprensa teve um importante papel na mobilização da sociedade em torno do museu. Os jornais Folha de São Paulo e o Estado de São Paulo e a Editora Abril, publicaram diversas matérias divulgando a faze difícil que o museu estava passando, para tais organizações o MAM passara a agir de maneira efetiva na cena paulistana. Esta mobilização fez com que a Cia Souza Crus doasse dez gravuras de artistas brasileiros contemporâneos, aumentando o frágil acervo do museu e entrasse como patrocinadora da exposição "10 melhores pintores da década de 70".

É também nessa época que a imprensa noticia a inauguração do Shopmam, abrindo uma possibilidade de consumo de arte, divulgação da marca e aumento de verba. A loja de artes do MAM era uma maneira de refletir a imagem e a marca do museu, como uma instituição de confiança na escolha de bons artistas e boas obras, sendo criterioso na escolha de ambos, já que a marca MAM está diretamente ligada à qualidade de suas exposições.

No entanto, em 1980 mais uma vez é noticiado pela imprensa que o museu passava por dificuldades financeira, o seu então presidente Luiz Antonio Seráphico gostaria de abrir um museu para o público, "criando as mais variadas opções culturais"(Folha de São Paulo 1980), porém logo percebeu que seria preciso empenho para uma máxima divulgação do MAM com o objetivo de levantar verbas

[35] Anexo D
[36] Anexo E

pela iniciativa privada, alegando que o museu “é um elo importantíssimo na vida cultural da cidade e que possui apenas uma pequena verba da Secretaria de Cultura do Município de São Paulo.” (Folha de São Paulo, 1980)[37]

Devido a grave crise financeira, Luiz Seráphico, por meio de jornais, pede ajuda da comunidade de negócios e dos artistas para que o museu voltasse “a ocupar, por meio de atividade diversificadas, o lugar de destaque entre as instituições culturais.” (Folha de São Paulo, 1980)[38] Então, mais uma vez é feito um leilão de artes com a ajuda dos artistas, para o Estado de São Paulo o Mam tentava reviver seus dias de glória na direção de Cicillo Matarazzo, percebe-se que passado quase vinte anos da presidência do museu, o MAM não se desvincula da imagem de seu fundador e líder.

Portanto, para a imprensa da época, a marca MAM está diretamente vinculada a crises financeiras e a falta de sede, ela não descarta a importância do MAM para a cidade e até ajuda o museu a se reerguer.

Durante a gestão de Aparício Basílio da Silva, para a imprensa é o retorna da decadência, o museu perde o financiamento público e as crises financeiras são ainda maiores.

Antes disso, o museu passa por uma grande reforma, as socialites da cidade fizeram campanha junto aos empresários pra arrecadar fundos de reforma do museu. O nome da arquiteta Lina Bo Bardi como parte do projeto da reforma dá mais credibilidade ao museu que reinaugura em 1983. “Dentro de 16 semanas, o Museu da Arte Moderna de São Paulo não exibirá mais o paredão frontal que isola do ambiente do parque. Em seu lugar, surgirão placas de vidro branco capazes de atrair para dentro do MAM os freqüentadores da área. Tal recurso integra o projeto doado por Lina BoB ardi e sua equipe para reforma e recuperação do imóvel (...)” (Folha de São Paulo, 1983)[39].

Sua reinauguração em 1983 com o Panorama/83 reuniu muitos artistas e visitantes, na época um público recorde em comparação aos outros Panoramas. Segundo a Folha de São Paulo o MAM havia passado por “secas, temporais e morais” (Folha de São Paulo, 1983) e ganhou novo impulso com a nova sede. Aparício liderava grandes festas, estréias e espetáculos no MAM, o que divulgava a marca do museu na imprensa e dava a falsa imprenssão de estabilidade financeira.

1983 foi um ano de agitação e expectativa para o MAM, devida a grande reforma de sua sede. Um parceiro do MAM na época foi o Supermercado Pão de Açúcar, que fez a campanha casada com o museu, na qual vinha o slogan “Visite o novo MAM” impresso nos saquinhos de supermercado, com o lay out feito por Jose Zaragozza publicitário e dono da agência DPZ.

Nos anos seguintes, as exposições que se seguiram não tiveram grande abordagem de mídia ou sucesso de público, essas eram constantemente criticadas

[37] Anexo F
[38] Anexo F

pelos críticos de arte dos jornais pela falta de qualidade. Mais tarde continuaria a ser noticiados as crises financeiras do MAM e cogitado um fechamento dele com a morte de Aparício Basílio da Silva.

Época em que o museu atinge uma maturidade profissional, tem sua marca reconhecida desempenho muito superior à fase anterior.Seu primeiro presidente dessa fase, Eduardo Levy, não teve grande aparição na mídia, até porque segundo ele, sua diretoria estava mais preocupada em fazer uma "faxina geral" no MAM e colocá-lo em ordem administrativa, financeira e artística.

Já na gestão de Milú Villela o MAM está mais profissional e aberto ao mercado, tal mudança reflete na marca que passa a ser bem vista no mercado pelos investidores. É, também quando a marca do museu é mais divulgada na imprensa, com mais artigos, criticas e reportagens. A Gazeta Mercantil disse sobre a gestão de Milú: "O grande salto dado pelo Museu de Arte Moderna de São Paulo desde o início da gestão de Milu Villela, em 1995, é inegável." (Gazeta Mercantil, 1998)[40].

Na imprensa o Shopmam ganha força, pois abre lojas nos shoppings centers Paulista e Villa Lobos, transformando os visitantes do museu em ávidos consumidores de arte, vendendo produtos exclusivos da grife MAM. nesta faze de profissionalização, institui-se um departamento de marketing com o objetivo de divulgar a marca MAM, fazer planos de marketing e contatos com agências.

O MAM aparece na mídia com o perfil de uma instituição prestadora de serviços cuja finalidade é de contribuir para a formação cultural da população. Suas exposições expressam tendências ou visões especificas que importantes especialistas possuem sobre a cena artística contemporânea brasileira e internacional, a intenção de Milú era tornar o MAM "um museu vivo com profunda integração entre a arte e o público, com orientação e educação artística para os freqüentadores".

Nesta fase a DPZ faz uma grande campanha midiática intitulada como "o Mam passa o chapéu" para angariar fundos para reformar o MAM, a campanha um sucesso e obteve feed back positivo dos meios de comunicação, dos investidores e da população. E a partir desta campanha que a marca MAM tem um direcionamento para o mercado, isto fica claro nas reportagens do período. De tal modo que a marca MAM defini seu posicionamento, cria uma identidade visual, uma forte assessoria de imprensa dando mais credibilidade a marca quando veiculada nos diferentes meios de comunicação.

Milú é para a imprensa o símbolo de uma nova liderança diretamente ligada à organização do Itaú, sua gestão torna-se mais reconhecida pela reforma completa que faz no museu, renova suas instalações, muda a concepção de curadoria, contratando nomes renomados para dirigir a mais importante área do museu.

[39] Anexo G
[40] Anexo H

Tadeu Chiarelli foi um desses nomes que trouxeram credibilidade ao nome do museu pela qualidade de seus trabalhos, em um artigo em 1998 a Gazeta Mercantil reconhece as décadas penosas que passou o MAM e o quanto ele havia melhorado: “Nestas cinco décadas, o museu trocou de endereço várias vezes, viu todo seu acervo ser transferido para a Universidade de São Paulo e passou por vários períodos de crise. Hoje, no entanto, está no seleto grupo de instituições que tem seu trabalho reconhecido internacionalmente.” (Rodrigues, 1988)[41].

As exposições, principal produto do museu, tiveram grande espaço nos meios de comunicação. Eram frisadas as suas elevadas qualidades, o aumento no número de visitantes, as exposições internacionais e as diferentes ferramentas tecnológicas também utilizadas para expor obras de arte.

Portanto, o período encabeçado por Milu Villela foi um período de boom midiático. O museu passou a ter mais espaço na mídia impressa, a marca MAM gerou maior valor a instituição, os assuntos relacionados nas reportagens com o MAM eram diversos e não se limitavam às exposições, mas a toda uma cadeia de recursos que o MAM passou a propiciar aos freqüentadores: cursos, produtos com a sua logomarca, cinema, espaço para sócios, biblioteca entre outros.

4.7. Premiações

As premiações são outro indicativo importante da visão externa. O que há de importante nesses prêmios é o reconhecimento que o museu conseguiu entre as entidades especializadas em artes plásticas e museologia. Esse reconhecimento dá a marca uma característica específica de profissionalização, a garantia ao público de um trabalho baseado em pesquisa. Abaixo seguem os prêmios recebidos pelo museu[42].

[41] ***Anexo I***
[42] ***Informações retiradas do centro de pesquisa da Biblioteca do MAM.***

1957	**Premiados de 1957** APCA - Associação Paulista de Criticos de Artes Museu de Arte Modema - 1a Bienal de Artes Platicas, atraves da Associação Paulista de Criticos de Arte (APCA)
1978	Associa9ao Brasileira de Criticos de Arte ABCA, Premio de **Melhor Exposição do Ano:** Arcangelo Ianelli, em junho de 1978
1982	Premio **Melhor Exposição - Do Modernismo a Biena**l no setor Artes Visuais em atraves da Associação Paulista de Criticos de Arte (APCA)
1986	**Premiados de 1986 APCA - Associação Paulista de Criticos de Artes** Retrospectiva - Volpi - 90 Anos - MAM, no setor Artes Visuais em 1986, atraves da Associação Paulista de Criticos de Arte (APCA)
1989	**Premiados de 1989 APCA - Associação Paulista de Criticos de Artes** Pesquisa - Instala9oes em Papel/MAM, MAM, no setor Artes Visuais em 1989, atraves da Associação Paulista de Criticos de Arte (APCA)
1993	**Grande Premio da Critica - Arthur Luiz Piza - MAM** no setor Artes Visuais em 1993, atraves da Associação Paulista de Criticos de Arte (APCA)
1996	Merito social do Forum de Lideres Sociais do Brasil 1996 - **Top de Marketing (ADVB) para o Museu de Arte Moderna de SP**; caso: A recuperaçao de uma instituição artistica
1997	**Premiados de 1997 APCA - Associação Paulista de Criticos de Artes**
1998	Personalidade - Milu Villela - MAM, em 1997, atraves da Associação Paulista de Criticos de Arte (APCA)

2001	Associa9ao Brasileira de Criticos de Arte ABCA e Seção Nacional as Associa tion Internationale des Critiques d'Art (AICA), ONG reconhecida pela Unesco, confere **Menção Especial 1998 ao Museu de Arte Moderna de Sao Paulo**
2002	Premio de **Melhor Exposição - Matrizes Brasileiras do Expressionismo** no setor Artes Visuais em abril/2001 atraves da Associação Paulista de Criticos de Arte (APCA) **Homenagem ao MAM/SP** mediante sua atuação no processo de reinserção social dos intemos/moradores do Juquery em dezembro de 2002 (Placa)
2004	**Premio Colunista Sao Paulo 2004 e COMP** - categoria PRATA - area e categoria: Campanhas Cultura e Educação Titulo: "conheça a arte que conseguiu chamar a atenção" - anunciante: Museu de Arte Moderna de Sao Paulo - agencia DPZ Produção Arquivo (foto ou ilusta9ao em 2004)
2005	**Premio About Anuncio titulo: "serie Atenção"** categoria voto popular anunciante: Museu da Arte Moderna de Sao Paulo - agencia: DPZ Produção: Talkano / Litocromia em 2004

Tabela 2: Prêmios do MAM

Fonte: Museu de Arte Moderna de São Paulo

Análise da Marca MAM

O nome Museu de Arte Moderna de São Paulo, ou simplesmente MAM, possui alguns atributos que constam na teoria de marcas. Tais atributos são constantemente frisados pelos teóricos de marcas como David Aaker e Jean-Noel Kapferer, como o nome, o jingle, a logomarca, a comunicação, embalagem, rótulo, mascote, identidade e personalidade de marca, ou seja, o que envolve o ambiente da marca MAM SP e a sua aplicação segundo a Teoria de Marcas. O que o MAM possui que agrega valor a sua marca? Como se dá o desenvolvimento da marca ao longo do tempo?

