

# Luciane Gorgulho

Chefe do Dep. de Cultura, Entretenimento e Turismo do BNDES

**“Os setores criativos e culturais vão ganhar espaço e o Brasil começa a despertar para isso. São setores ambientalmente corretos e servem para enraizar culturas e populações.”**

Entrevista realizada por Fabio Maleronka Ferron e Sergio Cohn no dia 1 de junho de 2010, em São Paulo.

Luciane Gorgulho

Luciane Gorgulho é chefe do Departamento de Cultura, Entretenimento e Turismo do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), criado em 2006 para desenvolvimento e operação de novas ações e instrumentos financeiros para a economia da cultura, incluindo novas linhas de financiamento e investimento ao setor. “Isso significa que temos uma equipe dedicada a entender melhor os setores ligados à cultura, estudar quais são seus gargalos e suas necessidades de financiamento.”

O BNDES mudou a atuação na área da cultura nos últimos anos. “Anteriormente, o banco já apoiava a cultura, mas com uma ótica de patrocínio comum, de retorno de imagem.” Hoje o banco explora projetos culturais que estejam relacionados com o desenvolvimento do país. O setor que recebe mais atenção ainda é o audiovisual. Para Luciane, isso acontece porque o banco já tinha experiência nessa área. “O BNDES apoiou durante muitos anos a produção cinematográfica via editais anuais.”

Essa experiência prévia com o cinema, segundo Luciane, foi importante também na qualificação do papel do BNDES em relação a outras estatais que apoiam a cultura, como a Petrobras, ou empresas privadas que não têm o desenvolvimento como missão institucional. Isso justifica, por exemplo, a investida do BNDES em editais de manutenção de acervos “com vistas à preservação de arquivos museológicos, bibliográficos, livros raros de imigrantes, tudo que seja de interesse histórico”. Um país que se pretende desenvolvido, afinal, cuida de sua memória.

## **Como o BNDES trata a cultura? O Brasil tem vocação econômica para a cultura?**

O BNDES, como principal financiador do desenvolvimento brasileiro, passou a considerar a cultura como um dos seus eixos de atuação. Isso foi mais forte de quatro anos para cá. Anteriormente, o banco já apoiava a cultura, mas com uma ótica de utilizar as leis de incentivos para ações de patrocínio, de retorno de imagem. Mais recentemente, colocou a cultura dentro das suas políticas de financiamento. Hoje, a cultura é um departamento dentro do BNDES, assim como o departamento de indústria automobilística, de insumos básicos, de máquinas e de equipamentos. Isso significa que existe uma equipe dedicada a entender melhor os setores ligados à cultura, estudar quais são seus gargalos, suas necessidades de financiamento e desenvolver produtos financeiros que sejam adequados ao perfil dessas indústrias.

### **Como funciona esse departamento?**

Como todo departamento dentro do BNDES, ele tem um foco setorial. E os departamentos setoriais se ligam a áreas. O Departamento da Cultura está dentro da área de indústrias. Existem áreas de infraestrutura, social, e cada um desses departamentos tem uma dupla missão: entender os setores que pretende apoiar e executar as ações de financiamento. O departamento é responsável por receber os players de financiamento, analisá-los e propô-los à diretoria.

