

EMPREENDEDORISMO CULTURAL: desafios e oportunidades para gestores culturais em Imperatriz, Maranhão, Brasil

CULTURAL ENTREPRENEURSHIP: challenges and opportunities for cultural managers in Imperatriz, Maranhão, Brazil

Eyder Siqueira dos Santos¹ - UEMASUL
Iracema Rocha da Silva² - UEMASUL
Antônio Pereira de Lucena Neto³ - UEMASUL

RESUMO

Este artigo trata dos desafios e oportunidades que gestores culturais se deparam na cidade de Imperatriz e objetiva em descrever a importância do empreendedorismo cultural, apontar as perspectivas da Gestão Cultural dentro de um contexto nacional e regional, pontuar de que forma e em quais aspectos o planejamento estratégico e empreendedorismo podem contribuir para o campo da Economia da Cultura e sugerir propostas de melhorias para o desenvolvimento do Empreendedorismo Cultural (planos de ação, projetos). O método de análise foi feito a partir da articulação entre as informações obtidas na pesquisa bibliográfica - descritiva de obras e legislações referente ao assunto. Dessa maneira, foi possível compreender como ferramentas do empreendedorismo são eficazes dentro da economia da cultura, com manuseio de habilidades empreendedoras é importante no desenvolvimento socioeconômico desta classe.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento; Gestão; Economia; Criatividade.

ABSTRACT

This article deals with challenges and opportunities that influence cultural culture, points out the perspectives of Management in a national and regional context Employment and entrepreneurship can contribute to the field of the Culture Economy and proposals for improvement for the development of Cultural Entrepreneurship (action plans, projects). The method of analysis was constructed in articulations between subject report in bibliographic research - descriptive of works and legislations about subject. Thus, as it is prohibited the use of entrepreneurship tools is important for the culture economy, with emphasis on skills development is important in the socioeconomic development of this class.

KEYWORDS: Planning; Management; Economy; Creativity.

DOI: 10.21920/recei72020619128143

<http://dx.doi.org/10.21920/recei72020619128143>

¹Graduado em administração/ Universidade da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL). E-mail: eydersiqueira@gmail.com / ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8070-1426>.

²Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional (Universidade de Taubaté, UNITAU). Centro de Ciências Humanas, Sociais e Letras (CCHSL)/Universidade da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL). E-mail: iracemarocha@uemasul.edu.br / ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7287-4829>.

³Mestre em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Centro de Ciências Humanas, Sociais e Letras (CCHSL)/Universidade da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL). E-mail: antonio.neto@uemasul.edu.br / ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1681-663X>.

INTRODUÇÃO

Historicamente, o estado do Maranhão se destaca por sua forte veia artística e cultural de seu povo que é particular devido a sua multi- racialidade, consequência da formação dos diversos grupos étnicos que misturam dando origem a esta comunidade pluriétnica. Brancos, negros e indígenas são os protagonistas deste rico seleiro de manifestações culturais. (FERRETI, 2003).

Dentro deste contexto histórico, o município de Imperatriz apresenta a característica peculiar de ter sido porta de entrada de muitos imigrantes na Amazônia oriental e sul do estado do Maranhão. Estes, consigo trouxeram toda sua história e seus atuais costumes e tradições que muito contribuíram para a formação sociocultural da nova sociedade ora em processo de formação. Deste a construção da BR-010 (Belém- Brasília), um dos marcos do crescimento demográfico e comercial da região, passando pela vinda dos “aventureiros da serra pelada”, passando pelos sertanejos e agricultores do setor primário, até a expansão industrial e agrícola recente que atravessa a região, deixaram sua contribuição na formação da identidade cultural imperatrizense, que é evidente na gastronomia, na música, nas artes plásticas, ou seja, nos costumes em geral do nosso povo, que é visivelmente heterogêneo.

É notável que esse acontecimento gerasse os mais variados tipos de manifestações e simbologias numa velocidade constante, haja vista que o município ainda passou por um novo fluxo migratório que influencia diretamente nesta cadeia cultural, fruto do processo de globalização, que é um fenômeno inexorável onde ninguém está isento à sua influência, que é notório observando o decorrer da história da humanidade com a contribuição por ocasião de suas expedições, do comércio, das imigrações, das diversas influências culturais e da difusão dos mais variados conhecimentos inserindo a ciência e a tecnologia, como ressalta ABÍLIO, baseando- se em outros autores.

Pessoas atravessam mares sonhando com novas oportunidades em outras terras e isso ocorre em uma frequência e celeridade nunca acontecida antes. Nesta ótica da formação social, estão inseridos os artistas e demais profissionais da cultura que contribuem para este desenvolvimento através da inserção de um produto social reflexo da interação de indivíduos, como forma de dar sentido a situações imposta pela vida em sociedade, gerando produções criativas que se conectam com os demais elementos sociais com dinamismo, pois são produtos deste envolvimento.

Observado a importância social e econômica que a Indústria criativa tem para o município de Imperatriz-MA, é necessário traçar uma descrição do expressivo valor que o empreendedorismo cultural representa para nossa classe artística, apontando quais as perspectivas da Gestão Cultural dentro de um contexto nacional e regional. Desta maneira, pontuar quais as ferramentas da administração podem ser utilizadas pra seu desenvolvimento, em quais aspectos o planejamento estratégico aliado ao empreendedorismo pode contribuir para o campo da Economia da Cultura e sugerindo propostas de melhorias para o desenvolvimento do Empreendedorismo Cultural (planos de ação, planos de negócio, projetos, planejamento estratégico).

O objetivo deste trabalho é identificar os desafios e oportunidades dos gestores culturais na cidade de Imperatriz, o qual foi alcançado com a análise feita a partir da articulação entre as informações obtidas no método pesquisa bibliográfica descritiva de obras e legislações referente ao assunto. Dessa maneira, é possível compreender como ferramentas da administração e do empreendedorismo são eficazes dentro da economia da cultura, como manuseio destas habilidades técnico-científica é importante na geração do desenvolvimento socioeconômico desta classe peculiar. Para isso levanta se o seguinte problema: Como o Empreendedorismo Cultural

contribui para o crescimento socioeconômico do município de Imperatriz e quais são seus desafios.

EMPREENDEDORES CULTURAIS: desafios e oportunidades dos gestores culturais no contexto nacional e regional

O conceito de empreendedor, que no dicionário Michaelis (2019), uma das principais ferramentas de pesquisa, quer dizer: “feito por aquele que empreende. Que se aventurar à realização de coisas difíceis ou fora do comum; ativo, arrojado”, é um conceito contemporâneo, que vem sendo muito usado nos últimos anos por várias instituições.

