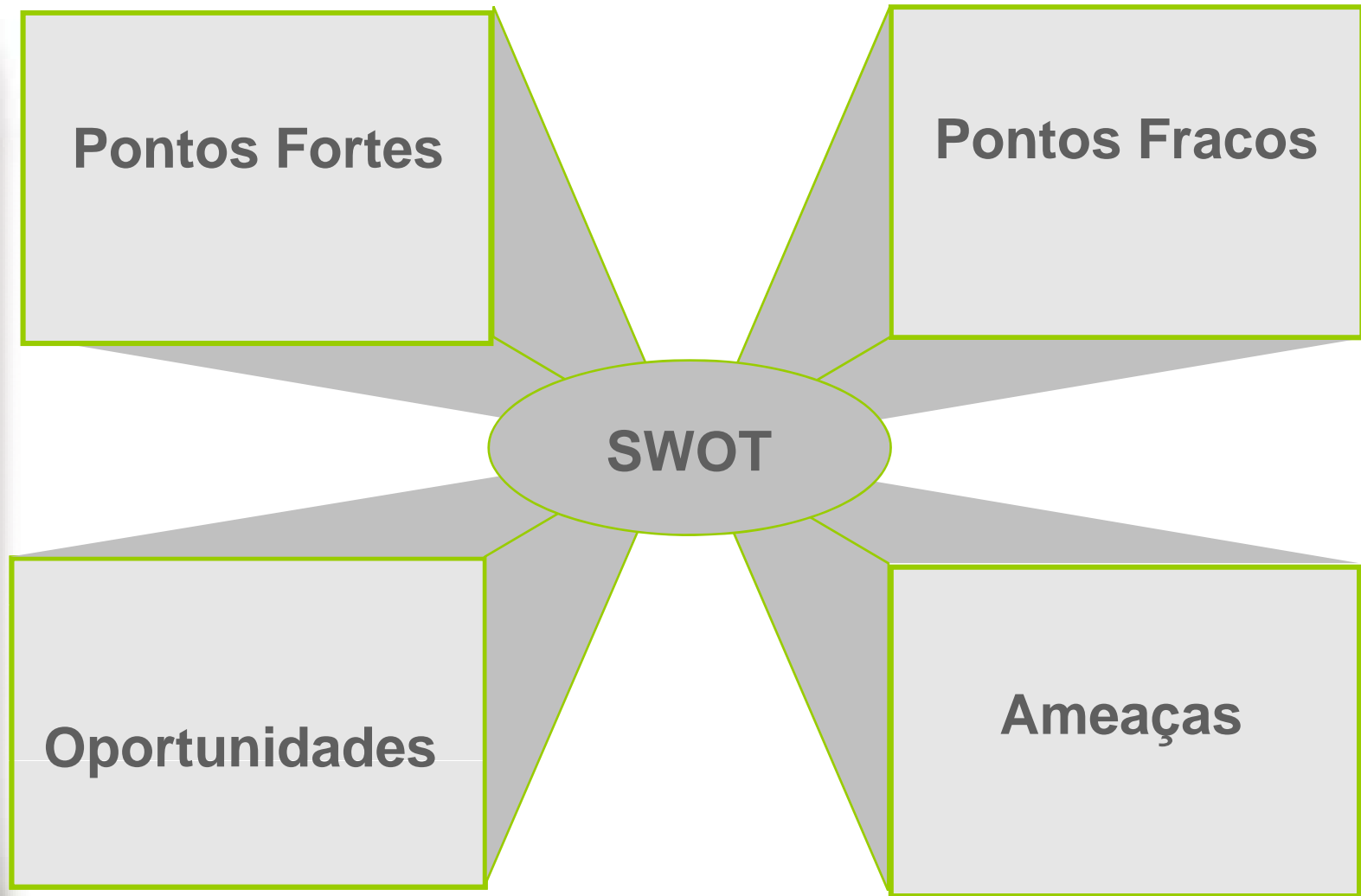




Caso

***Museu de Arte Moderna
de São Paulo***

MUSEU DE
ARTE MODERNA
mam
DE SÃO PAULO



A TRAJETÓRIA DA ARTE MODERNA NO BRASIL

- Entre os séculos XV e XVI: produção artística escassa com grande influência européia;
- Durante os séculos XVI e XIX começa a se destacar esculturas e decorações das igrejas tendo o barroco como influência, mas sem uma idéia de produção brasileira sistematizada;
- A produção artística brasileira se institucionaliza com a vinda da corte de D. João VI e da Missão Artística Francesa em 1816;
- Em meados do século XIX e início do século XX as artes visuais foram muito marcada pela Academia Imperial que transmitia as principais tendências da arte européia;
- Nos fins do século XIX surge movimentos de ruptura com a arte acadêmica na Europa, movimento mais tarde classificado de Arte Moderna.

MODERNIDADE E MODERNISMO

- A Arte Moderna é designada como aquela produzida por algumas correntes artísticas dos fim do século XIX e começo do século XX, tais correntes são chamadas *vanguardas artísticas*;
- A Arte moderna não aponta e apenas uma direção em apenas um foco, as diversas vanguardas foram movimentos isoladas ligas a um grupo;
- O ponto em comum entre as vanguardas é a quebra com uma estética e conceito da arte anterior. É uma arte de ruptura;
- A chegada da fotografia é par as artes plásticas a concretização da tensão entre as antigas técnicas artísticas com as novas técnicas industriais;
- A arte moderna está inserida no processo de modernização das sociedades do ocidente;
- As artes passam a ter a máquina como grande influência no trabalho artístico;
- No século XIX organizou-se o pensamento, político, filosófico, literário e grande parte da produção artística.