### **O BNDES Procult tem três formatos: financiamento, renda variável e não reembolsável. O que são eles?**

O Procult foi um programa piloto que desenvolvemos em 2006, quando começamos a observar a cultura com esse novo olhar, de ser um setor a ser financiado, não só a ser apoiado com uma ótica de patrocínio. Nós entendemos que o BNDES, como um banco de desenvolvimento, tinha que ter um papel diferenciado dentre as outras estatais – como a Petrobras e a Eletrobrás – ou as grandes empresas privadas – porque elas não possuem o desenvolvimento como parte da sua missão institucional. Dentro desse conceito, nós desenvolvemos um estudo pioneiro, preliminar, sobre setor audiovisual, baseado na experiência que o banco já tinha, por ter apoiado durante muitos anos a produção cinematográfica via editais anuais. Esse foi o setor eleito para um olhar mais aprofundado, no primeiro momento, para entendermos a sua dinâmica, os seus elos. Principalmente por ser um setor que já conhecíamos melhor, existe um custo de aprendizado menor no processo. Analisamos o setor, em toda a sua cadeia produtiva: produção, distribuição e exibição, além das empresas que permeiam esses três elos. Analisamos a agregação de valor em cada um desses elos da cadeia. Hoje, por exemplo, existe uma dificuldade muito grande de geração de valor no elo da produção, muito por conta da estrutura que se criou ao longo dos anos, pelas leis de incentivo, pelo desmantelamento da produção cinematográfica. Isso está se recuperando. Por outro lado, na distribuição, você talvez tenha o elo de maior agregação de valor da cadeia, mas ele é dominado pelas mídias e pelas empresas estrangeiras, e não pelas empresas nacionais. Se por um lado isso ajuda a financiar a produção nacional, por outro, há elementos que prejudicam o florescimento maior na distribuição nacional e também na produção de filmes brasileiros. Durante muitos anos, o Brasil desenvolveu leis de incentivo muito focadas na produção. Os outros elos ficaram de lado, especialmente a exibição, que não recebeu praticamente nenhum tipo de incentivo. O resultado é que o parque exibidor brasileiro caiu de 4 mil salas, na década de 70, para cerca de 2 mil salas. Agora,

está voltando a se recuperar lentamente, e um dos fatores que está contribuindo para isso são as prioridades de linhas de financiamento do BNDES. A parte de infraestrutura seriam os estudos, as empresas de pós-produção, legendagem, e todo tipo de fornecedores de serviços para essa indústria. Então, o Procult entrou com uma linha de financiamento, que é o instrumento principal que chamamos de “linha de reembolsáveis” – ou seja, é empréstimo adequado aos setores culturais. Na parte de exibição de cinema, por exemplo, financiamos a construção e reforma de salas. Na política convencional de crédito do BNDES, até por força de regras de risco e do Acordo de Basileia, existem limitações do máximo de risco que o banco pode tomar diante de determinados clientes. Esse é um percentual ativo, patrimônio líquido daquele cliente, um percentual dos números daquela empresa. E também existe uma classificação de risco, que a nossa área de crédito faz e que estabelece um patamar abaixo do qual nós não podemos emprestar. Além disso, a política do banco é trabalhar em termos de garantias com fiança pessoal e garantia real na taxa 130%. Por garantia real entendem-se imóveis e ativos fixos. Esses dois fatores que eu falei eram uma barreira muito grande para setores que não são baseados em ativos fixos, que não têm fábrica como os setores tradicionais; são setores mais baseados em itens intangíveis. Hoje em dia, em geral, o exibidor não é dono do imóvel, ele aluga, é um prestador de serviço. Não tem aquela garantia para oferecer. Por conta disso, flexibilizamos essas regras internas, tanto de exposição ao risco quanto das garantias, para poder viabilizar essa linha de financiamento chamada Procult. Em sala de cinema, nós passamos a aceitar o fluxo de recebíveis da bilheteria como garantia principal. Em termos de limite de exposição ao risco, eles são flexibilizados no âmbito do Procult em até R\$ 10 milhões por grupo econômico. Ou seja, podemos emprestar até R\$ 10 milhões para cada grupo econômico de empresas, abrindo mão das regras de risco genéricas que o BNDES segue.

### **Sabemos que vocês têm uma preocupação de fomentar e desenvolver microcrédito cultural a empresas mais ágeis e a pequenas empresas. Que preocupação é essa?**

Além das linhas de crédito diretas, o BNDES também possui outros instrumentos e uma preocupação muito grande em reforçar o microcrédito. Principalmente desenvolver formas de financiar os setores formados por empresas de menor porte de qualquer setor, não só cultural. Para isso, o BNDES tem dois instrumentos principais: uma linha de crédito automática, chamada BNDES Automático, e o Cartão BNDES. O cartão talvez seja o mais interessante para

a área cultural: funciona como um cartão de crédito empresarial, no qual a empresa recebe um limite de crédito rotativo e tem prazo de quatro anos para pagar, com taxa de juros bem mais competitiva do que os cartões de crédito tradicionais. Isso tem viabilizado muitas micro, pequenas e médias empresas a terem acesso a financiamento.