A palavra Empreendedorismo surge na França por volta dos séculos XVII e XVIII, com a finalidade de apontar aqueles que se diferenciavam por possuir ideias progressistas que inovaram, melhoraram e modificaram formas de agir mediante um cenário que almeja progresso. Diante disso, é importante salientar o avanço do empreendedorismo, que se torna fundamental para o fortalecimento da economia, tornando-se um incentivo para criar e se desenvolver. (Mendonça, Silva e Rabelo, 2014. p. 3).

O empreendedor, independente da área em que atua, seja comercial, social, ou cultural, deve possuir uma característica imprescindível para a realidade contemporânea: estar em condições de atuar perante mudanças constantes do mundo globalizado. “Talvez a gestão administrativa seja o aspecto mais frágil do mercado cultural [...]. Ainda são poucos os produtores culturais que têm uma produção cuidada, planejada e constantemente avaliada pelos procedimentos de gestão administrativa.” Essa declaração, de Brant (2001) em seu livro Mercado Cultural, novamente sugere o valor da qualificação do profissional de cultura. Um profissional da gestão deve, no mínimo, estar em condições de atuar na sua área. Em síntese, Brant (2001) observa no mercado a procura incessante de produtores, administradores e captadores de recursos, sob o argumento de que o artista não pode dedicar seu tempo a “coisas menores”, porém ressalta que o artista, como empreendedor, uma vez que está criando um produto para o mercado, precisa conhecer gestão e administração para supervisioná-las.

E o conceito de “empreendedorismo cultural”, sugerido como proposta de estudo deste artigo, ainda é um termo insipiente no que se refere a conceitos e pesquisas, mas que já apresenta um grande volume discursivo sobre o tema, reflexo da amplitude de investimento em programas de incentivo e financiamento na área cultural, que foi capaz de gerar um maior horizonte de possibilidades. Porém, ainda é um setor onde ainda são discretos os aprofundamentos acadêmicos e técnicos, prevalecendo o autodidatismo, mas que almeja por agentes capacitados, profissionais especializados que possam atender as demandas de um mercado em expansão.

Avelar (2010) observa que o gestor de projetos culturais é um ofício que ainda está em processo de formação e se encontra em um território ainda caracterizado pela extrema improvisação e carência de concepção. Diante disso, toda e qualquer contribuição ao delineamento e consolidação da profissão é necessária ao amadurecimento do setor. Esse “horizonte” ainda não é perceptível dentro da economia da cultura e necessita ser amplificado para que possa gerar acessibilidade a todos os elementos envolvidos neste setor. Em suma, Davel (2016) aborda que “a pesquisa sobre empreendedorismo cultural é dispersa: diversas são as abordagens e conceptualizações sobre como a cultura afeta o empreendedorismo e como o empreendedorismo afeta a cultura”.

A capacidade de se observar como se constroem as inúmeras facetas de entrada para área de

atuação de um gestor cultural é o pilar básico para a percepção da sua importância como profissional. As condições de construção de um profissional da cena cultural se passam por duas situações: a experiência e do conhecimento sistêmico. Isso é afirmado por Cunha (2011) quando pontua duas condições palpáveis que estão ligadas ao processo de formação de cada geração. Tratam-se primeiramente das experiências adquiridas no dia a dia das práticas da cultura, que os tornaram profissionais da área de maneira quase casual, pois foram forjados por elementos circunstanciais, de oportunidades - ao ofício de gestores culturais, quase inconscientes da ideia de que já exerciam essa profissão. A segunda condição já se trata da decisão e busca, de forma consciente, do conhecimento técnico- profissional, partindo do pressuposto da formação sistemática e a aceitação dos pares, tornando-se mais coerente e direcionada como escolha profissional.

Observa-se a relevância do tema quando se verifica a grande lacuna que distancia os gestores culturais, artistas e profissionais do entretenimento da viabilidade de captar recursos financeiros, tanto do setor público quanto privado, capazes de tornar realidade a realização de um projeto cultural. Porém, para isso, se faz necessário a discursão sobre esta abordagem, como sugere Cunha e Bertelli (2008) quando afirmam em sua obra que o entendimento da gestão de projetos culturais remete à noção de que existe uma “cultura” a ser gestada. Logo é necessário que ações sejam balizadas por profissionais aptos, capazes de gerir ações, do início ao fim do processo, cumprindo todas as etapas do que foi proposto. Judice e Furtado (2014) advertem dois principais aspectos que justificam a presente pesquisa no campo da administração e de estudos organizacionais na área da economia da cultura: primeiramente, a crescente importância internacional e nacional das indústrias criativas e, em segundo lugar, suas características e diferenciais no que comparado às indústrias tradicionais.

Como se trata de um produto cultural que tem como essência o vínculo com o público, com compromisso ético e social e com a sensibilidade, os desdobramentos devem ser administrados de forma eficiente e eficaz, baseado em um planejamento minucioso. Juliano (2010) ressalta em sua obra que o gestor cultural terá que possuir sensibilidade artística e capacidade de manter o diálogo entre o universo artístico-cultural, o poder público, o meio empresarial e a sociedade civil como um todo.

As novas tendências e os desafios do mercado da cultura

A cena contemporânea retrata um ambiente globalizado e muito acirrado, onde a constante atualização se torna essencial para a manutenção no mercado do profissional da cultura, em todas as segmentações. Isto é reforçado por Paula (2009) quando afirma que em um panorama globalizado e bem competitivo, é de suma importância para a sobrevivência profissional do gestor de projetos culturais uma regular atualização.

Em aspecto geral, no mundo contemporâneo, a formação tem se mostrado como pilar para a consolidação da ação profissional dentro de um contexto de ampla complexidade da divisão de trabalho, da acelerada mudança tecnológica que geram transformação na esfera da sociabilidade e da relação que temos com o conhecimento. Segundo Zabalza (2004) atualmente é cada vez menor o número de atividades que não precisam de metodologias de formação específica para ser realizada, logo a importância da formação é cada vez mais necessária e profunda à medida que as atividades (profissionais, sociais, e, inclusive, pessoais) tornam suas exigências mais complexas.