A história da marca MAM é a história do museu, de como ele foi conduzido ao longo dos anos e como as gestões, lideradas quase sempre por uma pessoa de grande presença que interferiram na imagem de marca do museu.

A marca Museu de Arte Moderna é um nome auto-descritivo e sendo assim possui fácil memorização, é uma nome que já transpôs barreiras geográficas e culturais, com o MoMA a marca foi exportada ao mundo inteiro e adaptada aos locais onde se estabeleceu, expondo a arte produzida nessas localidades, o que dá a autonomia para as pessoas da comunidade gerir o museu. Diferentemente das grandes multinacionais, nas quais as filiais têm que pedir autorização para as matrizes para fazerem ações nos países sediados, o MoMA não interfere nas administrações ou em qualquer tipo de tomada de decisão desses museus.

Nada é a marca sem o seu serviço ou o seu produto, e o serviço básico do MAM são as exposições, por isso aparecem certas dúvidas quanto à denominação “arte moderna”, ela continuará existindo ou será substituída por um novo movimento? E devido a isso, será a marca capaz de se adaptar futuramente?

O que podemos afirmar, é que ao longo de sua história a marca MAM passou por diversas transformações e crises, ela viveu um ciclo em que esteve atrelada a Bienal, depois com o acervo doado a marca viveu um período de hibernação plena apenas sustentada por um grupo que se denominavam “amigos do MAM”, assim, após esse período o MAM viveu o ressurgimento e a decadência administrativa novamente, porém de muita badalação. Atualmente, a marca está sendo profissionalizada e vista como uma instituição maior que as pessoas que lá trabalham. Como vemos, a marca MAM se adaptou conforme seu momento histórico e sua gestão, seguindo, principalmente, a personalidade do líder, a certos momentos a marca adquiri tais personalidades.

Ao se falar de marca é importante falar de sua história, pois o valor da marca (brand equity) é construído a partir da experiência que seus consumidores tem com ela, e isso só é criado ao longo do tempo, por isso o consumidor de arte ou de qualquer outro serviço/produto se torna fiel às marcas, por meio das boas experiências tidas com elas. A fidelidade dos consumidores é o que garante a sobrevivência de uma instituição.

Transformar a marca em um estilo de vida é uma saída, que as organizações têm de garantia de lucratividade com fidelidade. Esse é o preceito da Harley-Davidson e da Apple, que possuem adoração de seus consumidores e as tomam como um modo de vida. Essas marcas, então, se transformaram em lovemarks.

O MAM também se tornou uma lovemark, uma marca amada. Em seu período de hibernação profunda, nada havia restado. Afinal o MAM estava sem acervo, sem sede e sem dinheiro. Para um grupo de amigos resistia uma marca de grande importância no passado, mas que tinha passado por um terrível golpe, com a experiência tida com essa marca esse grupo de amigos não a queria deixar morrer.

Em seu ciclo de vida as marcas passam por vários "testes" que desafiam a sua existência, como: má administração, crise financeira, entrada em um novo mercado, internacionalização e mudança de estilo. Com a marca MAM não foi diferente, seus principais problemas (financiamento, sede e acervo) perduram por quase toda a sua existência, atualmente eles também são relevantes, principalmente o financiamento, já que o MAM precisa da iniciativa privada e pública para sua sobrevivência. O MAM já passou por períodos que testaram a sua existência, no entanto cumpriu umas das funções da marca que é de transmitir confiança não deixando os consumidores desamparados, dando a idéia de permanência e continuidade. A marca cumprirá o seu objetivo quando o relacionamento com o consumidor for tão forte que consiga fazê-lo se apaixonar pela marca.

A Marca MAM Quanto À Denominação

Como já foi dito a marca MAM é uma marca auto-descritiva, que expressa a identidade e o objetivo do negócio, a arte. O nome Museu de Arte Moderna é descritivo, pois ele não precisa de explicações para saber qual é o tipo de arte exposta no museu, e de que se trata de um museu. Assim também acontece com outras marcas como Banco do Brasil, Universidade de São Paulo (USP) ou Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo (OSESP).

Além disso, é um nome toponímico, o MAM SP estabelece uma relação direta com o seu lugar de origem e onde está estabelecido, como os outros exemplos dados acima. O nome MAM também é uma contração que forma uma palavra, essa construção artificial feita pelas iniciais do nome Museu de Arte Moderna, é sonora e não causa irritação aos ouvidos de quem a ouve. Com o nome menor e de fácil pronuncia, a recordação da marca MAM é maior para as pessoas que freqüentam a categoria de instituições culturais.

O Logo MAM

O logo do MAM, passa a essência do que ele deseja comunicar. Tem uma clara relevância cultural, primeiramente o movimento de arte moderna nasceu em 1922 na Semana de 22, sendo o projeto final dos modernistas daquela época, representando um lugar onde os artistas nacionais contemporâneos podem expor suas obras e onde as tendências internacionais são vistas. O logo do MAM tem impacto social, pois está ligado a sociedade brasileira desde a sua fundação, principalmente a alta sociedade paulistana, é um museu da comunidade paulista para a comunidade paulista.

O logo é de natureza visual, intangível e abstrata, por isso podem ser atualizados ao longo do tempo. A versatilidade dos logotipos vem da necessidade de adaptá-los ao momento presente. Com o logo do MAM não foi diferente. Segue abaixo um quadro com os diferentes usos da logomarca do MAM, levantados em pesquisa realizada nos impressos da biblioteca do MAM pelas designers Christine Miocque e Claudia Warrak:

1948

MUSEU DE ARTE MODERNA

1952

MUSEU DE ARTE MODERNA DE SÃO PAULO

1965

mam

1974

mam

1978

mam

MUSEU DE ARTE MODERNA DE SÃO PAULO

1980

mam

1982

mam

1983

mam

1989

mam

1991

mam

MUSEU DE ARTE MODERNA DE SÃO PAULO

2001

mam

MUSEU DE ARTE MODERNA DE SÃO PAULO

Primeiramente, na inauguração do museu em 1948 não existia um padrão, eram utilizadas fontes serifadas, tudo em caixa alta ou em caixa baixa, o nome do museu era utilizado por extenso “Museu de Arte Moderna”, em 1952 é acrescentado “São Paulo” remetendo ao seu lugar de origem e não o confundindo com o MAM do Rio de Janeiro. Éapenas em 1965 que se encontra o primeiro registro com um novo conceito, parecido com o usado hoje em dia. No entanto, a cor utilizada era azul e cinza.

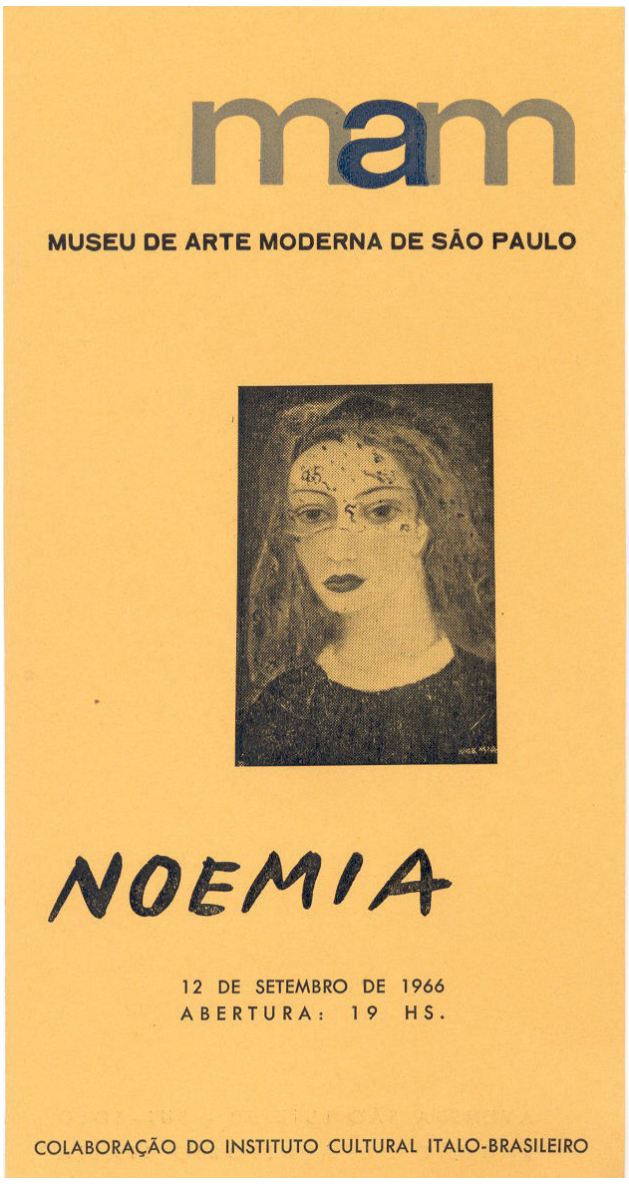


Figura 13: Convite Noemia – 12 de Setembro de 1996
Fonte: Biblioteca MAM

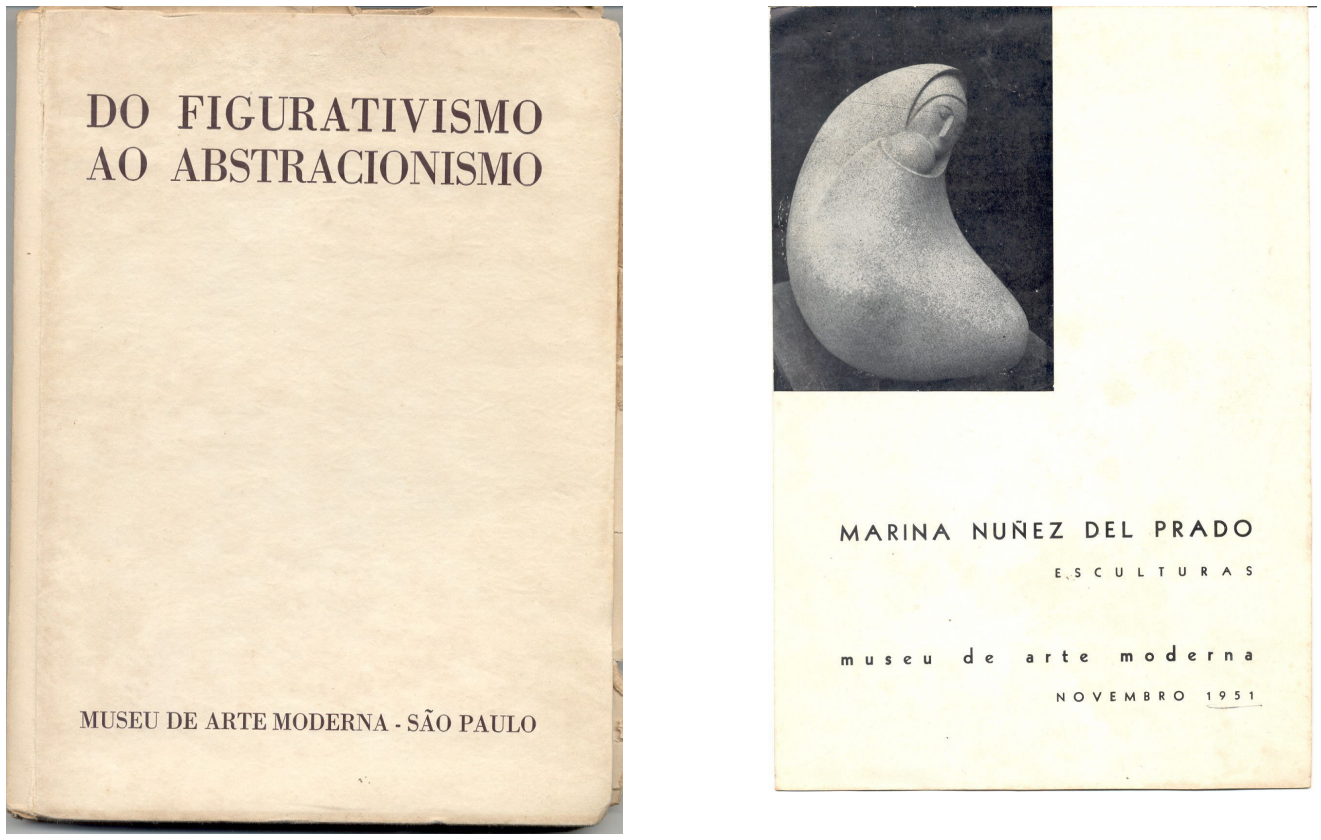


Figura 14: Catálogo da Primeira exposição do MAM "Do Figurativistmo ao Abstracionismo" em 1949 e catálogo da exposição de esculturas de Maria Nuñez Del Prado em 1951