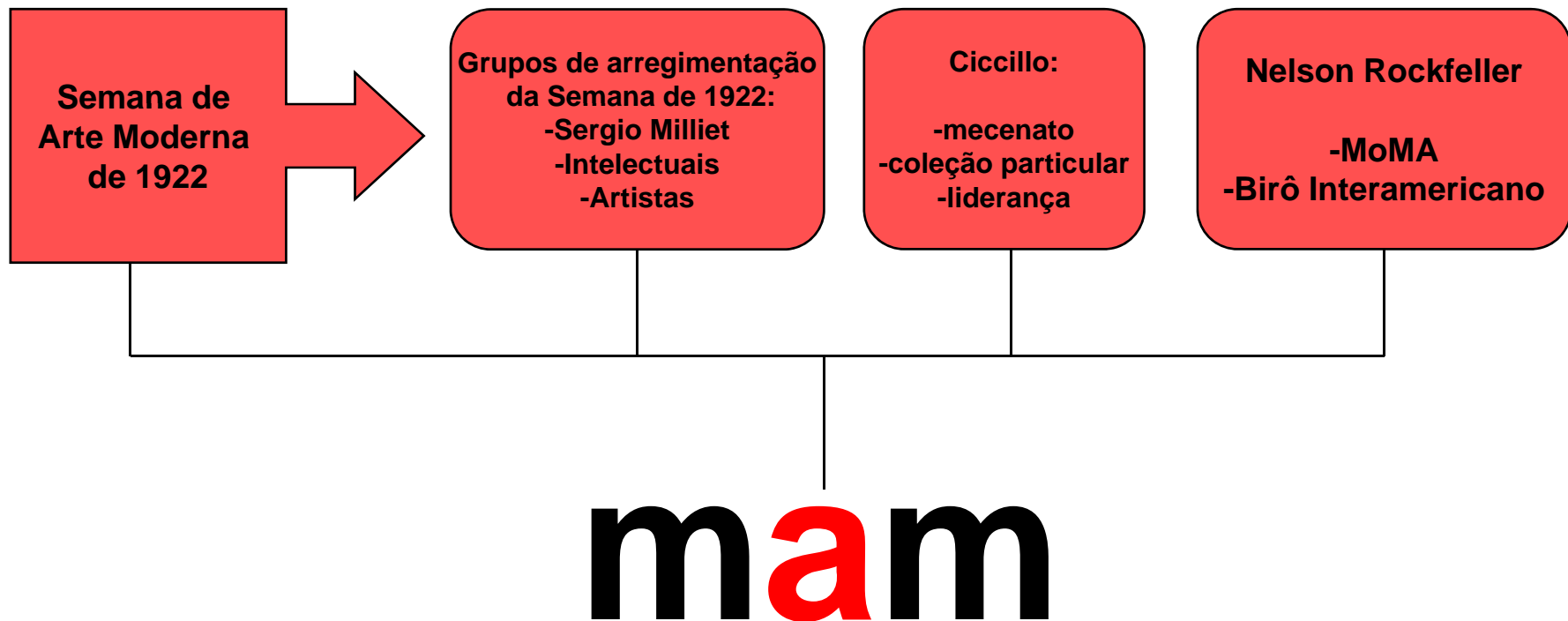
O MoMA E O MOMAÍSMO

- Nova York como o centro da nova cultura, da nova economia, da nova moeda e da nova arte;
- Na década de 1920 o MoMA é fundado por três influentes colecionadores da arte moderna entre eles John D. Rockefeller Jr.;
- Nova concepção de museu com multi-departamentos, com diversas facetas, dinâmico e vivo com forte ligação com a educação e constante renovação;
- Museu que reuni diversos tipos de artes como: cinema, design, artes plásticas e arquitetura;
- Rapidamente o museu foi reconhecido tanto dentro dos EUA como no resto do mundo;
- Demonstrava o surgimento de uma nova potência hegemônica;
- Exportação da marca e da filosofia da arte moderna foi uma forma de intensificar a relação cultural dos EUA com a América Latina;
- Como Birô Americano Rockefeller participou ativamente na construção dos Museus de Arte Moderna no Brasil.

VANGUARDAS LATINO-AMERICANAS

- As vanguardas modernistas são trazidas para a América Latina pelos intelectuais que viviam na Europa;
- No Brasil, o Movimento Modernista é iniciado com a famosa Semana de Arte Moderna, buscando a identidade nacional como tema;
- Modernismo como o primeiro movimento nas artes brasileiras que discute a brasilidade;
- A arte moderna apenas ganhou reconhecimento no Brasil com a institucionalização do museu e de pessoas socialmente conhecidas como Dona Olívia Guedes Pentado e Yolanda Pentado.

A FORMAÇÃO DO MAM