A realidade móvel, ou líquida, como afirma Bauman (2004), um dos sociólogos mais conceituados da atualidade em sua obra *Modernidade Líquida*, ressalta a necessidade de profissionais qualificados e sempre atentos às mudanças do mundo contemporâneo e do

mercado atuante. Com as mudanças constantes da realidade, o autor destaca que a realidade atual passou a ser uma realidade que se desmaterializa e se reinventa constantemente. Nesta visão de realidade, mutável e dinâmica, é importante que profissionais no campo da cultura possuam condições de identificar quais as principais tendências e mudanças que ocorrem nesta área para gerar um mapeamento do mercado cultural, que se encontra em constante movimento, nada diferente do que acontece dentro de um cenário global.

Em sua obra, Kotler (2009) afirma que “o empreendedor cultural, deve agregar valor ao trabalho cultural e entender o que o mercado, neste caso governo, clientes de projetos e também o público, esperam”. Como qualquer segmento do mercado, as possibilidades podem aflorar de ocasiões não tão propícias, de ambientes não muito favoráveis, porém, somente aqueles mais bem capacitados terão condições de compreender estas oportunidades e se aproveitar delas, na cultura não é diferente. Kotler (2009) reforça essa ideia: “Inúmeras oportunidades de mercado emergem do macro ambiente em constante mudança. As empresas devem ser habilidosas na detecção das tendências”. Assim como na definição estratégica das grandes corporações, para conquistar o sucesso e conhecer mais afincado o público para o qual direciona suas atividades, o empreendedor cultural pode e deve elaborar sua própria “inteligência de mercado”, evento que o fará entender mais profundamente o mercado no qual atua e o auxiliará a elaborar as estratégias de seus projetos.

Oferecer produtos ou serviços diferenciados é a estratégia eficaz para aumentar o desempenho de empresas e profissionais que atuam na área cultural, pois como em qualquer tipo de empreendimento, a dinâmica do mercado contemporâneo está ditando as novas tendências, gerando consideráveis mudanças que cobram destas instituições e profissionais a prestação de serviços e apresentação de produtos inovadores. Aquelas que mais rápido entenderem esse processo, se destacará no mercado e, para isso, dominar o conhecimento para desenvolver bons processos culturais são considerações essenciais para se ter produtos e serviço diferenciados, Segundo afirma LoveLock (2001), “a melhoria da qualidade em serviços só é possível com profundo entendimento do processo. Assim, o processo assume uma importância primordial na gestão de serviços, pois é ele o determinante da natureza das interações entre o usuário e a organização, conhecidas como momentos da verdade”.

No mercado, em qualquer segmento, o empreendedor que possui uma visão estratégica, cria soluções e inovações, tem zelo no atendimento ao seu cliente, é capaz de visualizar a necessidade de seu público alvo, surpreendendo-o positivamente, e tem capacidade de gerir o negócio com profissionalismo e seriedade, colherá os bons frutos. Lovelock e Wright (2001) reforça a ideia que: “quando o cliente tem suas expectativas atendidas ou superadas pela prestação do serviço, então este apresenta qualidade, e logo, o cliente ficará satisfeito. No entanto se a prestação do serviço estiver abaixo das expectativas, o cliente identificará o serviço como sendo de má qualidade.”.

Inúmeras as competências para se atuar no mercado cultural e podem ser diversificadas na medida das circunstâncias sociais ou da área artístico-cultural na qual se opera. Numa visão mais ampla, além das características mais subjetivas já mencionadas, um produtor cultural deve ter conhecimento específico de formas de financiamento (leis de incentivo, editais público e privados); conhecimentos administrativos e financeiros; entendimento de marketing; gestão pessoal; criação e organização e ainda conhecimentos e fundamentos relacionados à cultura nas várias extensões sociais. Fiorezi (2013) ressalta a importância de vários vetores, como o desenvolvimento de políticas públicas, criação de Leis de Incentivo à Cultura, Fundos de Cultura e da própria desenvoltura positiva da economia brasileira nos últimos anos produziram oportunidades para a consolidação e aumento de projetos culturais.

Além de processos bem consolidados e profissionais qualificados, outro fator que deve ser olhado com grande importância e como um grande diferencial pelos empreendedores culturais são os recursos utilizados. Segundo afirma Lovelock e Wright (2001), “um fator que contribui diretamente para a mudança no paradigma do setor de serviços é o avanço das tecnologias”. Pois as novas tecnologias estão se tornando ferramentas eficazes no auxílio das atividades das empresas de serviço, tanto na aplicabilidade dos processos e quanto na comunicação com seus parceiros e clientes. É um dos recursos mais importantes em qualquer setor da economia e isso faz com que tecnologia e empreendedorismo andem de mãos dadas. Os vários recursos tecnológicos, como internet, automação e a computação, colaboram no desenvolvimento dos processos, porém, este recurso é eficiente em seus resultados se empregado de maneira estratégica, exemplo de uso estratégico da tecnologia é o emprego do marketing digital, ferramenta administrativa muito usada na indústria criativa para melhor desenvolver seus produtos culturais.

O processo de globalização gera transformações em todos os segmentos da sociedade e a tecnologia é uma das principais responsáveis por essa nova dinâmica dentro dos processos culturais. A partir da interatividade dos indivíduos em uma rápida fluidez de informação, os espaços são redimensionados, mudando as relações de tempo- espaço, consolidando uma sociedade móvel e os limites entre sociedades seguem outra trilha. Traça, então, novas relações sociais e econômicas operadas diretamente pela amplitude da cultura, da informação e do conhecimento. Os canais de comunicações, como a internet, são diretamente responsáveis em encurtar as trilhas entre personagens sociais, com objetivos em comum de dinamizar o processo de troca de informação de maneira rápida e eficaz. Atualmente, as inovações tecnológicas, resultado da constante mudança global, oferecem as mesmas condições de acesso a ferramentas digitais para qualquer tipo de artista. Estas ferramentas estão cada vez mais presentes em nossas vidas e apontam uma rápida evolução em suas tecnologias. Salazar (2015) relata sobre esta dinâmica mundial e exemplifica que há 10 anos não existiam as plataformas online (Facebook, YouTube ou Sound Cloud) que hoje podem ser usadas por astros e iniciantes. Menciona que há duas décadas os arquivos MP3 eram praticamente desconhecidos da população mundial, comprar CD, quem sabe, nunca ocorreu, porém, realizar download de diversas músicas através da conexão de banda larga e ainda ouvir música no smartphone é a realidade atual.