### **O que são esses produtos culturais que uma pequena empresa de cultura tem que adquirir para se estruturar?**

Por exemplo, uma produtora audiovisual pode adquirir desde equipamentos como câmeras, parte de instalações, montagens, equipamentos de som, computadores, instrumentos musicais. Praticamente qualquer bem produzido no Brasil pode ser adquirido, basta o fornecedor daquele produto se credenciar para isso.

### **E se o pequeno empresário, por exemplo, precisar montar um site para a empresa dele? Serviços não entram nessa conta?**

Serviços até então não vinham entrando. O BNDES começou a inserir alguns serviços no Cartão BNDES. Começou pelos ligados à questão da inovação, serviços voltados à pesquisa científica e universitária. Isso já é um primeiro passo, para começar a tentar abranger os setores de serviços. Aliás, pelo sistema do cartão, os serviços são um pouco mais difíceis de controlar, de apropriar, porque pelo portal, quando você faz uma compra, é venda online. O serviço é um pouco mais difícil de fazer nesse formato.

### **Muitas vezes, empresas de cultura estão vinculadas a empresas de tecnologia, de inovação, às vezes em clãs ou cadeias produtivas de economia criativa. Essas ligações são vista por vocês como uma possibilidade de desenvolvimento em um país como o nosso?**

Com certeza. A gente acredita que a cultura é um setor com bastante potencial de expansão, e fazendo esse link com a questão tecnológica, existem muitos setores que caminham juntos nesses dois assuntos, como videoarte, games e outros. Um setor que me chama a atenção é o de animação. Dentro do segmento de audiovisual, que a gente conhece melhor, a animação une de uma forma muito especial a parte tecnológica com a parte de criatividade de conteúdo. Com isso conseguimos apoiar de forma diferenciada.

### **Um dos casos de sucesso que se ouve falar do BNDES é a articulação com o Banco do Nordeste do Brasil (BNB). Como foi isso?**

Isso já é um lado mais não reembolsável. O instrumento não reembolsá-

vel é o financiamento do setor cultural, que é um instrumento financeiro que escasseou depois do modelo de abatimento fiscal das leis de incentivo. Há tentativa para tentarmos retomar isso – nós e os outros bancos públicos também. A Caixa Econômica Federal tem um esforço muito grande nisso, está fazendo um piloto de voltar a financiar os setores culturais. É importante ter acesso ao crédito, mas a proposta é outro instrumento, que é o recurso não reembolsável, a fundo perdido. Esse recurso, no BNDES, é bastante escasso. Enquanto o BNDES fez o desembolso de cerca de R\$ 130 bilhões em 2009 para todos os setores industriais, apenas 1% ou menos é recurso não reembolsável. Nosso estatuto social prevê a destinação de 10% do lucro a cada ano, limitado a 1% do patrimônio líquido do banco, para setores culturais. Para ações não reembolsáveis, isso tem dado na faixa de R\$ 300 milhões por ano. É usado para ações na área de inovação, desenvolvimento tecnológico, ações na área social, desenvolvimento de projetos, ações na área ambiental e cultural. É um montante restrito, que procuramos utilizar prioritariamente naqueles setores que não têm qualquer viabilidade econômica, que são tipicamente sustentados por subsídios, como museus, restauro de patrimônio histórico. Então, a nossa prioridade principal continua sendo o patrimônio histórico, como há muitos anos. O que vem mudando um pouco é a gente olhar para essa ação do patrimônio histórico com uma ótica de cadeia produtiva e do seu entorno, com o turismo cultural, desenvolvimento urbano, econômico, social e geração de emprego e de renda. Tudo a partir do patrimônio. Quer dizer, a gente está procurando abranger não só o restauro, mas o patrimônio articulado a toda uma política de desenvolvimento. Outra ação não reembolsável forte que nós temos é o edital de acervos.

### **Como é isso?**

São preservações de acervos museológicos, arquivísticos e bibliográficos. Ou seja, livros raros, arquivos antigos dos imigrantes ou qualquer outro tipo de arquivo que seja de interesse histórico. Esse é um segmento muito carente de apoio. Há quatro ou cinco anos temos esse edital. A ação não reembolsada do BNDES é direcionada prioritariamente à questão de memória. Existem outras ações não reembolsáveis com outros objetivos. Uma delas é a parceria com o BNB.