Fonte: BIANCHI, Ronaldo. *Mam, a História Sem Fim*, 2006

MAM EM CINCO FASES

- Fase I – Presidência de Ciccilo Matarazzo (1948-1963);
- Fase II – Permanência da marca (1963 – 1968);
- Fase III – Panoramas, retomada museológica (1968-1982);
- Fase IV – Presidência de Aparício Basílio da Silva (1982-1992);
- Fase V – Modernização da gestão (1992 – hoje)

FASE I – PRESIDÊNCIA DE CICCILLO MATARAZZO (1948-1963)

- A arte moderna já estava amadurecida e tida como arte legítima;
- Nas décadas de 1930/40 um grupo encabeçado por Sergio Milliet se envolvia no processo de pensar em um museu para a arte moderna;
- Conjuntura internacional da época faz com que os EUA queiram estabelecer uma relação cultural com os países da América Latina, tendo Nelson Rockefeller como principal personagem no processo de aproximação;
- Rockefeller doa conjunto de obras para o MAM SP e o MAM RJ, sendo isso o ponto de partida para a formação de ambos acervos;
- A primeira sede do MAM foi na Metalurgia Matarazzo se mudando um ano depois para a sede dos Diários Associados ;
- Na primeira fase do MAM as decisões eram centralizadas na mão de seu presidente, Ciccillo Matarazzo que tinha boas conexões no exterior e era aceito pela elite paulistana;
- Bienal como principal atividade museológica do período coloca São Paulo na rota internacional das artes;
- A marca Bienal supera a marca MAM em função e reconhecimento;
- Devido ao sucesso da Bienal Ciccillo rompe a parceria com o MAM doando o acervo para a USP.