No mundo globalizado, no qual múltiplos intercâmbios se disseminam, criatividade e cultura vêm-se convertendo em bases das chamadas "indústrias criativas". Tais indústrias correspondem a um conjunto variado de atividades, incluindo segmentos voltados ao entretenimento e consumo simbólico-expressivo, os quais ganham atratividade e aplicação às políticas regionais e urbanas de desenvolvimento econômico e social, com possibilidades de criação de empregos, crescimento de renda nacional, regional e local, além de ampliação de maior acesso e participação aos cidadãos.

O progresso da economia depende dos pequenos negócios e o mercado da cultura está inserido neste grupo, que correspondem uma grande parcela da geração de empregos, das ações inovadoras, da contribuição de impostos, ou seja, da riqueza dos países. O mercado cultural gera um ambiente de imensa oportunidade e a cada dia aumentam as discussões em torno deste assunto como ponto estratégico para desenvolver o processo de inserção do tema nos debates atuais relativos ao desenvolvimento humano, social e econômico, conforme foi descrito por Cueller (1997) em sua obra, onde o autor se assentando reconhecimento da importância do setor cultural, onde defensores do investimento em artes se utilizam de estudos de impacto econômico que justificam os resultados socioeconômicos e financeiros, capaz de oferecer oportunidade de emprego e renda, provando que a argumentação de investimento no setor é necessária.

A economia criativa tem um potencial elevado, possui um universo extenso de criadores, poetas, músicos, artesãos, artistas, etc. que necessitam desenvolver um comportamento empreendedor que colabore com o crescimento da cultura e, conseqüentemente, da economia. De Almeida (2012, apud Santos- Duisenberg, 2018) faz referência à definição adotada pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento-Unctad (2010), quando esta aponta a potencialidade da economia da cultura em provocar o desenvolvimento econômico, a geração de empregos, ao mesmo tempo em que gera a inclusão social, a diversidade cultural e o desenvolvimento humano. Observa-se então, que ao envolver perspectivas econômicas, culturais, tecnológicos e sociais, a economia criativa cria vínculos fortes com a economia geral nos graus macro e micro, por isso, o volume de desenvolvimento.

Planejamentos Organizacionais como ferramenta eficaz dentro da nova dinâmica do mercado cultural

Perante todo contexto em que envolve a necessidade de instrumentalizar os profissionais do segmento da cultura, é importante que haja uma profunda discursão no que se refere à introdução de mecanismos empreendedores e administrativos como o planejamento estratégico, nos vários modais culturais, superando conceitos tradicionais de gestão cultural. O mercado cultural necessita ser reestruturado nesta nova concepção e anseia por capacitação técnica específica nos mais variados processos construtivos da cadeia produtiva do referido setor.

Quando se trata da cadeia produtiva cultural, refere a todos os atores envolvidos: dos que geram recursos, dos que produzem, dos que distribuem, dos que consomem. Cunha (2005) concebeu uma interpretação extensiva que vai além da noção das etapas básicas de trabalho em gestão cultural como criação, produção e distribuição, segundo o autor, é importante considerar as novas etapas para o desenvolvimento de ações e projetos culturais, que são a pesquisa, o planejamento e a avaliação, bem como ter o domínio de instrumentos de marketing, legislação tributária, dentre outros.

Brant (2004), Malagodi e Cesnik (1999) observam que outras áreas do conhecimento já se utilizam de instrumentos de gestão com muito sucesso e estes podem promover melhoria de qualidade nos projetos culturais se empregados de maneira eficaz, gerando o desenvolvimento do nível de produtos e serviços relacionados à Economia criativa, despertando maior grau de interesse por parte de apoiadores e patrocinadores, otimizando a imagem e a capacidade de atração de investidores e consumidores diretos.

Dentro desta ótica, se faz necessário pesquisar em quais aspectos as ferramentas, considerações e procedimentos de planejamento estratégico colaboram em todos seus aspectos para o desenvolvimento da gestão no setor da Economia da Cultura, aspectos estes que vão desde elaboração de projetos, planejamento estratégico, legislações, marketing, plano de negócio, plano de ação, captação de recursos, avaliações, etc. Neste ponto de vista, almeja-se o maior uso de ferramentas de gestão, já bastante difundidas nas atividades empresariais desde a década de 60, com a finalidade de causar ganhos de qualidade nos processos que abrangem a produção cultural. Carvalho, Cutrim e Costa (2017) ressalta a experiência positiva da cidade de São Luís-MA no que se refere à imersão da cultura dentro do planejamento estratégico:

A cidade de São Luís possui atrativos culturais formatados como elementos de oferta turística; além deles, manifestações populares também são instrumentos que favorecem o turismo na cidade e podem se converter em produtos competitivos num mercado em constante transformação. Os elementos culturais são acionados

no planejamento estratégico como diferenciadores da oferta, ao lado dos atrativos naturais. (CARVALHO; CUTRIM; COSTA, 1999, p. 630).

Cabe entender os conceitos de economia da cultura, de planejamento estratégico e, deste último, explanar suas ferramentas e etapas de elaboração, discutir a aplicabilidade destas no campo da cultura com a finalidade de incrementar, por meio da análise da situação, as melhores alternativas estratégicas de atuação que possam contribuir neste ambiente peculiar de vários segmentos culturais. Salazar (2015) afirma a importância do planejamento estratégico que atualmente é realidade também nas microempresas e deve ser entendido como um processo que requer dos agentes culturais a sensibilidade de perceber o contexto intrínseco do artista, bem como a capacidade de realizar ajustes de rota e coragem de fazer adaptações de processos de trabalho.

O planejamento estratégico faz referência à formulação de objetivos quanto ao norteamento das ações a serem seguidas para a sua consolidação, sempre observando as condições externas e internas à empresa e a sua evolução esperada. É um instrumento que poder ser utilizado tanto para diagnosticar uma situação empresarial, quanto para desenvolver caminhos de ação possíveis para o alcance das metas definidas. Ele pode ser considerado como uma das fundamentais ferramentas gerenciais que um gestor cultural deve ter em mãos na execução de sua atividade, pois possibilita um programa estratégico de ação, permitindo o posicionamento organizacional das instituições culturais e de profissionais na procura de maior eficiência e otimização de recursos humanos e financeiros.