Fonte: Biblioteca MAM

Com o advento da doação do acervo, o MAM não produziu nenhum material gráfico de 1965 a 1968, ele não estava em atividade, mas quando voltou a fazer exposições, o MAM retorna o uso do logotipo, não há um padrão para cores nem se deveria usar a mesma forma de logotipos, mudam os logotipos, contudo não há uma preocupação de imagem de marca nem de identidade visual. Em sua primeira exposição após a doação do acervo as cores utilizadas são bege e vermelho, o logo continua o mesmo, já na homenagem de Sergio Milliet, utilizam novamente o cinza e o azul, assim como no convite para a exposição de desenhos e gravuras de Livio Abramo, porém no catálogo de Governo Abreu Sodré o logotipo é deixado de lado e é utilizado o apenas uma tipologia da família lapidária, que é um tipo de letra mais simples e legível. Como vemos nas figuras abaixo:

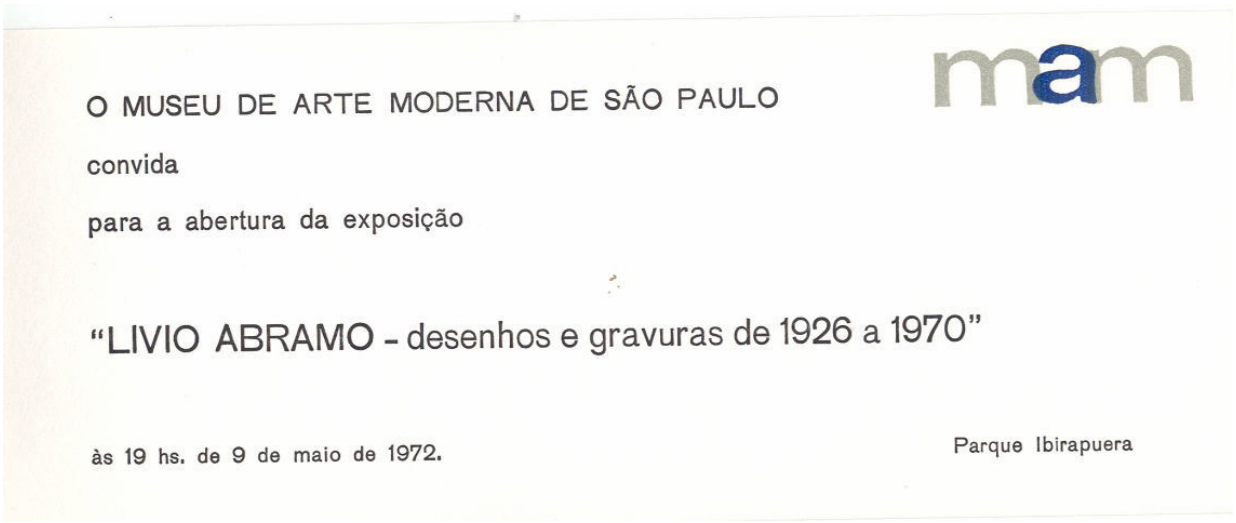
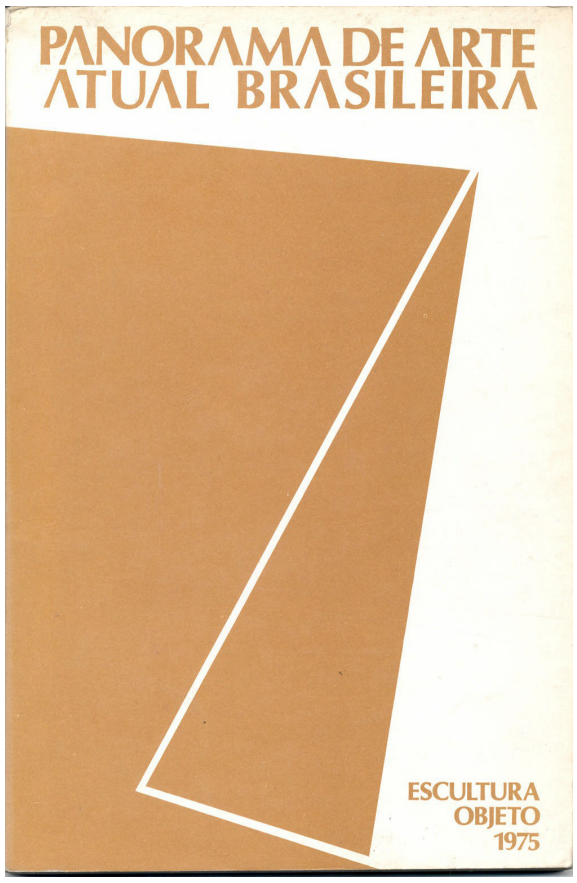






Figura 15: CatálogosColeção Tamagni de 1968 e Catálogo em homenagem a Sergio Milliet – 1969
Fonte: Biblioteca MAM

Figura 16: Convite para a Exposição de desenhos e gravuras de Livio Abramo – 1972 Fonte: Biblioteca MAM







Em 1974 o ‘a’ do MAM é usada outline, mas ainda sim não existe uma cor específica para utilizar no logo, é uma convivência com o primeiro logotipo.

Figura 17: Cartaz da exposição de Lothar Charoux – 1974 Fonte: Biblioteca MAM

Figura 18: Catálogo do Panorama da Arte Atual Brasileira – Frente e verso -1975

Fonte: Biblioteca MAM

Mesmo utilizando o logo para os cartazes, convites, catálogos, o MAM ainda não tinha um comprometimento para manter essa identidade visual, em outras exposições o material de divulgação também era feito com outras cores e outros tipos de tipografia, como vemos nos catálogos abaixo:

Figura 19: Contra capa do catálogo da exposição de Alfredo Volpi -1975 e Catálogo de Maria Guilhermina-1975
Fonte: Biblioteca MAM

Já na gestão de Aparício, Emilie Chamie desenvolve uma estrutura para a padronização dos impressos, as cores utilizadas são o vermelho e o preto, este é o logo utilizado até hoje pelo MAM, que mais tarde montou um manual de identidade visual, no qual consta os parâmetros, as assinaturas, tamanhos, tipografia, cores e justaposições que devem ser utilizados nos materiais promocionais do MAM. Este tipo de material deve se seguido, pois cria junto aos seus clientes, funcionários, colaboradores, imprensa, ou seja, junto aos públicos de interesse do MAM uma ligação e um ponto de referência, no qual imediatamente eles identifiquem a marca.

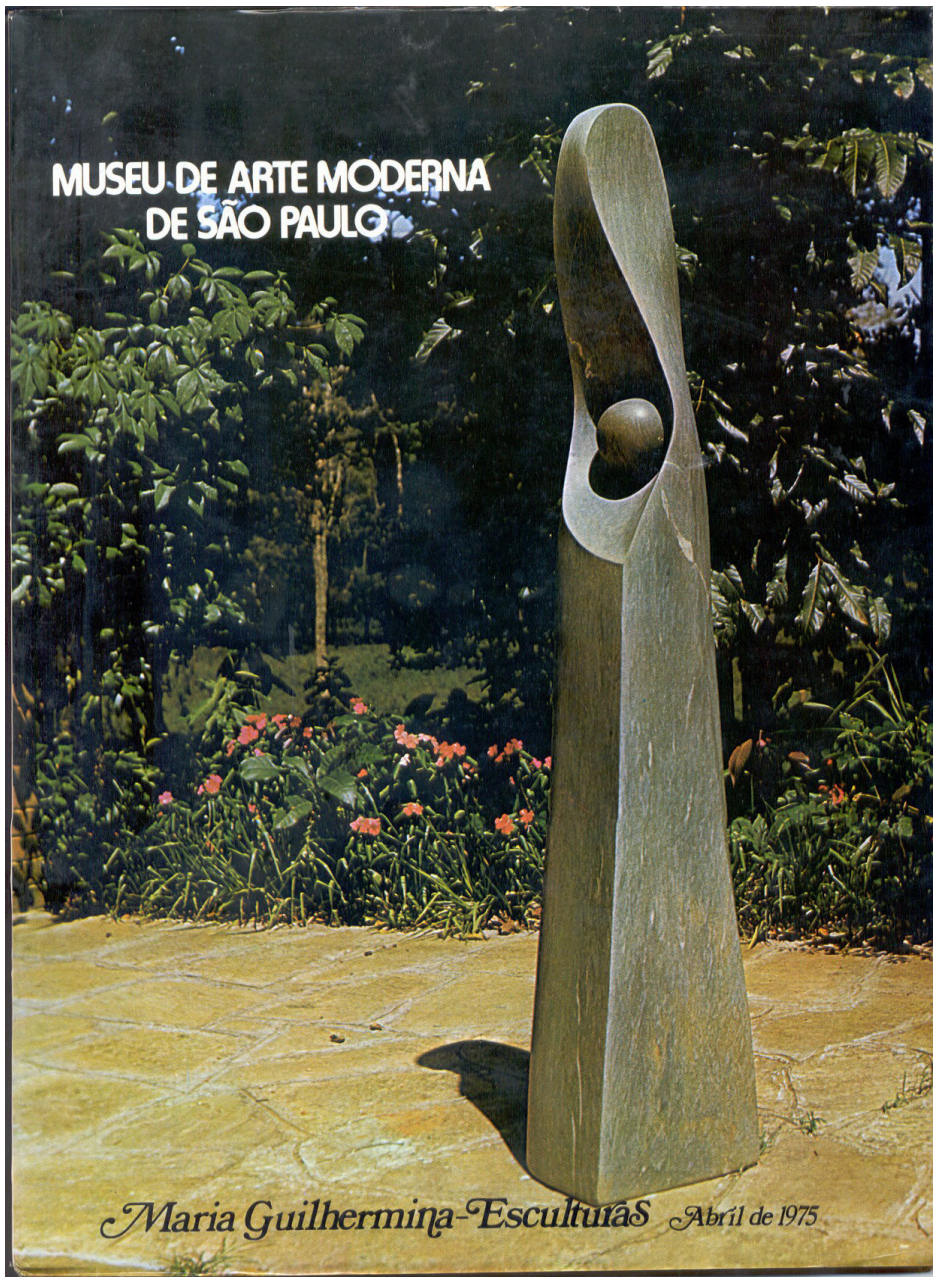


Figura 20: Convite do Panorama de 1983 com o logotipo criado por Emilie Chamie Fonte: Biblioteca MAM

Figura 20: Convite do Panorama de 1983 com o logotipo criado por Emilie Chamie
Fonte: Biblioteca MAM

Na gestão de Milu Villela, é a época em que a identidade visual do MAM toma corpo e se torna imprescindível para as atividades do museu, é, também, a época na qual mais materiais de comunicação são feitos para promover os eventos e as exposições. O MAM se torna cliente da agência DPZ, que depois de dez anos ainda faz as campanhas do museu, é a mais longa parceria de um museu e uma agência publicidade. Abaixo algumas campanhas feitas pela parceria MAM/ DPZ:

Figura 21: Exposição "Cinco Pintores da Modernidade Portuguesa" Fonte:
Biblioteca MAM