FASE II – PERMANÊNCIA DA MARCA (1963-1968)

- MAM sem sede e sem acervo;
- Sobrevive graças a organização “Amigos do Museu”
- Mantém pouca atividade museológica;
- Permanece a marca MAM na mente dos frequentadores do museu;
- Em 1968 recebe doação da Coleção Tamagni e o espaço na Marquise do Ibirapuera;
- Apesar de tentativas de Arnaldo D’Horta o MAM não consegue reaver o acervo ;

FASE III – PANORAMAS, RETOMADA MUSEOLÓGICA (1968-1982)

- Panoramas da Arte Brasileira insere o MAM novamente no circuito das artes em São Paulo e no Brasil;
- Dinah Lopes Coelho como principal nome ligado a esse período;
- Contas do MAM foram pagas por meio de leilões de obras doadas por artistas;
- Criação do Panorama da Arte Brasileira foi uma forma inteligente de remontar o acervo;
- O novo foco agora era a arte BRASILEIRA CONTEMPORÂNEA;
- Acervo antigo “doador” à USP continha obras mundiais de antes e após a 2ª guerra;
- Maior preocupação com as funções museológicas do MAM, como documentar a arte de seu tempo;
- Exposições retrospectivas e de artistas brasileiros renomados como Di Cavalcanti.

FASE IV – PRESIDÊNCIA DE APARICÍO BASÍLIO DA SILVA (1982-1992)

- Administração centrada na figura do presidente;
- Demissão de Dinah Lopes Coelho;
- Gestão inexperiente, calcada nas relações pessoais e centralizadora;
- Retirada do museu de sua função museológica, dando-o um outro caráter, marcado pela personalidade extravagante de seu presidente;
- A indefinição de 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;
- Falta de financiamento e verba;
- Fim da gestão trágico com roubo do dinheiro da subvenção municipal pelo contador e com a morte de Aparicío.

FASE V – MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO (1992-Hoje)

- Eduardo Levi assume a presidência;
- Iniciada a fase de profissionalização do museu. Com pesquisa e benchmarking de outros museus, além de contratação de pessoas qualificadas;
- Contratação de Maria Alice Milliet para resgatar a credibilidade curatorial;
- Arrecadação de recursos, retomada das atividades e da subvenção;
- Criação da reserva técnica nos moldes apropriados;
- Milú Villela assume a presidência em 1994 e dá continuação ao processo de profissionalização do museu;
- Reforma da sede do MAM;
- Tadeu Chiarelli assume a curadoria reformulando a grade expositiva e ampliando o seu acervo;
- Criação do cargo de superintendente substituindo assim a vice-presidência;
- Criação do departamento Educativo
- Ampliação dos patrocinadores de pessoas jurídicas e ampliação no nº de sócios de pessoa física;
- Nova estratégia de financiamento do MAM: pessoa física, pessoa jurídica e governo nas 3 esferas.

ACERVO

A coleção do MAM concentra-se em obras a partir dos anos 50 – Arte Contemporânea.

Ela está bem representada nos anos 90. Há lacunas nas demais décadas.

GRADE EXPOSITIVA

O MAM apresenta anualmente uma grade expositiva composta por:

- Uma ou duas exposições internacionais
- Três exposições nacionais itinerantes
- Quatro exposições do acervo
- A exposição “Panorama da Arte Brasileira” que desde 1968 apresenta a produção contemporânea brasileira.