### **Como é o programa BNB de Cultura?**

É um edital para apoio a pequenos projetos culturais com recursos não reembolsáveis. Apoio ao desenvolvimento de projetos, em vários setores, de lin-

guagem, das artes, sempre na região Nordeste, a partir de oficinas de capacitação dos entes locais. É um trabalho muito bonito, que vem a cada ano mostrando mais resultados. Por força da nossa parceria, o Ministério da Cultura articulou um encontro entre todos os bancos oficiais para desenvolvimento de ações na área de cultura: BNDES, BNB, BASA, Caixa Econômica, Banco do Brasil e poderemos incluir no futuro os bancos de desenvolvimento regionais. O que fizemos foi tomar os recursos que o BNB tinha disponível – eram R\$ 3 milhões por ano; agora, R\$ 6 milhões – e apoiar mais projetos, com valores maiores. Então, essa foi uma ação de atender ao segmento dos pequenos. Lógico que não conseguimos atender diretamente. Somos um banco sem agências, temos uma sede única do BNDES. Enquanto o Banco do Brasil e a Caixa Econômica têm 100 mil, 200 mil funcionários, o BNDES tem 2 mil. Quer dizer, é um banco voltado para grandes projetos. Então, a gente tem que ter criatividade para conseguir atender pequenos projetos, e essa é uma das formas, por meio de parcerias, além dessa ação com o BNB. Outras ações não reembolsáveis que pensamos em desenvolver ainda estão sendo estruturadas; seria o que chamamos de “ações estruturantes da cadeia produtiva da cultura”.

#### **Um trabalho em médio prazo?**

É, pensar em articulação com o ministério, com outros gestores, sobre que ações, que gargalos existem hoje nessa cadeia e fazer com que com esses modestos recursos do BNDES sejam mais efetivos, apoiando um segmento específico, uma ação que vai ter desdobramentos, que vai ser trabalhada com parcerias, visando suprir algum elo dessa cadeia produtiva que esteja carente.

#### **Você acha que a percepção do valor da cultura brasileira está mudando dentro da cadeia de gestores públicos?**

Cada vez mais os setores criativos e culturais vão ganhar espaço no mundo, e o Brasil está começando a despertar quanto a isso. É uma tendência o crescimento de setores de serviços, de conteúdo, de lazer e de entretenimento. São setores estratégicos de incentivo de geração de renda e de empregos de qualidade. São setores que podem contribuir, inclusive, com a formação cultural e educacional da população. São setores ambientalmente corretos, não poluem, servem para enraizar culturas, populações, regiões. A marca Brasil tem muito espaço para ser aproveitada. Ela não é a mulher de biquíni na praia, mas o que o Brasil possui de criativo ligado ao ativo natural. É uma oportunidade que a gente vai ter nos Jogos Olímpicos, na Copa do Mundo, de se preparar para mostrar isso, de vender o Brasil como uma marca de criatividade, de sofisticação, de conteúdo.

#### **Como trabalhar a formação do gestor cultural?**

Não conheço tão bem esse campo. Precisaria fazer um diagnóstico, um mapeamento do que há disponível no mercado. Mas acredito que uma maneira seria identificar que habilidades são necessárias hoje, em termos de profissionais, para dar conta desse crescimento, fazer parcerias com universidades e investir em cursos de capacitação, sempre com preocupação no resultado. O Brasil tem pouca cultura de monitorar resultados na ponta. É preciso ter metas, saber exatamente o que esperar desses cursos, que tipo de profissional se quer criar. É uma ação estratégica para compor todo um mosaico de ações, que são necessárias para a gente atingir esse cenário de cultura.

#### **Na sua visão, como gestora, você acha que um edital público é um instrumento ou uma política de desenvolvimento?**