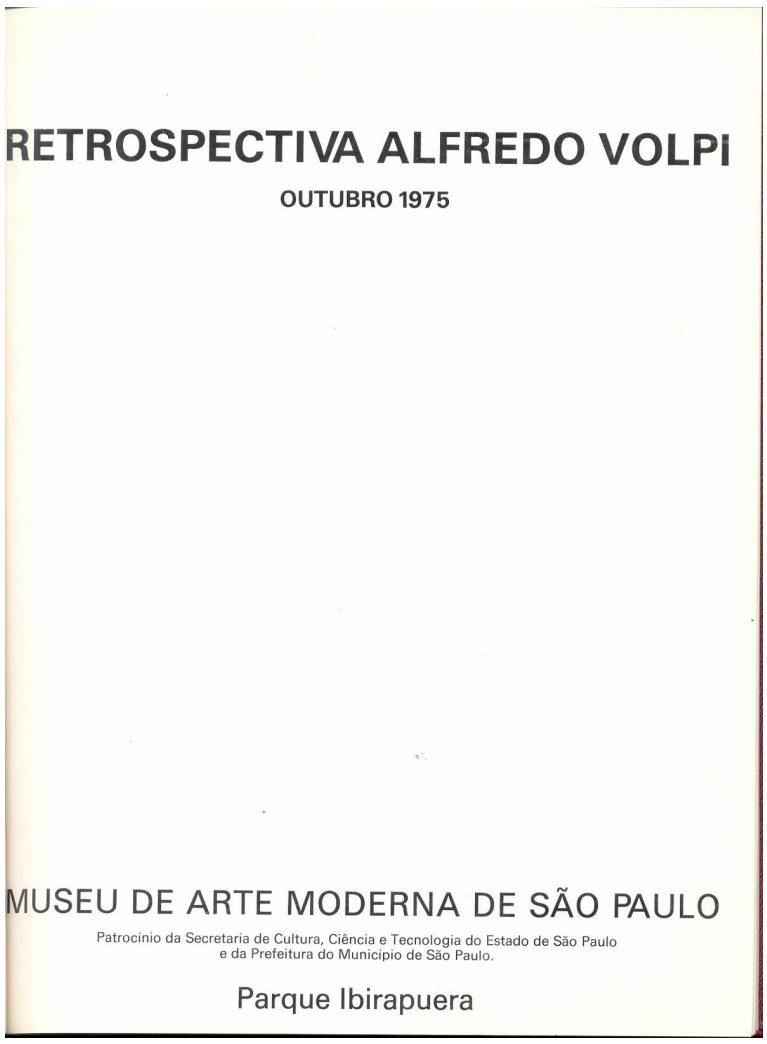






Figura 22: Campanha "Ginástica Mental" institucional MAM Fonte: Biblioteca MAM



Figura 23: Exposição do Expressionismo Alemão Fonte: Biblioteca MAM

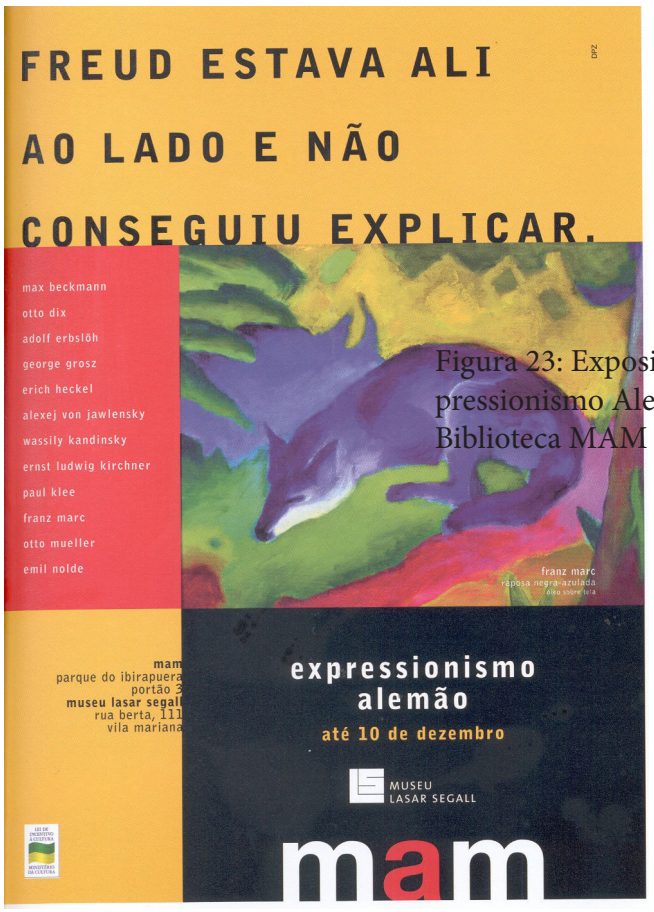
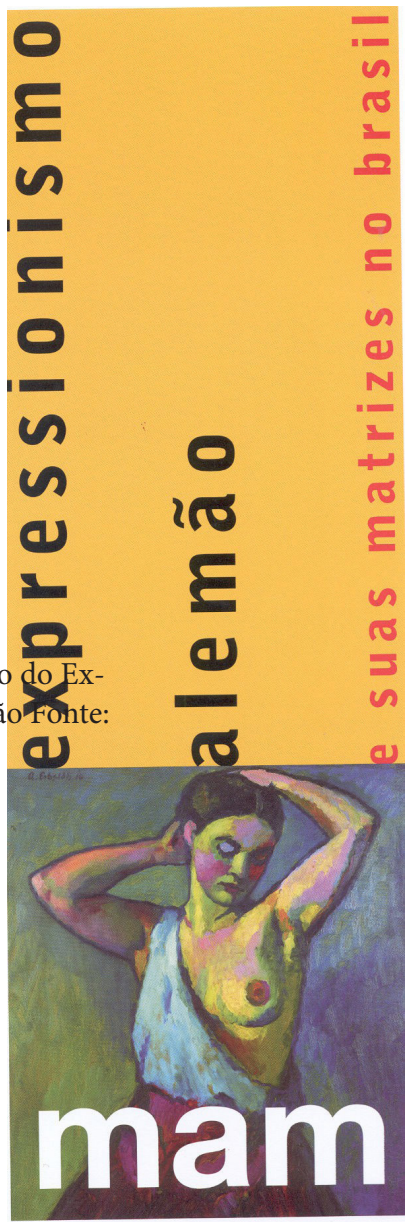


Figura 23: Exposição do Expressionismo Alemão Fonte: Biblioteca MAM



Função da Marca MAM

Se a marca tem diversas funções como concorrencial, identificadora, diferenciação, de negociação, distribuição e credibilidade. Qual dessas funções a marca MAM se encaixa?

Certamente a marca MAM tem a função de se destacar diante dos outros museus e instituições culturais, de ser um diferencial diante de seus freqüentadores, a marca torna-se um bem individualizado e único perante um conjunto e bens e marcas diferentes.

Além disso, pode-se dizer que no inicio dos anos 1950, em sua fundação, o MAM tinha uma função reveladora, uma vez que a arte moderna era nova aos olhos do público paulista e brasileiro, a marca MAM foi que revelou a sua existência para os freqüentadores de museus e galerias de arte.

A marca também possui uma função publicitária, é pela comunicação que a marca demonstra seu posicionamento, divulgação e promoção. Assim, o publico fica sabendo de sua existência. A assessoria de imprensa possui grande importância nesse trabalho de divulgação de marca, pois ela trabalha para que os jornais e revistas noticiem a empresa, ou nesse o museu. A assessoria de imprensa também trabalha para que o público saiba das exposições e eventos que acontecem no MAM, assim, com peças publicitárias e noticias em mídia impressa, o MAM deixa de ser uma marca anônima para tornar-se de conhecimento do grande público.

1.1 *As Marcas Geradas a Partir do MAM de São Paulo*

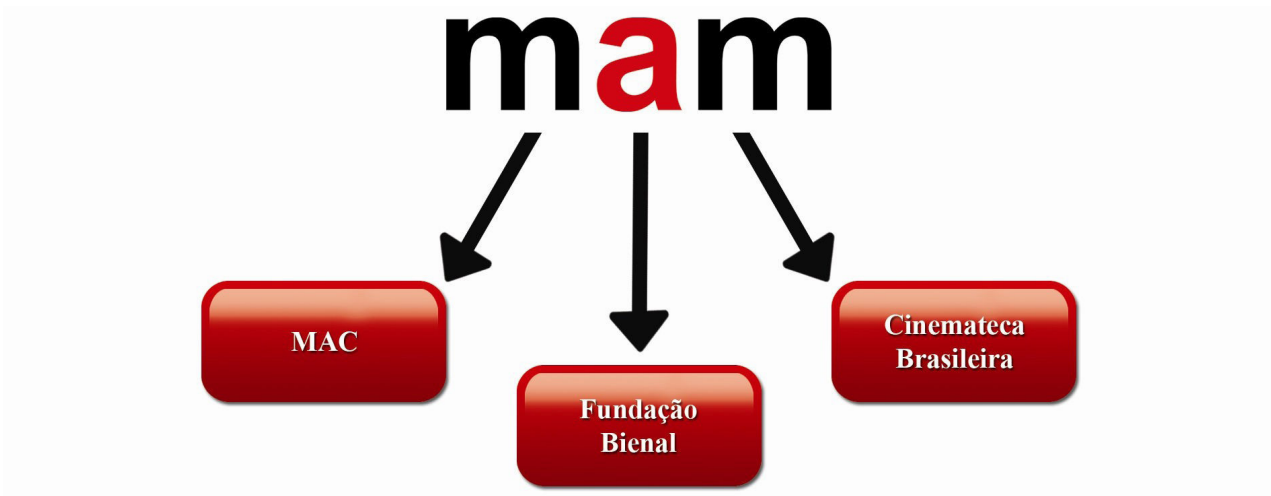


Figura 24: Marcas geradas MAM Fonte:
Elaborado pelo autor

O MAM deu origem a três importantes marcas de instituições culturais, a Bienal, o MAC e a Cinemateca Brasileira. A Fundação Bienal começou como uma submarca do museu, já que em seus primeiros anos quem organizava as Bienais era o Museu de Arte Moderna, apenas dois anos após a fundação do MAM Ciccillo inicia a função Bienal inspirado nas Bienais de Veneza. O sucesso foi imediato, e até a sétima Bienal o MAM SP era o organizador, sendo ele a marca mestra. Contudo, a Bienal se tornou maior que o MAM, tendo maior visibilidade inclusive visibilidade internacional, atraindo o grande público e pintores consagrados. Era fato que a até então submarca havia se tornado maior que a sua marca mestra, e, devido a isso, houve o rompimento de marcas, a Bienal já podia se sustentar sozinha e tinha o prestígio internacional que o MAM não possuía.

A marca MAC não chega a ser uma submarca assim como foi a Bienal, o MAC nasceu do acervo do MAM doado por Ciccillo Matarazzo à USP. O MAC se sobressaiu fazendo exposições, principal serviço de um museu, aumentou o seu acervo e se tornou uma marca conhecida. Curiosamente mesmo após ter recebido todo o acervo do MAM, o MAC é pouco visitado.

A Cinemateca Brasileira surgiu do acervo de filmes e vídeos que constituía a Filmoteca do MAM. Essa Filmoteca foi transformada na Cinemateca Brasileira em 1956, e, hoje, se localiza num antigo Matadouro Municipal na Vila Mariana em São Paulo.