PONTOS FORTES

- História
- A Marca “Arte Moderna”
- Tema: Arte Moderna, Contemporânea
- Análises das fases
- A marca MAM no Brasil - fases I e II
- Exposições: Bienal/ Panorama – fases I e III
- Gestão profissionalizada – fase V

PONTOS FRACOS

- História
- Totalitarismo esclarecido – fase I
- Síndrome da perda do acervo – fase II
- Perda da Sede; Sede improvisada
- Descontinuidade da profissionalização – fase IV
- Tema: Arte Moderna, Contemporânea

OPORTUNIDADES

- Preservação da marca
- Requalificação do prédio
- Requalificação profissional
- Construir uma maior rede de relacionamento
- Implantação do CRM
- Novas formas de captação:
 - Estado;
 - Grandes investidores
 - Pessoa física
- Nova diretoria com network mais abrangente e voltada para o mercado
- Exploração mercadológica da marca MAM
- Novos pontos estratégicos para exposições

AMEAÇAS

- Aumento do número de instituições
- Fortalecimento dos museus públicos
- Reforma das leis de incentivo
- Diversificação do investimento da iniciativa privada em: educação, esportes e meio ambiente.
- Galerias
- Outras formas de entretenimento



Áreas de geração de recursos

- **Sócios**
- **Captação**
- **Negócios**
- **Governo**

PROGRAMAS IMPLANTADOS

- Programa pessoa jurídica:

- 1998

- 2000

- 2004

- Programa pessoa física:

- 1998

- 2000

- 2007 (sócios)

- Programa de Comunicação:

- 1998

- 2000

- 2002

- Programa de negócios:

- Lojas

- Locação de espaços

- Licenciamento

- Restaurante

- Clubes de fotografia e gravura

- Cursos

SÓCIOS

- Quando da criação do MAM um dos fatores distintivos era sua vocação para atrair pessoas como sócios deste projeto. Dos estatutos copiados do MoMA – NY o nosso dedicava várias cláusulas ao modelo associativo. O estatuto de 1948 delimitava a 200 sócios o quadro social.
- Em carta Nelson Rockefeller, em 1949, nosso então presidente, Ciccilo Matarazzo relatava que o MAM era um sucesso. Possuía 847 sócios.
- De lá até 1998 muitos fatos ocorreram. O número em 1998 era de 145 sócios. Hoje o MAM tem 950 sócios.
- O modelo associativo acompanha o dos museus americanos..
- Coroando o projeto de um museu que reúne condições para informar, divertir e satisfazer os associados.

CAPTAÇÃO

- Captações institucionais (Fundação Vitae e Fundação American Express) e empresarial.
- O MAM desenvolveu desde 1995 um projeto pleiteia relações articuladas com a comunidade. O modelo de relacionamento adotado baseia-se em captar recursos da comunidade e devolvê-los em serviços. Assim em 1995 mais de 30 empresas, o Governo Municipal e Federal investiram na reforma do prédio do MAM. Desde então a busca de recursos ao estilo americano foi adotado, com apoio ou não das Leis de Incentivo.
- Em 1998 foi criada a área de captação de Pessoa Jurídica. O MAM tinha 4 empresas que atuavam como parceiras constantes das nossas necessidades. Hoje já ultrapassa o número de 25 empresas e muitas dificuldades, mas necessita ainda ter regularidade de caixa. Garantindo os custos das suas atividades básicas.
- Há três anos o MAM criou a área de pós venda, para garantir a renovação de seus patrimônios. Esta ocupação conjugada com prospecção e conquista de novos parceiros garantiram ao MAM 5 meses de sua manutenção em 2005.

NEGÓCIOS

O MAM desenvolveu áreas de negócios para atender seus visitantes e torná-lo mais visível publicamente e acrescentar renda líquida para o financiamento de suas atividades fins.