Ele pode ser as duas coisas. No BNDES, utilizamos dois instrumentos. Em alguns casos, utilizamos edital; em outros, a política de apresentação de projetos. Lembrando que toda a estrutura decisória tem uma governança muito forte, até pelo motivo de a cultura não ser tratada com uma ótica de patrocínio. Qualquer projeto que está pleiteando recurso entra e preenche um caderno chamado Consulta Prévia, com todas as informações necessárias. Isso é analisado pelo Departamento de Prioridades, que vai avaliar se aquele tema está aderente às políticas operacionais do banco. O departamento faz uma instrução de enquadramento, que vai pro comitê de todos os superintendentes, que avaliam o mérito daquela proposta e estabelece o enquadramento. Depois vai para a área operacional, que é um desses departamentos que eu chefo, para uma análise mais aprofundada da parte jurídica, financeira, econômica. Depois disso, passa por superintendência, assessoria jurídica, reunião do colegiado de diretoria. Há muitos mecanismos de governança, que, mesmo em casos em que não se utilizam editais, você garante um processo com lisura. O edital é um instrumento muito útil, uma forma de convocatória: abre-se o edital, divulga-se e fecha-se essa janela. Isso serve mais como um instrumento de marketing, de certa forma, porque você está dizendo assim: “A partir de hoje, tenho recursos disponíveis”. Para o cliente chegar até aqui, vai ser um esforço muito grande. O edital é propício quando o cliente está muito espalhado, quando não te conhece, e você não o conhece. É uma forma, inclusive, de mapear o mercado. Pode até ser um processo temporário. Depois de alguns anos com edital, você pode conseguir ter identificado aquele segmento de uma forma tão íntima e profunda, que você pode desenvolver ações permanentes que não dependam de uma abertura de edital, de uma convocatória.

No setor audiovisual, temos um edital de cinema desde 1995. Ao longo desses anos, foi havendo um conhecimento desse mercado, de quem são os produtores, como se dá a dinâmica desses agentes. Com isso, desenvolvemos as linhas de financiamento, os fundos de investimento, os Funcines, que são montados para a produção audiovisual e podem ser montados para outras coisas também. O banco já atua com Funcines e pretende atuar também com o Ficarte. Em ambos os instrumentos, você é sócio do projeto ou sócio da empresa; participa do resultado. Se tiver resultado, você recebe uma parte. Se não tiver, não recebe. Ou seja, é recurso investido.

**O banco é um forte financiador hoje dos mecanismos de integração na América do Sul, como as estradas que ligam o Brasil ao Pacífico. Esse aspecto de integração chega ao Departamento de Cultura?**

Sinceramente, não. O que existe é uma tentativa de não tratar a questão do impacto cultural ou social como uma esfera, como um conhecimento do Departamento de Cultura ou da área social. O BNDES, hoje, financia qualquer grande projeto, como hidrelétrica de um pólo industrial, estrada, ferrovia, com a preocupação de minimizar o impacto no entorno. Para isso, existe um subcrédito, uma parte do recurso, que pode ser emprestado a aquele cliente com custo zero, para que ele faça investimentos sociais. O próprio BNDES tem os seus recursos próprios não reembolsáveis para fazer ações que minimizem ou potencializem os impactos – minimizem os negativos e potencializem os positivos – de qualquer novo empreendimento que está sendo financiado. Então, isso é uma estratégia muito forte que está sendo colocada dentro do banco. Todos têm esse mandato.

**Como vocês pensam a linha de financiamento de crédito? São seminários internos, vocês chamam, por exemplo, pesquisadores do Ipea ou consultores? Como se dá o posicionamento das ideias?**

As duas coisas. Há muitos seminários promovidos pelo BNDES. O banco possui área de estudos tanto para os setoriais quanto para os de instrumentos. Sempre se observam outras experiências relacionadas e procura-se aprender também com as próprias realidades. Mas eu diria que o BNDES tem uma posição de aprender fazendo. Não fica planejando tanto. Faz um estudo para entender melhor determinada situação e propõe alguma coisa baseada na experiência prévia. Quanto a essas mudanças que ocorreram, foi justamente nessa questão das garantias reais, da possibilidade de usar recebíveis. Hoje, eles podem ser utilizados para financiar grandes projetos de infraestrutura. Antigamente, existia uma tradição de que a garantia real é que era boa, como imóvel, porque o jurídico pode ir lá e executar essa garantia para ressarcir os recursos do caixa do banco. Mas chegou-se à conclusão de que,

na prática, nesses casos, são valores bem abaixo do valor das garantias. Chegou-se a falar em 40% do valor. Isso significa que existe a garantia na prática, mas ela não está realmente garantindo. Então, abriu-se a possibilidade de outros tipos de garantia como recebíveis – que são, inclusive, mais eficazes, possuem liquidez mais imediata. É claro que existem riscos, porque se uma sala de cinema que foi financiada quebrar, ela não tem o recebível como garantia. Contudo, o BNDES tem tradição em fazer análises criteriosas.