Marcas Atuais do MAM

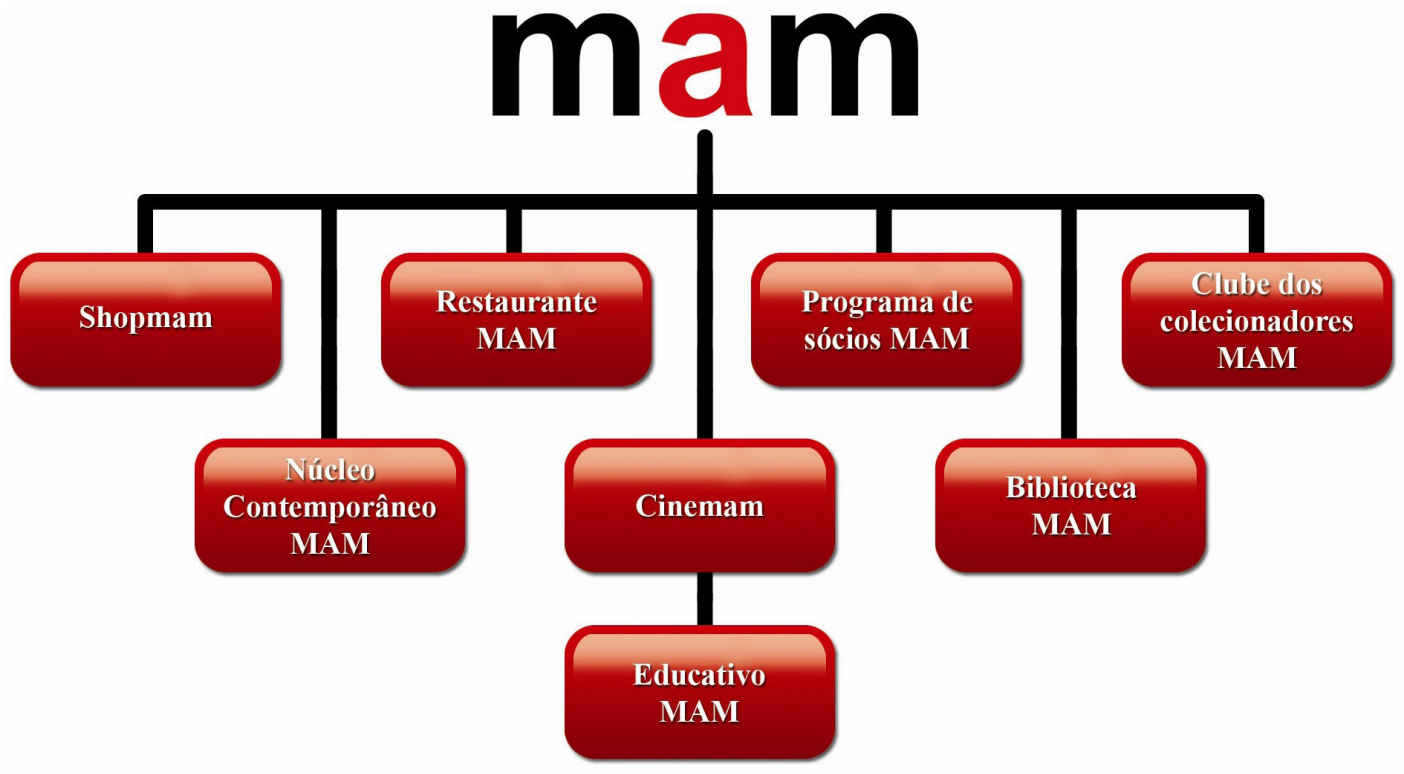


Figura 25: Marcas atuais MAM

Fonte: Museu de Arte Moderna de São Paulo

O MAM já possui um marca consolidada e reconhecida, que, no entanto, durante a sua história não foi bem explorada e comunicada, muitas vezes foi deixada no limbo por seus gestores, mas sempre apreciada por seus freqüentadores, que são aqueles que realmente compram a marca.

Se antigamente os museus voltaram-se, quase exclusivamente, para a preservação do passado, dos interesses e da memória das classes dominantes. Hoje, o campo de ação dos museus ampliou-se, ele tornou-se um centro de informação com bibliotecas, periódicos, catálogos e arquivos, pois está em contato direto com a criação contemporânea. A marca de um museu não se faz apenas pelo seu principal serviço, as exposições, mas quando se agrega outros serviços ao seu público, como a possibilidade de assistir um filme, visitar o museu com sua escola e freqüentar cursos.

Para uma empresa ter uma marca forte que agrega valor, ela precisa licenciar a sua marca, registrá-la, ironicamente a marca MAM de São Paulo só foi registrada em 1998, sendo o MAM do Rio de Janeiro titular exclusivo da expressão MUSEU DE ARTE MODERNA, o que fez a presidente do museu Milu Villela escrever uma carta ao MAM do Rio de Janeiro para que ambos pudessem utilizar a nominação MAM e Museu de Arte Moderna, já suas representações gráficas são distintas e suficientes para diferenciar as instituições. Como vemos abaixo:

mam
museu de arte moderna de são paulo

(Logotipo MAM São Paulo)

Museu de Arte Moderna
Rio de Janeiro

(Logotipo MAM Rio de Janeiro)

Figura 26: Logotipos MAM

Fonte: Museu de Arte Moderna de São Paulo

O licenciamento da marca é importante para a procura de parceiros que atendam especificações para a aplicação da marca em produtos e serviços nos quais o conhecimento do nome viabiliza a diferenciação e ajuda a angariar recursos para as suas atividades. Nesse sentido o Shopmam, cumpre a função de divulgar a marca MAM, refletindo a sua imagem de marca por meio de produtos como blocos de notas, cartões, retratos, lápis, folhetos, entre outros objetos.

O Programa de Sócios do MAM é um programa de CRM (Costumer Relashionship Managemen), no qual oferece aos associados à participação em eventos e atividades, cursos gratuitos, pré-estreia das mostras do Cinemam, descontos no Restaurante do MAM, no Shopmam. Além de ser convidado para as aberturas das exposições. O Programa de Sócios do MAM divide seus sócios em sete categorias diferentes (MAM, 2005):

- Estudante: esta categoria paga uma anuidade de R$ 60,00; e seus benefícios são uma carteirinha personalizada; entrada livre no museu; recebimento da programação por e-mail; 20% de desconto na biblioteca; 5% de desconto nos cursos oferecidos pelo MAM; curso gratuito de História da Arte; programa de visita monitorada às exposições; pré-estréia das mostras do Cinemam.

- Colega: nesta categoria a anuidade é de R$ 150,00; aqui o “colega” do MAM pode ter uma carteirinha personalizada; Entrada livre no museu, recebimento da programação em casa; 10% de desconto no Shopmam e no Restaurante do MAM; 20% de descontos nos serviços da biblioteca; 5% de desconto nos cursos oferecidos pelo MAM; Curso gratuito de História da Arte; Convites para todos os Vernissages; Programa de visita monitorada às exposições; Pré-estreias das mostras do Cinemam.

- Individual: a mensalidade neste plano é de R$ 30,00 e os benefícios são: Cartão de sócio personalizado; Entrada livre no museu; Recebimento da programação em casa; 10% de desconto no Shopmam e no restaurante do MAM; 20% de desconto nos serviços da biblioteca; 5% de desconto nos cursos oferecidos pelo MAM; Curso gratuito de História da Arte; Convites para todos os Vernissages; Programa de visitas monitoradas às exposições; Pré-estreias das mostras do Cinemam; Locação do restaurante e do auditório com 10% de desconto.

- Amigo: com o pagamento de uma mensalidade de R$ 60,00 o sócio que é amigo do MAM tem os seguintes benefícios: Dois cartões de sócios personalizados, sendo um do titular e um adicional; Entrada livre no museu; Recebimento da programação em casa; 10% de desconto no Shopmam, Restaurante do MAM e Clube da Gravura; 20% de desconto nos cursos oferecidos pelo MAM e nos serviços da biblioteca; Curso gratuito de História da Arte; Convite para todos os Vernissages; Locação do restaurante e do auditório com 20% de desconto; Programa de visitas monitoradas às exposições; Pré-estreias das mostras do Cinemam; 10 convites para entrada livre para convidados; um catálogo de exposição por ano.

- Parceiro: com o pagamento de uma mensalidade de R$ 120,00, os benefícios do sócio que é parceiro do MAM, são: Três cartões de sócio personalizados, sendo um do titular e dois adicionais; Entrada livre no museu; Recebimento da programação em casa; 10% de desconto no Shopmam, restaurante do Mam, Clube da Gravura; 20% de desconto nos serviços da Biblioteca; 30% de descontos nos cursos oferecidos pelo MAM; Curso gratuito de História da Arte; Convite para todos os Vernissages; Locação do restaurante/ auditório com 30% de desconto; Programa de visita monitorada a todas às exposições; Pré-estréias das mostras do Cinemam; 20 convites de entrada livre para convidados; Dois catálogos de exposições pr ano.

- Patrocinador: nesta categoria a mensalidade é de R$ 240,00 e tem os seguintes benefícios: quatro cartões de sócios personalizados, sendo 1 do titular e três adicionais; Entrada livre no museu; Recebimento da programação em casa; 10% de desconto no Shopmam, restaurante do MAM, Clube da Gravura; 20% de desconto nos serviços da biblioteca; 40% de desconto nos cursos oferecidos pelo MAM; Curso gratuito de História da Arte; Convites para todos os vernissages; locação de restaurante/ auditório com 40% de desconto; Programa de visita monitorada às exposições; Pré-estréia das mostras do Cinemam; 20 convites de entrada livre para convidados; Dois catálogos de exposições por ano; Monitoria com hora marcada; Publicação do nome nos catálogos do MAM.

- Patrono: com uma mensalidade de R$ 600,00 o Patrono tem direito a: Quatro cartões de sócios personalizados, sendo um do titular e outros três adicionais; Entrada livre no museu; Recebimento da programação em casa; 10% de desconto no Shopmam, Restaurante do mAM e Clube da Gravura, 20% de desconto nos serviços da biblioteca; 50% de desconto nos cursos oferecidos pelo MAM; Curso gratuito de História da Arte; Convite para todos os vernissages; Locação do restaurante/ e do auditório com 50% de desconto; Programa de visita monitorada às exposições; Pré-estréia das mostras do Cinemam; 30 convites de entrada livre para convidados; Todos os catálogos das exposições do MAM; Monitoria com hora marcada; Publicação do nome nos catálogos do MAM.

O Núcleo Contemporâneo é uma categoria exclusiva de sócios, destinada a um público seleto de classe A e de pessoas ligadas à arte, que promove eventos exclusivos quinzenais, como visitas as coleções particulares, preview de exposições, palestras com artistas, viagens culturais. Metade da anuidade paga pelos sócios (R$ 680,00) vai para a compra de obras do acervo do MAM, essas obras são escolhidas pela curadoria.

Desde a sua gestão Milu Villela deu grande importância ao Educativo MAM, já que é o braço social do museu. É a área responsável pelas atividades educacionais paralelas às exposições, é o educativo que organiza os cursos de teatro, artes plásticas, fotografia, história da arte, entre outros. Além disso, atende escolas públicas e privadas com visitas monitoradas, facilitando o entendimento da exposição para as crianças. Oferece curso direcionado ao corpo docente de escolas públicas e privado, do ensino fundamental ao universitário, este curso integrada as diversas disciplinas com a arte. O Educativo MAM oferece cursos também para pessoas jurídicas, profissionais de qualquer área, desenvolvendo atividades artísticas juntamente com o departamento de Recursos Humanos da empresa. Uma das funções do educativo é de oferecer atividades sempre ligadas à arte com pessoas deficientes auditivas, e, com transtorno psicológicos.

O Clube dos Colecionadores do MAM envolve dois outros subgrupos: o Clube da Gravura e o Clube da Fotografia. Estes clubes forma criados em 1986

para incentivar o colecionismo e viabilizar a realização de projetos de artistas. Os sócios do Clube da Gravura recebem a cada dois meses uma obra, totalizando cinco no total de obras, os artistas são convidados pela curadoria do MAM para realizarem projetos exclusivos para o Clube da Gravura.

O Clube da Fotografia surgiu a partir do sucesso do Clube da Gravura que contou desde o começo com artistas brasileiros renomados como Bob Wolfeson, Rômulo Fialdini, Cristiano Mascaro e Rochelle Costi. O Clube da Fotografia é bem parecido com o Clube da Gravura, os artistas escolhidos pela curadoria desenvolvem trabalhos especialmente para o MAM, que vai para as coleções particulares de seus sócios, ele viabiliza projetos de seus artistas e colabora para a ampliação do acervo do museu. Os sócios do Clube de Fotografia pagam dez parcelas de R$ 180,00 e os sócios do Clube de Gravura pagam dez parcelas de R$ 250,00.

O Restaurante do MAM, que dá vista ao Jardim das Esculturas, oferece um variado cardápio de cozinhas italianas, brasileiras e francesas. É ponto de encontro de pessoas ligadas à arte, freqüentadores do MAM e de executivos. Essas pessoas que lá freqüentam apreciam um ambiente agradável, perto da natureza e da arte.

A Biblioteca do MAM é equipada de livros, CDs, vídeos, publicações, revistas, catálogos relacionados a história da arte, do cinema, da fotografia e da arquitetura e Internet A biblioteca segue as tendências do que é ser um novo museu, mais que um espaço para expor trabalhos de artistas, o novo museu estuda e propicia informação para os seus freqüentadores, ele é interativo e atual. O Cinemam apresenta mostras gratuitas em cinema e vídeo, de grandes diretores do cinema mundial.