Pela complexidade do mercado cultural, o planejamento estratégico deve ser alinhado a características de cada segmento que o deseja implementar. Logo, os modelos de planejamento estratégico serão específicos para cada segmento, procurando se adaptar a realidade de cada vertente, usando de metodologias diferenciadas, respeitando o tamanho de cada instituição e os profissionais. Com isso, independente do modelo a ser seguido, a estrutura do planejamento terá que seguir determinadas etapas, como:

- A elaboração de diagnóstico da realidade institucional, com a intenção de visualizar seus pontos fortes e fracos dentro do ambiente interno e as oportunidades e ameaças no contexto externo;
- O estabelecimento da missão, visão de futuro, foco de atuação e inovação;
- O planejamento de objetivos e resultados esperados;
- A sustentabilidade (como);
- Os prazos de execução (quando);
- A fixação de estratégias (o que e quais) e,
- O desenvolvimento de condições satisfatórias que permitam a sua implantação.

Fiorezi (2013, apud Fischmann; Almeida, 1991) em sua obra ressalta que esta ferramenta, usada como técnica administrativa, tira proveito da apreciação do ambiente externo e interno de uma organização, com a finalidade de conferir as oportunidades e ameaças, os pontos fortes e fracos para a realização da missão desta organização. O citado procedimento dirige à tomada de decisão no que se refere à direção que a organização terá que tomar para prevalecer-se das oportunidades e minimizar os riscos.

Todas as etapas acima citadas devem ser monitoradas e avaliadas constantemente com o propósito de estabelecer indicadores para que possa ser realizada os devidos ajustes. Esse monitoramento deve ser de responsabilidade de todos os elementos envolvidos no processo para

que possam ser estabelecidos os melhores caminhos a seguir. Salazar (2015) define o planejamento estratégico como:

Planejamento é um Plano de Ação detalhado. Um modelo de administração focado no futuro. Uma agenda de trabalho de longo prazo. O artista deve saber aonde quer chegar para imprimir um direcionamento na sua carreira. A direção estratégica de uma carreira artística é um estilo de direção focado no futuro, atento às mudanças, a fim de manter o artista no mercado globalizado. É andar com os pés no chão, mas com a cabeça olhando para frente. (SALAZAR, 2015, p. 178).

Em uma segunda fase será necessário definir quais as diretrizes a seguir, ou seja, estabelecer critérios de alinhamento e avaliação, delimitação de campo de atuação, definição de parâmetros e orientações para o desenvolvimento dos programas, projetos, produtos, dentre outros. Entra em cena o Plano de Ação, esboço executivo do planejamento estratégico, documento oficial que informa todas as diretrizes, planos, ações, projetos concebidos durante o planejamento.

São inúmeras as ferramentas que podem ser utilizadas neste processo de imersão da cultura no empreendedorismo, porém o plano de ação é o que explana todo processo a ser realizado no desenvolvimento de um projeto cultural, sempre atentando a adaptação para cada segmento. Segue abaixo em exemplo fictício criado com o objetivo de dar visualização de como elaborar um plano de ação (Quadro 1).

QUADRO 1. Plano de ação para imersão no empreendedorismo.

PLANO DE AÇÃO BAILE DOS FORMANDOS DA UEMA/2019		
1	META	Promover evento de excelência, para clientes, colaboradores e patrocinadores; Incluir o evento no cronograma anual da UEMASUL e de eventos do município de Imperatriz e região;
2	O QUE?	Baile dos formandos da UEMASUL;
3	ONDE?	Colonial Eventos, município de Imperatriz;
4	POR QUE?	Criar um momento simbólico aos acadêmicos formandos, familiares e amigos; gerar aproximação com a sociedade imperatrizense e promover evento social de excelência;
5	COMO?	Através da elaboração do projeto baile dos formandos da UEMASUL;
6	QUEM?	Corpo discente, docente, familiares, amigos, patrocinadores, colaboradores e autoridades;
7	QUANDO?	DIA 23 JUL 2020
8	CUSTO?	Definido no plano de negócio do projeto

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

É notável que em instituições empresariais, o planejamento estratégico é uma ferramenta consolidada, bastante difundida em estudos de projetos dos mais diversos ramos e atividade. Enquanto no ramo cultural ainda é tímida a sua aplicabilidade e ainda possui grande dificuldade de adaptar tais ferramentas, pois as atividades artística e cultural são intrinsecamente subjetivas e estas devem ser preservadas. Tratam de manifestações e expressões do ser humano e, por provocarem impacto social de grande vulto, devem ser administrada com bastante planejamento, eficiência, qualidade em todas as fases do processo.

O campo cultural ainda é incipiente de estudos e de políticas públicas no Brasil e a revisão de literatura nacional nessa área evidencia que é relativamente recente a pesquisa em empreendimentos criativos no país, resultando em lacunas em termos de estudos de organização e gestão desta indústria cultural, que necessitam ser preenchidas. Mas o improvisado e o amadorismo, que sempre imperaram no universo cultural brasileiro, tem se tornado cada vez

menos presente. Avelar (2010) põe em pauta a necessidade de os profissionais da cultura caçarem ferramentas de gestão para aperfeiçoar sua atuação, pois para ele não há mais lugar para a improvisação e o amadorismo enraizado no universo cultural brasileiro. Os métodos fundamentados somente no experimento estão perdendo força em um mercado promissor cada vez mais rigoroso e exigente quanto aos padrões de qualidade.

De qualquer maneira, este artigo quer propor que é possível desenvolver a gestão cultural, criando simetria entre palco da cultura e o palco empresarial, pois ambos possuem em sua atividade prática vários elementos em comum à administração, como por exemplo: a gerência de recursos (humanos e financeiros), atendimento de uma demanda ou necessidade (criação de espaços culturais, festivais musicais para o público de um determinado local, viabilização de uma expressão artística, etc.) e a criação de produtos ou serviços (elaboração de um DVD e CD, montagem de uma peça teatral, apresentação de bandas musicais, peças de artesanato, etc.).

A intenção sociocultural como um caminho de oportunidade

Desenvolver trabalhos no mercado cultural traz além de resultados financeiros, a possibilidade de desenvolver ações de cunho social capazes de gerar uma gama de oportunidades pra todos aqueles que estão envolvidos neste processo. O contexto sociocultural, muito utilizado atualmente, reflexo da forte conexão que há entre os temas, é fruto do anseio de se criar bases estruturais para a promoção da plena cidadania cultural para sua sociedade. Logo, criar projetos associados às causas sociais, além de ser uma grande ferramenta no desenvolvimento socioeconômico, é um excelente cartão de visita para convencer investidores a patrocinarem suas ideias, pois uma atividade que gera contribuição para o desenvolvimento social, agrega valor à ideiação. Paula (2019, apud BRANT, 2002): em sua obra faz referência ao posicionamento de Leonardo Brant quando este afirma que “o investimento, geralmente realizado nos grandes espetáculos ganha força se for atrelado a questões sociais.”