**Como um empresário pode adquirir uma linha de crédito cultural?**

Há dois caminhos. Uma de forma direta com o BNDES e outra de forma indireta, que são recursos do BNDES repassados por meio de bancos comerciais – públicos ou privados. Na parte direta, o valor mínimo de apoio é R\$ 1 milhão. Então, a primeira coisa é fazer uma conta rápida e saber: R\$ 1 milhão, com prazo de pagamento em torno de oito anos – um ano e meio ou dois anos de carência, oito anos no total para pagar, ou seis a depender a amortização. Então, você tem que ver se esse R\$ 1 milhão onde for aplicado vai gerar um resultado adicional suficiente para pagar a dívida, os juros, além de gerar lucro. Vencida essa barreira, existe um roteiro da consulta prévia, com todas as perguntas que precisam ser preenchidas, e que, no fundo, são perguntas que orientam a análise e até uma reflexão sobre a estratégia. Sou uma empresa, quero esse recurso para fazer o quê? Isso faz sentido dentro da minha estratégia? Entendemos que o roteiro ajuda a própria empresa a pensar sua estratégia. Depois acontecem os trâmites da apresentação dos documentos. Quer dizer, no caso do Procult está dispensado o limite mínimo e a regra de risco com o percentual de ativo e de patrimônio mínimo. É claro que nada substituiu uma boa análise financeira.

**E como ensinar a fazer um projeto para o BNDES?**

Não acho um bicho de sete cabeças fazer um projeto. Havendo um roteiro, é um exercício de reflexão. Ninguém melhor do que a pessoa que realmente vai fazer aquilo, mais do que um consultor, para saber responder às perguntas-chave. Contratar um consultor também é válido, mas muitas vezes é só para economizar tempo.

**O que é economia criativa? Que conceito é esse?**

Economia criativa, como o nome já diz, é toda a produção que se origina na criatividade. Mas eu gosto de separar, porque existem vários conceitos. O da Unesco, o da Unctad e por aí vai. No BNDES, adotamos mais economia da cultura do que economia criativa. Nos setores de economia criativa, existe a criatividade técnica, que é o que deriva para a inovação, para o software, para o desenvolvimento de uma coisa

mais sofisticada, usando a tecnologia. E existe a criatividade mais autoral, de conteúdo. Nesse lado mais técnico, o banco já apoia essas empresas de softwares, de telecomunicações, fármacos. Toda a parte de inovação mais afeita à pesquisa científica já era uma área de atuação do banco. A novidade, portanto, foi a economia da cultura, que são esses outros setores, que, anteriormente, eram apoiados, sim, mas com uma ótica de patrocínio. Passaram a ser olhados como setores meritórios de receberem créditos e políticas públicas.

**Quando adotou o conceito de economia de cultura, quer dizer que o BNDES reconheceu que cultura existe economicamente.**

Ele reconheceu, principalmente por ter um departamento para isso. Hoje, na verdade, o departamento inclui cultura, entretenimento e turismo, porque, de alguma forma, em alguns aspectos, há essa sinergia, e também porque não dá para ter um departamento para cada coisa. Há muita sinergia entre a área de patrimônio histórico e a de turismo. Em outras áreas, talvez menos. Você tem hoje, dentro da estrutura operacional, profissionais dedicados a esse tema; uma política com uma dotação orçamentária bastante grande, nas suas diversas linhas: reembolsáveis, não reembolsáveis, e renda variável. Essa, que a gente não comentou, é quando você participa como investidor, como sócio, seja por meio de participação acionária, minoritária, na empresa, seja por meio de um fundo de investimento. Existem vários fundos de investimentos. No setor cultural, existem os Funcines [*Fundos de Financiamento para a Indústria Cinematográfica Nacional*] e o Ficart [*Fundo de Investimento Cultural e Artístico*]. O banco já atua com Funcines e pretende atuar também com o Ficart. Em ambos instrumentos, você é sócio do projeto ou sócio da empresa, participa do resultados. Se tiver resultado, você recebe uma parte. Se não tiver, não recebe. Ou seja, é recurso investido. Em resumo, temos esse mix de instrumentos: o empréstimo, o investimento e o não reembolsável, que, utilizados de forma organizada e planejada, podem dar bons resultados.