CONCLUSÃO

O estudo que se seguiu teve como ponto de partida o trabalho desenvolvido pelo autor no Museu de Arte Moderna de São Paulo nos últimos oito anos. Os problemas e questionamentos levantados aqui tiveram base na formulação de uma renovação nas estratégias do museu durante a presidência de Milu Villela.

A necessidade de se voltar para a história deu ao trabalho um novo rumo, o aproximando da História das instituições culturais e das marcas e marketing cultural. Por essa razão sentimos a necessidade de nos voltarmos um pouco para as teorias de marketing e de marketing cultural desenvolvidas nos dois primeiros capítulos que precedem o estudo do caso do museu. Neles procuramos entender como o marketing, no seu nascimento muito ligado ao mundo do consumo, passou, depois da metade do século XX a outros setores da sociedade, entre eles a cultura e a arte marcadamente.

Inserimos então o Museu de Arte Moderna nessa discussão do marketing cultural no Capítulo 3. Para isso nos voltamos à História para entender os movimentos que deram origem à Arte Moderna e aos museus dedicados a essa nova arte, especialmente o Museu de Arte Moderna de Nova York (o primeiro museu de arte moderna do mundo, como discutimos) porque ele foi a base para o projeto, tanto do nosso MAM paulista, como o do Rio de Janeiro. Visto essa movimentação histórica, que nos ajuda a entender como podemos falar em marca “Arte Moderna” e em marca “Museu de Arte Moderna”, pudemos nos deter no caso do nosso MAM para entender como se firmou uma marca “Museu de Arte Moderna de São Paulo” e como ela pode se manter forte nos cenários das artes nacional e internacional. Essa última parte, formulada a partir da experiência mesma do autor nessa instituição, é também a última parte do Capítulo 3 e faz um estudo comparado dos indicadores que elegemos para formar a idéia de desempenhos absolutos, relativos e de estabilidade.

O primeiro indicador que discutimos foi a Sede do museu, ou seja, o seu espaço físico, de reserva técnica e espaço museu. Esse indicador é fundamental para o desempenho do museu porque é ele que possibilita a correta manutenção do acervo e dá possibilidade de exposição das obras. O segundo indicador é o acervo. Um Museu não é uma galeria de arte, o que o diferencia como museu é justamente o seu acervo, a qualidade e amplitude do acervo, dão, em grande parte a importância da instituição. Colocamos o Financiamento do museu em terceiro lugar. Vimos que esse financiamento do museu, no Brasil é feito de forma híbrida, combinado a iniciativa privada e o Estado. A Grade Expositiva e o Público colocados nessa ordem logo depois do financiamento são importantes indicadores da funcionalidade do museu, se ele tem atividade e se essas atividades são acompanhadas pelo público.

Como sexto indicador, muito relacionado ao público fizemos uma pesquisa no Banco de Dados do jornal “Folha de São Paulo” para saber como se deu a repercussão na imprensa das atividades do museu. Esse é um estudo interessante porque nos dá idéia do que um veículo de comunicação de massa veicula sobre o museu. Logo depois temos as premiações recebidas pelo museu, esse indicador dá idéia de como uma crítica especializada entende o museu. Por fim fizemos um estudo da aplicação da marca MAM, muito importante para entendermos como o museu quer se apresentar para o público.

Abordaremos a seguir os aspectos da gênese, do posicionamento e gestão da marca MAM em suas diversas fases, como proposto neste estudo. Da mesma forma os fatores relevantes da sua construção, critérios de gestão. São dados que justificam o estudo da gênese do processo, como fruto de um caldo cultural histórico. Ao mesmo tempo, por meio da análise por períodos observamos como eles estão relacionados como um interferiu em outro dado um conjunto de atitudes gerenciais que proporcionaram consolidação, abalos, reconstruções e reposicionamento de uma marca conceitual como a de uma entidade cultural. Assim, desenvolvemos o Capítulo 3, desta dissertação acreditamos que a sua conclusão deve observar esta proposta. Dos períodos pinçaremos os fatores que relevantes para configurar o valor da marca institucional do MAM.

A fase da gênese da marca mam inicia-se como vimos na data da Semana de Arte Moderna em 1922. Deste momento, podemos estar seguros que a nominação do museu estava definida para a história. Dado que a importância conceitual movimento era superior a qualquer personagem criadora, maior do que qualquer artista, intelectual ou magnata da época. O futuro cumpriu o seu mandato. A proposta da criação do MAM consolidou o processo de reconhecimento desta expressão, na reunião de obras nacionais e internacionais de artistas representativos ao abrigo institucional de uma entidade que tem por mérito preservá-las e difundi-las por meio de exposições e conduzi-las ao futuro para o conhecimento das novas gerações. Mas nada disto seria possível caso não existissem os artistas e suas obras, portanto: produtos culturais. Esses produtos foram revelados partir da década de 1920 e desenvolvidos nas décadas posteriores de 1930 e 1940 O manancial de obras e propostas foi sendo consolidado pelas associações e clubes erigidos com a finalidade de divulgar, disseminar, as propostas modernistas. Examinemos este momento e dele podemos extrair elementos conclusivos da importância da análise comparada ao estudo da marca.

Se o produto cultural está no conjunto das obras, nas suas diversas manifestações, foi pela da organização da semana que o processo de lançamento se realizou. Criou-se um ambiente propício a reflexão e a exibição sobre o novo. O estabelecido foi destemperado e novo exaltado, tudo relatado por ampla cobertura jornalística. Portanto, conscientes ou inconscientemente, as fases usadas, obedeceram ao modelo mercadológico, onde até mesmo a mídia espontânea foi empregada, como elemento importante para a divulgação da nova proposta.

A seqüência do processo obedeceu à lógica da divulgação continua, com o objetivo de agregar ao movimento novos adeptos e assim tornar-se a forma hegemônica de expressão. O trabalho para atrair e manter novos adeptos foi realizada por associações e clubes, como vimos, fundados especialmente com este objetivo. Desta forma, a alimentação contínua de informação, técnicas e ideário foram utilizados para a conquista da simpatia por parte da maioria da sociedade e em particular por outros artistas. Durante vinte e cinco anos artistas e críticos simpatizantes trabalharam para formação do caldo cultural modernista que culminaria com a criação do Museu de Arte Moderna do Rio de Janeiro em 1947 e o de São Paulo em 1948.

No caso paulista, como vimos, foi determinante a participação de um personagem alheio ao movimento, até então: Ciccillo Matarazzo, nesta oportunidade casado com Yolanda Penteado. A sua participação foi determinante, pois conseguiu reunir intelectuais entorno da idéia e capital para formar a coleção do novo museu. A criação do MAM sintetiza o reconhecimento do valor da arte moderna como expressão artística, nada mais oportuno, do que denominar o museu com o nome da expressão que representa. Para quem? Para o público afeito ao novo estilo, segmentando, determinando público alvo.

Procedimento semelhante foi empregado para a criação da Bienal de Arte Moderna, dentro da égide do MAM. Nacionalizou uma atração internacional, a Bienal de Veneza, copiando-lhe na integra. Tal foi o sucesso do empreendimento, que deu o ensejo para o seu mentor separar a administração do museu da função bienal, por princípio de gestão de produto. Dois produtos diferentes, duas unidades de operações próprias. A operação Bienal avolumou- se a tal ponto que levou ao empreendedor desvincular a sua operação da personalidade jurídica do museu. As atividades museológicas foram reduzidas ao mínimo, dando-se ênfase a Bienal. A partir de 1960 a função bienal seria empreendida pela Fundação Bienal de São Paulo, especialmente criada para esta finalidade.Estamos frente a um fenômeno na área cultural, porém comum na esfera empresarial, na qual uma função torna-se, a princípio mais importante aos olhos do empreendedor, que julga, correto desfazer-se de outra não tão rentável. Na área dos negócios vale o foco no resultado, foi o que Ciccillo fez, depois de frustradas tentativas em transferir ao outros a função do museu, acabou legando a universidade do estado o seu acervo, dando por encerrada as atividades da unidade, a revelia de alguns sócios, no verão de 1963.

Nos parece que neste jogo das marcas, MAM e Bienal, encontramos enredos ungidos por vaidades, desencontros e furtivos motivos, que os personagens atuam no sentido de permanecerem constantemente em evidência no mundo político, social, cultural. De qualquer forma as conseqüências benéficas destas ações foram reveladas no decorrer do tempo.

A segunda fase do MAM, sua sobrevida, somente ocorre dada a importância do valor da marca MAM, para importantes setores intelectuais, onde o afeto à causa, ainda reverberava em suas mentes. Assim, esses novos agentes reúnem forças para

modestamente recomeçarem as funções museológicas, dada a representatividade que a marca MAM estava impressa em suas mentes. Fez-se valer o princípio do valor da marca, quando transfere significado, personalidade e identidade por meio das emoções e sentimentos às mentes de seus admiradores. A continuidade das operações do museu estiveram então legadas a uma sala administrativa e ao uso de espaços generosamente cedidos para suas exposições, até a conquista da atual sede do museu. A reconquista do espaço próprio, em 1968, só foi possível dada importância da marca para a sociedade e fruto de um prolongado trabalho de entrega de produtos culturais reconhecidamente importantes para a sociedade e a rearticulação dos seus dirigentes com mundo político da época.

A partir deste momento passamos, como vimos, a vivenciar a terceira fase do MAM. Esta fase estabelece o reposicionamento da marca, dando início ao efetivo processo de gestão da marca MAM. O MAM foi reposicionado conceitualmente. Nesta fase a direção adotou como foco colecionista a arte brasileira e para formação deste novo acervo, criou um produto expositivo atraente: o "Panorama da Arte Brasileira", que a cada ano reuniu (de 1968 a 1994, a partir deste ano passou a ser bianual.) obras de artistas talentosos e parte delas foram doadas ao MAM para a formação de sua nova coleção. Conceitualmente foi a mais importante e decisiva mudança no trajeto da coleção do museu, transformando o foco colecionista para obras internacionais modernista da primeira fase para o colecionismo de obras brasileiras contemporâneas. Esta conceituação permanece até o presente como pedra angular do processo colecionista do museu e que o diferencia de outras instituições em São Paulo.

A fase que sucede a esta, presidida por Aparício Basílio da Silva, foi mais reconhecida pelo fulgor da personalidade do presidente do que pelas realizações do museu. Foi um período marcado pela extrema dificuldade em angariar recursos somados a fragilidade administrativa e a imperícia da gestão da marca. O MAM perdeu: prestígio junto a comunidade artística, recursos de dotação orçamentária pública e a organização interna de seu acervo. O MAM regrediu. Dela há relatos de locação do espaço expositivo para realização de exposições cuja finalidade resumia-se a arrecadação de recursos. Outro relato constrangedor está expresso em ata do conselho deliberativo o qual relata o desfalque e a fuga do contador com os fundos públicos que a Prefeitura Municipal de São Paulo dotava o museu. A centralização das decisões técnicas para escolha de exposições na figura do presidente, não dando oportunidade ao debate de alternativas. A imagem pública comprometida, o acervo mal tratado, a comprometedora capacidade de cumprir a grade expositiva proposta. Todos estes motivos nos revelam a percepção de um museu decadente. Esta parte da história do MAM nos faz compreender a relevância da condução participativa, a representatividade econômica, política dos seus dirigentes, bem como a obediência aos parâmetros da governança transparente e a eficiente gestão administrativa refletem na percepção da marca de uma organização, em particular aquela ligada à cultura. Este tipo de organização por princípio atende a uma função de interesse público, sendo assim não tem proprietário, mas gestor, que é responsável por uma condução pautada por critérios estabelecidos e aprovada por órgãos sociais constituídos em estatutos. Devendo por estes ser acompanhado e cobrado para corrigir possíveis desvios de rota. A desobediência aos critérios

e a prática de uma gestão personalista, podem ser perniciosas para a imagem da organização, pois compromete o presente e destrói o futuro. A sucessão de Aparício irá se realizar de forma dramática, ele morre no exercício do mandato.