Tem se tornado um diferencial atrativo às empresas patrocinadoras de projetos culturais esse olhar de empreendedorismo com forte ligação a responsabilidade social. Leitão (2007) observa que “relação entre empresa e comunidade/sociedade é hoje objeto de atenção de vários setores sociais, organizados ou não.” Esses argumentos têm com o objetivo a promoção da acessibilidade às vivências artístico-culturais diversificadas, objetivando contribuir para a conquista da cidadania, o fortalecimento da identidade cultural, a promoção da igualdade, a democratização da cultura como lazer, a melhoria da qualidade de vida dos indivíduos e o exercício da responsabilidade social dos patrocinadores, este último, com interesse de desenvolver melhor sua imagem social, conforme observado por Leitão (2007 apud, RUBIM, 2003) quando destaca que “a relação entre a iniciativa privada e a cultura - marketing cultural - anuncia interesses sucintos, pois a empresa apoia a cultura atrás de retorno no que se refere a sua imagem pública institucional e retorno financeiro”.

Leis de incentivo à cultura: desafios políticos e econômicos

Entre a o fim da década de 1980 e meados da década de 1990, inicia se os questionamentos públicos no país referente ao sistema de financiamento à cultura e verificou se na isenção fiscal, uma estrutura peculiar para a recondução de verbas públicas através da promulgação das leis de incentivo à cultura. Para isso, torna-se indispensável considerar a legislação cultural para que se possa entender qual foi a relação entre esse instrumento de incentivo fiscal como parte do sistema de financiamento à cultura e o processo de institucionalização desse setor. Esse processo é observado por De Sousa (2019) quando afirma:

O processo de redemocratização do Brasil foi substancial para a progressão de incentivo à cultura, com o surgimento do Ministério da Cultura (MinC) em 15 de março de 1985, por meio do Decreto n.º 91.144 [...]. A data marcou o reconhecimento da autonomia e da importância da área para as artes, folclore e outras formas de expressão, sendo o MinC responsável pelo patrimônio histórico, arqueológico, artístico e cultural do Brasil. Todavia, a pasta sofreu e vem sofrendo várias transformações ao longo dos governos brasileiros (DE SOUSA, 2019, p. 8).

No nosso país, observa-se que, tanto no âmbito do Poder Público federal (ministério) quanto nas esferas estadual e municipal (secretarias), passa a contar, na década de 1980, com as suas instâncias públicas autônomas, fato que coloca em evidência discussões relativas à necessidade de elaboração de políticas culturais em todas as esferas, de profissionalização do setor, da profissionalização do material humano e, especialmente, do levantamento de fontes de financiamento próprio para o campo cultural. A criação do Sistema Nacional de Cultura (SNC), entre 2003 a 2010, deu um grande passo nesta ótica, pois orienta municípios para criação de órgãos gestores de cultura e outras providências que, segundo Leitão (2007), propicia a articular níveis de governo, local, estadual e nacional, formando estrutura normativa, programas nacionais, em ênfase o de formação cultural, redes de intercâmbio das expressões da diversidade cultural, sistema de financiamento e um modelo de gestão integrada e em rede.

A ação de institucionalização da cultura se refere à organização sistemática da dinâmica do setor, que na parte estrutural passa a ter uma responsabilidade, mais ampla, em responder às necessidades e anseios da classe artística, produtores, gestores, empresários e, evidente, do público consumidor de cultura. Esta conjuntura está conectada, ao mesmo tempo, com o momento mundial que liga a cultura a uma extensão correspondente ao desenvolvimento humano, social e econômico. Esta é a compreensão de Leitão (2007) que trata das leis de incentivo à cultura não apenas como ferramenta de captação e investimento de recursos, mas do exercício socialmente responsável das atividades produtivas, é um importante instrumento para fortalecer a cidadania e para a efetiva implantação de um reordenamento institucional, em que Estado, setor econômico e sociedade constroem novas relações e atuam nos problemas com novas competências e formas de intervenção para atenuar e resolver problemas.

No ano de 1990, nasce a Lei 8.313/91, Lei Rouanet, como forma de gerar incentivo à cultura brasileira, como ferramenta do Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac). O referido nome se dá em homenagem ao seu idealizador, Paulo Rouanet, secretário Nacional de Cultura daquela gestão. A Missão desta lei era constituir um processo normativo para que o Governo Federal disponibilizasse subsídios financeiros para idealização de projetos artístico-culturais. A Secretaria Especial da Cultura (2019) que é o órgão que gere este setor refere atualmente ao tema somente como *Lei de Incentivo à Cultura* e define em seu site oficial o referido sistema como a principal ferramenta de fomento à Cultura do Brasil, pois contribui com inúmeros projetos culturais. Empresas e pessoas físicas podem patrocinar várias formas de expressão cultural e abater o valor total ou parcial do apoio do Imposto de Renda.

A Lei também colabora para ampliar o acesso dos cidadãos à Cultura, pois os projetos patrocinados são obrigados a oferecer uma contrapartida social, ou seja, distribuir parte dos ingressos gratuitamente e promover obras de formação e capacitação junto à sociedade. Implantada em 1991 pela Lei 8.313, o mecanismo do incentivo à cultura é uma das bases do Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac), em conjunto com o Fundo Nacional de Cultura (FNC) e os Fundos de Investimento Cultural e Artístico (Ficarts).

Os órgãos governamentais têm a responsabilidade pela elaboração de políticas fiscais, incentivos e políticas públicas para a cultura e a indústria criativa. Neste contexto, a Lei de incentivo confere abatimento do imposto de renda a pessoas físicas ou jurídicas que vierem a patrocinar eventos culturais, A Secretaria Especial da Cultura (2019) explica em sua plataforma digital como são os caminhos para a aquisição da lei de incentivo.