- Lojas atuam com quatro unidades, uma em nossa sede e em três shoppings: Jardim Sul, Paulista e Villa Lobos.
- O Restaurante na sede do MAM explorado por contratos de terceiros. Visa atender o público criando assiduidade do visitante.
- Os clubes da Gravura e da Fotografia foram criados em 1986 e 2000 respectivamente. Por eles o museu produz e vende obras das imagens doadas por artistas escolhidos pela Comissão de Arte do MAM. Uma obra de cada artista e suporte fazem parte do Acervo MAM.
- O MAM cede seus espaços para eventos às pessoas jurídicas, físicas e outras instituições em troca de doações espontâneas.
- O licenciamento da marca MAM fecha o ciclo de negócios. A marca MAM está sendo aplicada em produtos de varejo como vinhos e livros.

GOVERNO

- A história recente do MAM com governo é de sucesso. Nas esferas de governo a partir de 2002, o MAM obteve excelente resultado junto a federal. Desde 1963 não havia recebido qualquer recursos para despesas operacionais e expositivas.
- Após um intenso trabalho junto a Bancada Paulista no Congresso. Aliado a um exaustivo processo de desobstrução nos Ministérios do Planejamento, Fazenda, Casa Civil e da Cultura conseguimos receber em 3 anos o montante de R\$ 6,4 milhões em duas partidas: Uma de R\$ 4,7 em 2002 / 2003 e outra de R\$ 1,7 em 2004
- Na esfera estadual o MAM aproximou da Secretaria da Educação, onde por 3 anos consecutivos obtive recursos para o transporte dos estudantes e treinamento dos professores..
- Na esfera municipal os últimos 4 anos foram decepcionantes. Não conseguiu alterar o subsídio além da inflação. A gestão dos incentivos municipais foi dirigida às áreas de artes cênicas e a projetos oriundos das empresas lucrativas.

QUADRO ESTRATÉGICO DO MAM

| Período | Conceito Estratégico | Acervo |
|-----------|---|---|
| 1948-1949 | Instalação de um museu com foco na produção artística do século XX | Nacional e Internacional |
| 1950-1959 | Ganha força a função Bienal como núcleo de operação e foco estratégico | Acervo nacional e internacional, mais trabalhos adquiridos na Bienais |
| 1959-1963 | Separar a Bienal para ter personalidade jurídica própria. Ao MAM restaria o desmonte ou a sua doação pela USP. | Sem foco, preocupação em cessar a função do museu e doar o acervo. |
| 1963-1968 | Sobrevivência estatutária, com pouca ação museológica. Busca por um novo espaço e pelo resgate de seu acervo. | Acervo brasileiro a partir dos anos 1950 |
| 1968-1982 | Instalação da sede no Ibirapuera, com a função principal de expor trabalhos artísticos brasileiros contemporâneos. | Acervo brasileiro a partir dos anos 1950 |
| 1982-1992 | Voltado para a espetacularização e a eventos | Acervo brasileiro a partir dos anos 1950 |
| 1992-2004 | Voltado a atender grade expositiva nacional e internacional. Foco no público estudantil como função comunitária. Busca por recursos permanentes e uma nova sede | Acervo brasileiro a partir dos anos 1950. Com grande ênfase em preencher lacunas e acumular o contemporâneo e imediato. |

FUTURAS AÇÕES

- Investir no acervo;
- Espaço maior ou nova sede;
- Novos parâmetros para o conselho e a diretoria;
- Rever posicionamento (arte modernas x arte contemporânea);
- Praticar branding, licenciando a marca para novos e mais produtos, abrir novas Shopmams em pontos estratégicos da cidade de São Paulo;
- Maior diversidade nas exposições de artistas e tipos de arte (cinema, artes plásticas, design, etc.)