A quinta e atual fase está pautada pela busca de eficácia de propósito e eficiência na gestão dos recursos da organização. A recuperação da sua marca dependeu da vários fatores, mas o primeiro foi o do prestígio técnico, como pudemos analisar no Capítulo 3. Este fator retoma a credibilidade da instituição para alcançar novo patamar de prestígio e conquistar recursos para o financiamento das suas atividades. O rigor técnico na condução do acervo, associado ao estabelecimento de critérios por mérito na escolha das exposições, que compõem a grade expositiva, torna a organização reconhecida por sua meritocrácia. Este processo transfere à marca uma imagem positiva e fortemente vinculada a atitudes positivas. Levando a seguir a um estágio de reconhecimento da eficácia de suas propostas à percepção pública. É importante lembramos que neste período o financiamento a cultura retoma seu caminho da participação do mercado, empresas e pessoas físicas, por meio das leis de incentivo da esfera federal e municipal.

Para as instituições como o MAM, desvinculadas da tutela direta do Estado, a imagem institucional deve estar atrelada a boa gestão, seus produtos providos de recompensas ao patrocinador, atrativos de visibilidade e carregados de motivação para expressar a relevância da causa a que se propõe lutar. A transferência desta imagem deve estar expressa na sua programação visual, na qualidade técnica de seus relatórios a imprensa, na modelagem de apresentação de seus projetos a busca de patrocínio.Todos os espaços conceituais para uma eficiente gestão da imagem da marca foram cuidados nesse período.

Nesta última fase o MAM reencontrou-se com ao público como conceito central de vinculo de suas atividades para a sociedade. O propósito é servi-la por meio de produtos culturais e de conveniências que remetam a o usuário a vivenciar ao estado da arte. Os elementos de comunicação com a sociedade, veiculando sua programação, relatórios de atividades, assuntos gerenciais e sobre o conjunto de suas atividade de conveniências obedecem a uma proposta que contempla a prática da assessoria de imprensa e a veiculação como informativo publicitário por meio de permuta com os veículos de mídia.

No que se refere ao conceito da coleção esta mantido o propósito de 1968, ou seja, a coleção estritamente da produção nacional, esta constância transferiu a marca o diferencial estratégico. Por ele o MAM tem argumento e acervo para representar a produção nacional fora do Brasil, como tem acontecido.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Colocado isso seria importante contar um pouco da trajetória do autor no museu, e como pensa a continuação de sua marca como uma marca forte no cenário artístico e cultural. Uma tentativa de teorização dessa experiência está contida no Capítulo 2, com o que chamamos de “Caixa de Ferramentas” para o Marketing Cultural.

Convidado a assumir a função de superintendente quando o MAM já ascendia como um renovado museu na sua fase, como discutimos, de profissionalização do museu. Os dois anos anteriores da presidência de Milu Villela foram dedicados a reforma das suas instalações para provê-lo de condições internacionais, a reformulação da sua grade expositiva e lançar os princípios de uma coleção sólida. O autor foi primeiramente contratado para o ordenamento administrativo. O tempo e o trabalho em equipe ampliaram este escopo. A percepção de uma marca forte amparada por um trabalho contínuo da presidência para alcançar o estado da arte, alteraria este quadro atrelado a um importante capital social e de relacionamento estes fatores provocaram um insight para uma ação inovadora na captação de recursos, na ampliação da visibilidade da marca MAM e no conjunto de ofertas de produtos culturais. No mesmo ano de 1998 foi criado o setor educativo, o programa de cinema e ampliamos a ofertas dos cursos. A captação foi outra forte atuação na época haviam quatro empresas passados oito anos são 84 as empresas e saldo de caixa para um ano de atividades. O emprego constante das técnicas de “Caixa de ferramentas”, entendidas no Capítulo 2, aliada ao propósito de uma liderança bem relacionada e técnicas de gestão de caixa apreendidas nesses últimos dois anos. Colocar o MAM como um dos melhores exemplos e senão o único do seguimento de um museu que chegou a ser liquidado no início de 1963 pelo mesmo presidente que o fundou em 1948, Ciccillo Matarazzo, como vimos no Capítulo 3. Entendemos que a tarefa de reascendê-lo só foi possível pela força que marca MAM – Museu de Arte Moderna estava impressa na mente da intelectualidade e elite econômica paulista.

A escolha do MAM tem forte componente do envolvimento do autor com a história que descrevemos, mas também é um dos grandes exemplos de como uma marca reunirá forças para sustentar uma organização nos piores e melhores momentos de sua história. Nos piores momentos encontrará forças da sociedade para socorrê-lo e reformulá-lo e nos melhores para revigorá-lo a novos patamares. Nos piores e melhores momentos uma marca emblemática pode ser fator diferencial para a sobrevida de uma organização.

Da História do MAM pode se concluir que por meio da perseverança de indivíduos e grupos a marca MAM enraizou-se na mente das pessoas, e

dos formadores de opinião, sendo um valor para a sociedade paulistana e representando a coroação de um esforço ora individual, ora coletivo. Apresentando portanto, um desafio permanente, para a sua governança, que deve estar baseada em valores explícitos orientada por uma missão definida e os seus atos serem transparentes à sociedade. Atualmente todos os agentes sociais e de mercado exigem das entidades capacidade para uma busca organizada de recursos, com foco definido, flexibilidade, adaptabilidade às mudanças e um olhar permanente nas oportunidades. Desta forma as organizações culturais estão desafiadas às mesmas condições complexas das organizações de mercado, não há mais diferença, sobreviverão as organizações culturais com direções lúcidas e com olhar para o horizonte.

Esses são os fatores que farão do MAM uma instituição sólida. Acreditamos que sobreviverão as organizações com direções mais lúcidas e abertas, da mesma forma que as vinculadas à sociedade. Assim, resta administrar bem qualquer organização. Foco, flexibilidade, adaptação às mudanças, retenção de talentos, com o olhar ao mercado, são os eternos itens da boa gestão nas organizações de sucesso.

BIBLIOGRAFIA

AAKER, David; JOACHIMSTHALER, Erich.Como Construir Marcas Líderes. São Paulo:Futura, 2000.

AAKER, David. Marcas: brand equity gerenciando o valor da marca. São Paulo: Elsevier Editora, 1998.

ALMEIDA, Cândido José Mendes de. Fundamentos do Marketing Cultural. In: REIS, Ana Carla Fonseca; SANTOS, Rubens da Costa. Patrocínio e mecenato: ferramentas de enorme potencial para as empresas. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.36, n.2, Abril/Maio/Junho de 1996. p.17-25

AMARAL, A (org. e introd.). Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo: Perfil de um Acervo. Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1988.

_____, O Museu de Arte Moderna de São Paulo. Banco Safra, São Paulo, 1998. ARGAN, Carlo Giulio, Arte Moderna, Editora Cia da Letras, 1992, São Paulo.
BARROS, R. T. Revisão de uma história: A Criação do Museu de Arte Moderna de São Paulo 1946-1949. Dissertação de Mestrado, ECA/USP, São Paulo. 2002.

BELLUZZO, Ana Maria de Morais, Modernidade: Vanguardas Artísticas na América Latina, Editora Memorial, Unesp, SP.

BENETT, Peter. Dictionary of Marketing Terms. American Marketing Association, 1995. BIVAR, Antônio, Yolanda, ed. A Girafa, 2004.

BLECHER, Nelson; PIMENTA, Ângela. O Gênio da Liderança. Revista Exame, Edição 841, 27 de abril de 2005

BLECHER, Nelson; PIMENTA, Ângela. O Gênio da Liderança. Revista Exame, Edição 841, 27 de abril de 2005

BRADBURY, Malcolm, e MC FARLANE (org), Moderno, Guia Geral (1890-1930), Editora Cia da Letras, 2003.

BRADBURY, Malcolm, e MC FARLANE, James, O nome e a natureza do Modernis-

mo, in BRANCO, João Marcos. Brand Naming. Revista da ESPM-janeiro/feveriro de 2004.

BRANT, Leonardo. Mercado Cultural: panorama crítico e guia prático para gestão e captação de recursos. São Paulo: Escrituras Editora: Instituto Pensarte, 2004.

BRITO, F. Nascimento, O Museu de Arte Moderna do Rio de Janeiro, SP, 1999, Projeto Cultural Safra.

BYRNE, Greg. A Marca e os Novos Negócios. HSM Management, 43, março-abril 2004.

CARRIL, Carmen. A Alma da Marca Petrobrás: significado e potencial comunicativo. São Paulo: Editora Anhembi Morumbi, 2004.

COELHO, Teixeira, Dicionário Crítico de Política Cultural, Editora Iluminuras, 1997, São Paulo.

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

CUNHA, Flávio. Investimento de Resultados: Entrevista de Sérgio Ajzemberg. Revista Marketing. n. 396, janeiro de 2006. p. 17-25

D'ALESSANDRO, David F. Guerra de Marcas: 10 regras para desenvolver uma marca vitoriosa. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

DE MICHELI, Mario, As Vanguardas Artísticas: revisão da tradução Luiz Eduardo de Lima, Editora Martins Fontes, SP, 1991.

E.H. GOMBRICH, História da Arte, Círculo do Livro, SP.

ENTREVISTA com Diná Lopes Coelho. in: Revista do MAM, nº 1:37-40. Lemos Editoria e Gráficos, 1998.

FOSTER, Half, Recodificação, Arte, Espetáculo, e Política Cultural, Casa Editorial Paulista, 1996, São Paulo.

GOODMAN apud KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 10ªed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

GULLAR, Ferreira, Etapas da Arte Contemporânea: do cubismo ao neoconcretismo, Ed. Nobel, 1985.

HORTA, V. d'. MAM: Museu de Arte Moderna de São Paulo. DBA Gráficas, São Paulo, 1995.

KAPFERER, J.N. As Marcas Capital da Empresa: criar e desenvolver marcas fortes. 3ªed. Porto Alegre: Bookman, 2003

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

LEVITT, Theodore. Marketing Myopia. Harvard Business Review. Julho-Agosto 1960.

MACHADO NETO, Manoel Marcondes. Marketing Cultural: das práticas à teoria. Rio de janeiro: Editora Ciência Moderna, 2005.

MACHADO NETO, Manoel Marcondes. Marketing Cultural: das práticas à teoria. Rio de janeiro: Editora Ciência Moderna, 2005.

MARQUES, Ailton. O que é necessário para se elaborar uma boa logomarca O. Revista Publish, março – abril 2001.www.publish.com.br

MARTINS, J.R.; BLECHER, Nelson. O Império das Marcas. 2ªed. São Paulo: Negócio Editora, 1997

MARTINS, José Roberto. Branding: um manual para você criar, avaliar e gerenciar marcas. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

MARTINS, José Roberto. Branding: um manual para você criar, avaliar e gerenciar marcas.

São Paulo: Negócio Editora, 2000.

MATUS, Carlos. O Líder Sem Estado-Maior. São Paulo: FUNDAP, 2000.

McDONALD, Macolm. Planejamento estratégico de marketing: teoria e prática. In

Administração de Marketing. BAKER, Michael. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
MENDES DE ALMEIDA, Paulo. De Anita ao Museu. São Paulo, Perspectiva,
1976. MoMA, The Museum of Modern Art, edict by MoMA, New York.
MORAES, Frederico de, Panorama das Artes Plásticas séc XIX-XX, Instituto Itaú Cultural, 1895, SP.

MORAIS, F. Chatô, o rei do Brasil. São Paulo, Cia. Das Letras, 1994.

MUYLAERT, Roberto. Marketing Cultural & Comunicação Dirigida. 5ª Ed. São Paulo: Globo, 2000.
Os museus no mundo. Biblioteca Salvat de grandes temas. 1979.

PENTEADO, Yolanda. Tudo em cor-de-rosa. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1976.

PEREZ, Clotilde. Signos da Marca: expressividade e sensorialidade. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2004.

PINHO, J.B., O Poder das Marcas. São Paulo: Summus, 1996.

PORTER, Michael. Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, Michael. Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior.

Trad.Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1989

PRINGLE, Hamish; GORDON, William. Em Sintonia Com a Marca:como desenvolver uma cultura organizacional que viva a essência da marca. São Paulo: Editora Cultrix, 2001.

PRINGLE, Hamish; THOMPSON, Marjorie. Marketing Social: marketing para causas sociais e a construção das marcas. São Paulo: Makron Books, 2000.