No estado do Maranhão o instrumento de fomento e difusão cultural é a Lei Estadual de Incentivo à Cultura, que foi instituída pela da Lei 9.437, de 15 de agosto de 2011, com a incumbência de financiar projetos culturais e artísticos, através de recursos captados da renúncia fiscal do ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) sobre o faturamento da empresa que vierem patrocinar projetos artístico-culturais. Os projetos culturais que buscam este incentivo são analisados por uma comissão técnica que observa toda documentação de acordo com as normas vigentes na lei específica para que assim possa conceder o Certificado de Mérito Cultural (CMC) ao patrocinado. Quem faz a gestão deste processo é a Secretaria de Estado da Cultura e Turismo do Estado do Maranhão.

Em posse desta certificação, os gestores culturais estão aptos a captar recursos pela Lei Estadual de Incentivo à Cultura junto às empresas patrocinadoras e estas, no entanto, além de adquirirem a contrapartida do benefício fiscal sobre o valor do patrocínio, potencializam sua imagem como instituição, quando apoiam e criam condições favoráveis para o desenvolvimento cultural no Estado do Maranhão.

O que se refere à cena municipal, segundo consta na página da Prefeitura Municipal de Imperatriz (2019), cabe a Fundação Cultural de Imperatriz (FCI), órgão da administração indireta, atrelada diretamente à Secretaria Municipal de Governo e Projetos Estratégicos que possui a missão de desenvolver as políticas no que tange a promoção das manifestações culturais da cidade, organização do acervo documental, das obras e dos bens de valor histórico, artístico e cultural, preservação do patrimônio histórico e cultural e do incentivo do intercâmbio cultural. A instituição foi criada a partir da Lei n.º 784/1995, do Gabinete do Interventor Estadual da Prefeitura Municipal de Imperatriz.

E para isso é subsidiado recursos com a finalidade de financiar projetos culturais de entidades, produtores, etc. que atuam efetivamente na área da cultura, trata-se do Fundo Municipal de incentivo à Cultura, que é gerido pela Fundação Cultural de Imperatriz (FCI), que possuía incumbência de determinar as normas para que os agentes culturais possam estar aptos a serem assistidos pela lei. De Sousa (2019) relata:

[...] com os inúmeros debates e encontros promovidos pela FCI com os segmentos da cultura local e da sociedade civil organizada, que entra em vigor a Lei Ordinária n.º 1541/2014, que dispõe o Fundo Municipal de Incentivo à Cultura, regulamentada pelo Decreto Municipal n.º 019/2014. (DE SOUSA,2019, p. 10).

O Fundo Municipal de Incentivo à Cultura foi implementado através da LEI ORDINÁRIA N.º 1.541/2014, através do Decreto Municipal n.º 019/2014, este instrumento está estreitamente alinhado às orientações do Sistema Nacional de Cultura (SNC), ligado ao antigo Ministério da Cultura (MinC) do Governo Federal, que era o responsável em normatizar este processo, que atualmente é de responsabilidade da Secretaria Especial da Cultura, de criar os programas nacionais, em especial os de formação cultural, gerar circuitos de interação das expressões da diversidade cultural, propor sistema de financiamento e um padrão de gestão integrada e em rede, articulando assim, todas esferas: governo, local, estadual e nacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Focar em um território específico, no caso o município de Imperatriz, com a intenção de gerar mudança de comportamento dentro da nossa classe artística em todos os segmentos é um dos objetivos que trata este artigo, porém isso passa pela mudança de comportamento de todos nós que estamos envolvidos neste processo cultural, capaz de gerar uma identidade empreendedora dentro da economia criativa, fomentando a evolução possível de estabelecer um novo ambiente de desenvolvimento e competência, instituindo uma atmosfera criativa e com isso o sentimento de ser sentirmos membro de algo maior capaz de gerar resultados expressivos e duradouros, ou seja, estabelecermos projetos de gestão cultural possíveis de se manterem como atividades regulares na área cultural, em consequência, no contexto socioeconômico. O empreendedorismo é fator muito importante para a colaboração na efetivação de projetos e programas culturais com todo aparato criativo imaginado nós, agentes culturais. A economia da cultura tem um potencial elevado, possui um universo extenso de criadores, poetas, músicos, artesãos, artistas, etc. que necessitam desenvolver um comportamento empreendedor para o crescimento da cultura e, conseqüentemente, da economia.

Mas para isso é necessário mergulharmos na cena cultural para conhecer o que está acontecendo e de que forma pode se contribuir para ser possível materializar este processo. Conhecer a técnica de construção simbólica destes atores, personagens da arte, é o passo inicial para se desenvolver estratégias. A maior falta que existe neste cenário é a ausência de oportunidades e de instrução para a nossa classe artística que dificultam gerar valor naquilo que mais se tem valor, a criatividade. Todas as possibilidades se transformam em ferramentas consistentes capazes de direcionar um povo criativo a oportunizar onde existe dificuldade, romper barreiras, invadir atmosferas, para que personagens e habilidades possam ser reveladas.

Porém, é necessário capacitação para se gerar um bom produto, possível de ser aceito no mercado, que é exigente. A busca do conhecimento é necessária neste novo contexto, artistas, produtores, agentes criativos necessitam estar inseridos neste novo cenário, pois o mercado consumidor está mais qualificado, complexo e exigente, as leis de incentivo não são os único modais de investimento de projetos, hoje é possível captar recursos em outros modos operantes como, por exemplo, a iniciativa privada. Porém é necessário ter capacidade de gerar bons projetos para convencer que é viável realizar tal investimento e isso só é possível com conhecimento técnico- profissional.

Desta forma, conclui-se que, neste novo cenário, é importante para nossa classe artística buscar o conhecimento científico de métodos e técnicas, pois somente a experiência profissional adquirida na inserção cotidiana já não é o suficiente para gerir planos, programas, projetos e ações voltadas para a produção, a distribuição, a preservação e o uso da cultura, com a finalidade de atender e ampliar às necessidades culturais da coletividade. Além disso, o impacto econômico é perceptível, pois a economia da cultura, como em qualquer outro segmento, funciona em cadeia, gerando oportunidades de renda a outros modais, criando sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

AVELAR, R. **O avesso da cena: Notas sobre produção e gestão cultural**. 2. Ed. São Paulo, SP: Duo Editorial, 2010.

BARROS, J. M.; OLIVEIRA, J.J.(Org.). **Pensar e agir com a cultura: desafios da gestão cultural**. Belo Horizonte, MG: Observatório da Diversidade Cultural. 2011.