BUSINESS PLAN

MUSEU IMAGINÁRIO

Acervo

| Acervo | 2006 | 2005 |
|-------------|--------|--------|
| R\$ | 32.600 | 32.000 |
| Nº de obras | 4.472 | 4.172 |

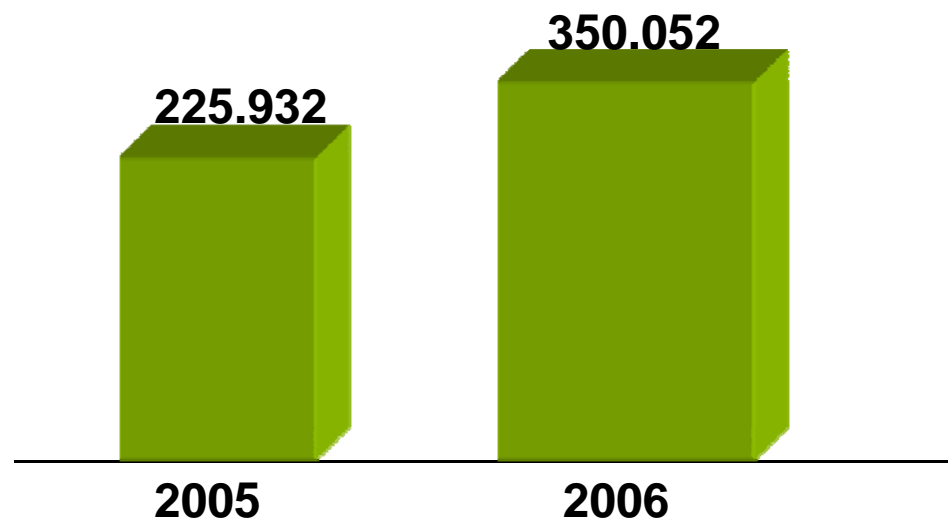
Exposições

| GRADE EXPOSITIVA | PERÍODO | CUSTO (R\$) |
|--------------------------|------------------|----------------|
| Picasso | 11/02 a 26/03/06 | 500000 |
| Tarsila do Amaral | 05/04 a 12/06/06 | 67800 |
| Coleção Imaginário | 05/07 a 17/09/06 | 138200 |
| 50 anos Museu Imaginário | 04/10 a 18/12/06 | 414800 |
| Acervo Imaginário | 05/01 a 06/02/06 | 12300 |
| Mostra de Fotografias | 11/02 a 26/03/06 | 78800 |
| Artistas Uruguaios | 05/07 a 24/09/06 | 321100 |
| Panorama Arte Imaginária | 11/11 a 15/01/06 | 168000 |
| Panorama Arte Chilena | 1/08 a 05/11/06 | 168000 |
| TOTAL | | 1869000 |

| Custo de Exposições | 2006 | 2005 | VAR R\$ | VAR % |
|-----------------------|---------|---------|---------|-------|
| Exposições Imaginário | 1869000 | 1000000 | 869000 | 53% |

Público

| | 2006 | 2005 | VAR % |
|--------------|----------------|----------------|--------------|
| Visitantes | 203.252 | 183.212 | 10,9% |
| Educativo | 146.800 | 42.720 | 243,6% |
| Total | 350.052 | 225.932 | 54,9% |



Investimento

- Investimento R\$ 591 mil
 - Impermeabilização da laje - R\$ 440 mil
 - Mudança Layout - R\$ 50 mil
 - Ar Condicionado - R\$ 50 mil
 - Outros - R\$ 51 mil

| Investimento | 2006 | 2005 | VAR % |
|--------------|---------|---------|-------|
| Total | 591.000 | 154.543 | 282% |

Receitas

| Captação por Origem | 2006 | 2005 | Variação M/ (P) | |
|---------------------|---------------|---------------|-----------------|--------------|
| | R\$´000 | R\$´000 | R\$´000 | % |
| Banco XX | 1.200 | 2.000 | (800) | (40%) |
| Pessoa Física | 759 | 704 | 55 | 7,8% |
| Negócios | 2.807 | 2.279 | 528 | 23,2% |
| Pessoa Jurídica | 6.932 | 5.256 | 1.677 | 31,9% |
| Governo | 2.568 | 600 | 1.968 | 328% |
| TOTAL | 14.267 | 10.838 | 3.429 | 31,6% |