REIS, Ana Carla Fonseca. Marketing Cultural e financiamento da cultura. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

REIS, Ana Carla Fonseca; SANTOS, Rubens da Costa. Patrocínio e mecenato: ferramentas de enorme potencial para as empresas. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.36, n.2, Abril/Maio/Junho de 1996

Revista Top of Mind Folha de São Paulo. Os Alvos do Público. 21 de outubro de 2004.

Revista Top of Mind Folha de São Paulo. Vitória do Hálito Refrescante. 21 de outubro de 2004.

ROCHA, Ismael; GARCIA, Luis Fernando. Branding o Valor da Marca determinando um novo norte ns comunicações com o mercado. www.ieca.com.br (28/05/2003)

SANTOS, Jair Ferreira dos, O que é pós-moderno, Editora Brasiliense, 1997.

SARKOVAS, Yacoff. Negociação do projeto cultural, In: ALMEIDA, Cândido José M. de., DA-RIN, Sílvio. Marketing Cultural ao vivo. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1992. p 144- 153

SCHWARCZ, Lilia K.M. O nascimento dos museus no Brasil. In: MICELI, Sergio (org). História das Ciências Sociais no Brasil. São Paulo, vértice, 1989.

SEIBEL, Felipe. LIMA, Luiz Octavio. A Revolução das Embalagens. Revista Exame, n º8, edição 841, 27 de abril de 2005.

SUANO, Marlene. O que é museu. São Paulo. Brasiliense, 1986.

TAVARES, Mauro Calixta. A Força da Marca: Como Construir e Manter Marcas Fortes. São Paulo,: Editora Harbra, 1998

THOMPSON, John. Ideologia e cultura moderna. Petrópolis: Vozes, 1995.
THOMPSON, John. Ideologia e cultura moderna. Petrópolis: Vozes, 1995.
VASSALLO, Claudia. Você Ainda se Lembra Dela?. Revista Exame, 31 de maio de 2000.
VERONEZZI, José Carlos. Mídia de A a Z. São Paulo: Edicon, 2002.
VODOPOVIC, Anna Carolina Pacheco. Marcas. São Paulo, 1998.

WEBER, Max, A ética Protestante e o Espírito do Capitalismo, Livraria Pioneira Editora, 1994, 8ª Edição, Biblioteca Pioneira de Ciências Sociais, São Paulo.

YIN, Robert K., Estudo de caso, planejamento e métodos, Bookman, 2005, 5ª Edição, São Paulo.

Reportagens Utilizadas:

Folha de São Paulo. Mais de 600 obras no novo MAM de SP. 24/4/1969

Folha de São Paulo. MAM pede ajuda aos artistas para sobreviver. 12/10/1980.
Anexo F Folha de São Paulo. Museu. 27/10/1983
Folha de São Paulo. O MAM não tem dinheiro, mas faz planos para mudar.
7/10/1980 Folha de São Paulo. O MAM vai ficar MAC. 10/5/1963. Anexo C
Folha de São Paulo. Panorama, no MAM. 28/9/1973. Anexo D

Folha de São Paulo. Reforma dinamizará Museu de Arte Moderna. 8/5/1983. Anexo G Folha de São Paulo. Um leilão para ajudar o Museu de Arte Moderna. 19/11/1977. Anexo E Gazeta Mercantil. Em Busca de fôlego. 14/7/1998. Anexo H
MACHADO, Lourival Gomes. 4, Quase 5 Bienais. Il Progresso Ítalo-Brasiliano, 1958. pg12. Anexo A

MACHADO, Lourival Gomes.4, Quase 5 Bienais. Il Progresso Ítalo-Brasiliano, 1958. pg12 O Estado de São Paulo. Sócios do MAM querem recuperar acervo doado. 25/6/1966. Anexo B Revista Arquitetura Contemporânea, nº01 – Agosto/Setembro, 1953. pg.40
RODRIGUES, Carlos. 50 Anos do Museu de Arte Moderna. Gazeta Mercantil – 14/7/1998. Anexo I

ZANINI, Walter. Suplemento Dominical de O Tempo – São Paulo 26/10/1952

Sites: www.ama.org
pt.wikipedia.org

MATERIAL CONSULTADO

Documentos Oficiais:

Consultamos um grande número de documentos oficiais. Os livro de Atas das Assembléias Gerais e Ordinárias, dos Conselhos Deliberativos e Diretorias, de 1966 à 2004, bem como as Atas encontradas dos Conselhos Deliberativos e os Estatutos registrados em cartório nos ajudaram a reconstruir processos administrativos e, em alguns casos políticos de cada gestão. Este foi então o grupo de documentos oficias que nos deu primeira base para entender como funcionava o museu em suas diferentes fases.

Um outro grupo importante de documentos oficiais são aqueles ligados à doação do acervo do museu à Universidade de São Paulo em 1963 e aqueles ligados a tentatiava de recuperação do acervo e reconstituição do museu, entre eles estão: Certificado de Doação do acervo à USP de 15 de janeiro de 1963, da coleção particular de Ciccillo, Escritura de doação do acervo do MAM à USP de 8 de abril de 1963, Petição da ação proposta por Arnaldo Pedroso Horta para anular os atos da Assembléia Geral de determinou a dissolução do Museu de 23 de janeiro de 1963.

Cartas:

A correspondência do museu é vasta e muito reveladora no que diz respeito aos personagens e às lideranças do museu. Elas nos revelam características importantes das administrações e também da relação dos presidentes, dirigentes ou funcionários com a atividade e com os demais envolvidos no museu. Listamos abaixo aquelas que consideramos mais reveladoras, em meio a um incontável número de cartas:

- De Ciccillo a Eduardo Kneese de Melo de 8 de dezembro de 1949.
- De Ciccillo a Nelson Rockefeller de 7 de dezembro de 1949.
- De Carleton Spraque Smith a Eduardo Kneese de Mello de 28 de novembro de 1946.
- De Ciccillo a Antônio Ulhoa Cintra de 25 de janeiro de 1963.
- De Ciccillo a Maurício Nabuco de 23 de novembro de 1950.
- De Ciccillo ao Banco do Brasil de 5 de Agosto de 1952.
- De Ciccillo ao Banco do Brasil de 29 de novembro de 1950.
- De um assessor de Ciccillo para Ciccillo de 25 de julho de 1962.

- Bilhete de Yolanda a Ciccillo, sem data. Reportagens:

Utilizamos um expressivo número de reportagens e material jornalístico, tanto material disperso encontrado nos arquivos pesquisados como também numa pesquisa pedida ao jornal Folha de São Paulo que pesquisou o material referente ao MAM dos anos de 1967 a 2000. Essa pesquisa vêm no sentido de desvendar como foram, e são, publicizadas as atividades do museu em um importante veículo de comunicação com a sociedade. Essas reportagens devidamente qualificadas nos dão idéia de quais atividades são privilegiadas pela imprensa, como o museu é visto por essa mesma imprensa e de como é percebido como importante, ou não, para a sociedade.

Arquivos:

Foram nos arquivos que encontramos a maioria das fontes citadas acima, além dos números do museu, os números de exposição, as premiações, de obras, e etc. Essa atividade nos dá Procuramos nos arquivos documentos e números referentes ao museu. Como por exemplo, número de exposições e de obras adquiridas. Foram eles:

- Biblioteca e Acervo do Museu de Arte moderna de São Paulo.
- Arquivo da Fundação Bienal.
- Biblioteca, Arquivo histórico e Acervo do Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo.

Entrevistas:

A última parte da pesquisa foi estruturada com base em entrevistas realizadas, em sua maioria, no ano de 2005. Essas entrevistas formam realizadas ou no próprio museu ou no local de trabalho ou residência dos entrevistados. Foram entrevistas com questionário semi- aberto, ou seja não apresentávamos para o entrevistado uma relação rígida de perguntas,

fizemos para cada um deles um questionário com questões amplas em que cabiam problematizações específicas que poderiam ou não serem ressaltadas. Entrevistamos as pessoas preocupados cm os períodos que estabelecemos para o museu e com a reconstituição das relações pessoais e administrativas que dava vida ao museu.

Para a primeira fase, que vai de 1948 a 1963, entrevistamos um ex diretor do museu na época, que inclusive assina a ata de fundação do museu, Sr. Juljan Czapski, a secretária de Ciccillo que se tornou funcionária administrativa do museu, a Sra.Eva Fernandez e o autor do livro Yolanda, que conta a história de Yolanda Penteado o Sr. Antônio Bivar.

Para a segunda fase que vai de 1963 a 1968, entrevistamos Vera d´Horta, filha de Arnaldo pedroso d`Horta o mais importante diretor do museu ligado à reestruturação do museu após a doação de seu acervo.

A fase de renascimento do museu que vai de 1968 a 1982 tem como nome principal Diná Lopes Coelho, para reconstituir essa época contamos com a entrevista de Mário Garcia, primeiro funcionário registrado pelo museu e secretário pessoal de Diná e Luiz Seraphico, presidente do museu de 1980 a 1982.

Para entendermos a gestão de Aparício Basílio da Silva, de 1982 a 1992, gestão longa e polêmica, entrevistamos Denise Matar e Valú Ória, ambas ligadas a parte de curadoria do museu, e Fábio Magalhães, ex diretor do museu e amigo pessoal de Aparício.

Para o que consideramos a última fase do museu, que se caracteriza pela sua profissionalização, contamos com as entrevistas de Eduardo Levy, presidente do museu entre 1992 e 1995, e sua esposa Silvia, e de Maria Alice Milliet ex curadora do museu.

As entrevistas foram reveladoras em muitos aspectos, principalmente no que diz respeito às lideranças do museu, como se davam as articulações que permitiam ao museu existir e como era a relação da liderança com o tipo de administração e com a função do museu.

ANEXOS

Anexo 1 – Carta de Carleton Sprague Smith à Eduardo Kneese de Mello (28/11/1946)

Anexo 2 – Carta de Francisco Matarazzo Sobrinho à Eduardo Kneese de Mello (8/11/1949)

Anexo 3 – Carta de Francisco Matarazzo Sobrinho à Nelson Rockefeller (7/11/1949)

Anexo 4 – Carta a Francisco Matarazzo Sobrinho (25/06/1962)

Anexo 5 – Relação de Obras da “Exposição do Acervo 1954-1955”

Anexo 6 – Escrituras de doação do acervo (15/01/1963)

Anexo 7 – Relação de obras doadas por Yolanda Penteado

Anexo 8 – Documento de doação do acervo à Universidade de São Paulo (02/10/1963)

Anexo 9 – Carta de Francisco Matarazzo Sobrinho à Antônio Ulhoa Cintra (25/01/1963)

Anexo 10 – Carta ao Conselho Universitário da Universidade de São Paulo do então reitor Ulhôa Cintra (1/02/1963)
Anexo 11 – Informação Nº 800/63 do Museu de Arte Contemporânea da USP (3/10/1963)

Anexo 12 – Cópia de bilhete manuscrito de Yolanda Penteado à Ciccillo Matarazzo e “A dança do MAM” publicado no Correio Paulistano (15/05/1963)

Anexo 13 – Certidão da sociedade denominada “Museu de Arte Moderna de São Paulo”

Anexo 14 – Ação proposta por Arnaldo Pedroso Horta (14/09/1966)

Anexo 15 – Requerimento do registro da Assembléia Geral Extraordinária de 12 de dezembro de 1963 (4/03/1964)
Anexo 16 – Ata da Reunião Ordinária do Conselho Deliberativo do MAM (14/05/1990)

Anexo 17 – Ata da Reunião da Diretoria do MAM (22/05/1990)

Anexo A – “4, quase 5 Bienais” Lourival Gomes Machado

Anexo B – “50 anos do Museu de Arte Moderna” Gazeta Mercantil (14/07/1998)

Anexo C – “O MAM vai ficar MAC” Folha de São Paulo (10/05/1963)

Anexo D – “Panorama, no MAM” Folha de São Paulo (28/09/1973)

Anexo E – “Um leilão para ajudar Museu de Arte Moderna” Folha de São Paulo (19/11/1977)

Anexo F – “MAM pede ajuda aos artistas para sobreviver” Folha de São Paulo (12/10/1980)

Anexo G – “Reforma dinamizará Museu de Arte Moderna” (8/05/1983)

Anexo H – “Um acervo Milionário nas comemorações” com jornal e data desconhecidos

Anexos I – Reportagem de Alessandra Simões com jornal e data desconhecidos