- BAUMAN, Z. **Amor líquido: Sobre a fragilidade dos laços humanos**. Jorge Zahar, 2004.
- BRANT, L. **Mercado Cultural**. 1. ed. São Paulo, SP: Escrituras Editora: Instituto Pensarte, 2001.
- BRANT, L. **Mercado Cultural: panorama crítico e guia prático para gestão e captação de recursos**. 4. ed. São Paulo, SP: Escrituras Editora: Instituto Pensarte, 2004.
- CARVALHO, C. M. B.; CUTRIM, K. D. G.; COSTA, S. R. Empreendedorismo cultural e turismo: perspectivas para desenvolvimento das indústrias criativas no bairro da Madre Deus, São Luís (Maranhão, Brasil). **Boletim do Museu Paraense Emílio Goeldi**, v. 12, n. 2, p. 629-646, 2017.
- CUNHA, M. H. **Gestão Cultural: Profissão em Formação**. Belo Horizonte, MG: Faculdade de Educação, 2005.
- CUNHA, M. H. Formação do profissional da cultura: desafios e perspectivas. **Políticas Culturais em Revista**, v. 1, n. 4, p. 95-105, 2011.
- CUNHA, M. H.; BERTELLI, M. **Desafios para a formação de gestores da diversidade cultural**. In: Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, v. 4, 2008. Disponível em: <<http://www.cult.ufba.br/enecult2008/14323-03.pdf>> acesso em: Jun. 2020.
- CUELLER, J. P. **Nossa diversidade criadora. Relatório da Comissão Mundial de Cultura e Desenvolvimento**. 2 Ed. Unesco. Papirus, 1997.
- DAVEL, E.; CORA, M. A. J. **Empreendedorismo cultural: cultura como discurso, criação e consumo simbólico**. Salvador, BA. Pol. Cult. Rev, 2016.
- ALMEIDA, A. E. P. **CULTURA E SUSTENTABILIDADE: Um estudo do Plano da Secretaria da Economia Criativa**. São Paulo, SP: Universidade de São Paulo, 2012.
- DE SOUSA; S. P. **Fundo Municipal de Cultura como Política Pública de incentivo À produção cultural no município de Imperatriz/MA**, Imperatriz, MA, UAB, 2019.
- DICIONÁRIO MICHAELIS DIGITAL. **Empreendedor**, 2019. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/empreendedor/>>. Acesso em: Jun. 2019
- FIOREZI, J. N. **Utilização do planejamento estratégico na gestão de projetos culturais**, Curitiba, 2013.
- FISHER, M. **Marketing Cultural**. 4. ed. São Paulo, SP: Global Editora, 2002.
- FISCHMANN, A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento Estratégico na prática**. 2. Ed. São Paulo, SP: Atlas, 1991.

IMPERATRIZ. Decreto Municipal n.º 019/2014. **Dispõe sobre a regulamentação da Lei Municipal 1.541/2014 e dá outras providências.** Prefeitura Municipal de Imperatriz. Gabinete do Prefeito. Imperatriz, MA. 2014.

IMPERATRIZ. Lei n.º 784/1995. **Dispõe sobre a criação da Fundação Cultural de Imperatriz.** Prefeitura Municipal de Imperatriz. Gabinete do Interventor Estadual. Imperatriz, MA.

ABÍLIO, M. I. R. Globalização: **Características mais importantes.** Disponível em: <http://www.fsma.edu.br/visoes/ed03/3ed_artigo1.pdf>. Acesso em: Set. 2020.

JUDICE, V. M. M.; FURTADO S. C. Gestão de empreendimentos criativos e culturais: estudo de uma organização de ensino e difusão de ritmos afro-brasileiros em São João Del-Rei (MG). **Organizações & Sociedade**, v. 21, n. 69, 293-314. 2014.

JULIANO, V. F. **As singularidades das empresas de produção cultural.** In: ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA, v. 6, 2010. Disponível em: <<http://www.cult.ufba.br/wordpress/24342.pdf>>. Acesso em 01jul. 2020.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI.** Ediouro. 2009.

SECRETARIA ESPECIAL DA CULTURA. **Lei de Incentivo à Cultura.** Disponível em: <<http://leideincentivoacultura.cultura.gov.br/>>. Acesso em Jun. 2020.

SECRETARIA DE ESTADO DA CULTURA E TURISMO. **Lei estadual de incentivo a cultura.** Disponível em: <<http://www.sectur.ma.gov.br/lei-estadual-de-incentivo-a-cultura/#.XRyQFvVG21s>>. Acesso em 08 jun. 2020

LEITÃO, G.(org). SESI, Serviço Social da Indústria. **Tecnologia SESI Cultura e as leis de incentivo:** desenvolvendo competências para a busca de financiamento e viabilização de projetos culturais. Brasília, DF: SESI/DN, 2007.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços, Marketing e Gestão.** Editora Saraiva, 2001.

MALAGODI, M. E.; CESNIK, F. S. **Projetos Culturais: Elaboração, Administração, Aspectos Legais, Busca de Patrocínio.** 3. ed. São Paulo, SP: Escrituras Editora, 1999.

MENDONÇA, S. C. P.; SILVA, L. C. S.; RABELO, V. J. **O Comportamento Empreendedor como Ferramenta de Dinamização Cultural no Bairro Madre Deus, São Luís/MA.** São Luís, MA, UFMA, 2014.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologias e práticas. 14. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1999.

PAULA, L. **Empreendedorismo cultural:** A gestão de projetos culturais como empreendedorismo, 2009.

PREFEITURA MUNICIPAL DE IMPERATRIZ. **Fundação Cultural de Imperatriz**. Imperatriz, 2019. Disponível em: < <https://www.prefeituradeimperatriz.com.br/pmi/fci/>>. Acesso em: Jun. 2020

RUBIM, A. A. C. **Dilemas para uma política cultural na contemporaneidade**. In: LEITÃO, C. (Org.). *Gestão cultural: significados e dilemas na contemporaneidade*. Fortaleza: Banco do Nordeste, 2003.

SALAZAR, L. **Música Ltda: O negócio da música para empreendedores**. 2ª edição revista e ampliada. Recife- PE, 2015.

SANTOS-DUISENBERG, E. **A Economia Criativa: Uma Opção de Desenvolvimento Viável?** In: REIS, A.C.F. (Org.). *Economia criativa como estratégia de desenvolvimento: uma visão de vários países em desenvolvimento*. São Paulo, SP: Itaú Cultural, 2008.

ZABALZA, Miguel A. **O ensino universitário: seu cenário e seus protagonistas**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2004.

Submetido em: junho de 2020

Aprovado em: outubro 2020