

**O Contributo do Marketing para as  
Instituições Culturais:  
Estratégias de Captação e Fidelização de  
Públicos nos Museus**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**Andreia Nicole Pereira Carvalho**  
MESTRADO EM GESTÃO CULTURAL



UNIVERSIDADE da MADEIRA

*A Nossa Universidade*

[www.uma.pt](http://www.uma.pt)

setembro | 2016

M  
.85  
R Con  
D-R

T/11  
351.85  
EAB Con  
+ED-R

UNIVERSIDADE DA MADEIRA  
BIBLIOTECA

**O Contributo do Marketing para as  
Instituições Culturais:  
Estratégias de Captação e Fidelização de  
Públicos nos Museus**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**Andreia Nicole Pereira Carvalho**

MESTRADO EM GESTÃO CULTURAL

ORIENTADOR  
Pedro Álvaro Pereira Correia

## Resumo

Esta dissertação salienta a importância da implementação de estratégias de captação e fidelização de públicos nas organizações culturais, mais precisamente nos museus. Apesar da dificuldade que o *marketing* teve em ser aceite no sector das artes, esta indústria acabou por reconhecer a importância de introduzir no mercado, de forma eficaz, as experiências oferecidas ao público. Progressivamente, as instituições culturais foram evoluindo de organizações centradas no produto para organizações centradas no consumidor, procurando atrair e servir diferentes grupos com ofertas adequadas.

Para serem bem-sucedidas, as organizações artísticas necessitam de estabelecer relações de longo prazo com os públicos, deixando de focar-se apenas em transações isoladas. Portanto, estas organizações não devem ter apenas como objetivo a atração de novos públicos, mas também a sua fidelização. Nesse sentido, os museus recorrem ao *marketing* para aumentar os seus públicos, bem como criar e manter relacionamentos duradouros.

Para identificar as estratégias de captação e fidelização de públicos implementadas nos museus da ilha da Madeira, foi selecionada uma amostra de museus locais. Seguiu-se a elaboração de questionários de resposta aberta para posteriores entrevistas aos diretores e visitantes destes museus. Foram, ainda, definidas três questões de investigação, com o objetivo de identificar os públicos-alvo destes espaços culturais, os *media* que utilizam na divulgação da sua oferta e a forma como gerem a sua relação com os públicos.

Verificou-se que o Serviço Educativo tem um papel fundamental na captação e na gestão da relação com a comunidade local, principalmente com o público-alvo comunidade escolar. Contudo, há uma falha na divulgação da oferta junto do público-alvo turista. Ainda que façam uso dos *media* tradicionais, os museus não tiram partido das diversas ferramentas digitais que têm ao seu dispor. Além disso, a falta de recursos financeiros e humanos não permite a renovação da oferta, aspeto necessário para fidelizar os visitantes.

**Palavras-chave:** captação, fidelização, museus, *marketing*, públicos.

## **Abstract**

This dissertation emphasizes the importance of adopting strategies to attract and retain audiences within cultural organisations, more precisely in museums. Even though marketing was not easily accepted within the arts sector, this industry ended up recognising the importance of learning how to market effectively the experiences offered to the audience. Gradually, cultural institutions evolved from product-driven to consumer-driven organisations, seeking to attract and serve different groups with appropriate offers.

In order to succeed, arts organisations need to establish long-term relationships with their audiences, not focusing only on single transactions. Therefore, these organisations should not only aim to attract new audiences, but also to retain them. In this sense, museums turn to marketing to expand their audiences, as well as to create and maintain long-lasting relationships.

In order to identify the strategies to attract and retain audiences that are put into practice in Madeira's museums, a sample of local museums was selected. Afterwards, open-ended questionnaires were created for later interviews with directors and visitors of these museums. Furthermore, three research questions were defined with the aim of identifying the target audiences of these cultural venues, the media used in the promotion of their offer and the way they manage their relationship with their audiences.

The results show that educational services play a key role in attracting and managing the relationship with the local community, mainly with the school audiences. However, there is a weak promotion of the offer within the tourist audiences. Even though museums use traditional media, they do not take advantage of the several digital tools that are at their disposal. Furthermore, the lack of financial and human resources does not allow the renewal of the offer, which is necessary to obtain the visitors' loyalty.

**Keywords:** attract, retain, museums, marketing, audiences.

## Índice

Resumo .....	i
Abstract.....	ii
Lista de Figuras .....	iv
Agradecimentos .....	v
Capítulo 1 – Introdução .....	1
1.1. Apresentação e justificação da escolha do tema .....	1
1.2. Objetivos da investigação .....	2
Capítulo 2 – Revisão da literatura .....	3
2.1. A origem e evolução dos museus .....	3
2.2. O <i>marketing</i> nas organizações sem fins lucrativos e no sector de serviços.....	4
2.3. Produtos e serviços: níveis de produto .....	8
2.4. O <i>marketing</i> comercial e o <i>marketing</i> das artes – especificidades do produto cultural .....	10
2.5. O <i>marketing</i> de museus.....	13
2.6. A necessidade de retenção de clientes .....	15
2.7. A concorrência na indústria do lazer .....	17
2.8. A importância da imagem da instituição .....	19
2.9. A importância da arquitetura do edifício e do espaço interior dos museus .....	20
2.10. A importância dos recursos humanos da organização .....	23
2.11. Os públicos das organizações artísticas .....	24
2.12. A segmentação de mercado.....	26
2.13. A comunicação do produto cultural .....	29
2.14. O impacto da revolução digital no <i>marketing</i> .....	36
2.15. O aumento dos públicos e a sua diversificação.....	40

2.16. Conclusões da análise bibliográfica .....	43
Capítulo 3 – Metodologia e enquadramento empírico .....	50
3.1. Descrição da abordagem metodológica .....	50
3.2. Descrição do contexto empírico da investigação.....	51
3.3. Enquadramento empírico .....	58
Capítulo 4 – Análise de dados .....	65
4.1. Sugestões dos visitantes entrevistados e outras informações relevantes para este estudo.....	74
Capítulo 5 - Discussão dos resultados .....	81
Capítulo 6 – Conclusões, limitações e investigação futura .....	93
Referências .....	101
ANEXOS .....	106

## **Lista de Figuras**

Figura 1 - A escada de atitudes.....	28
--------------------------------------	----

## **Agradecimentos**

Ao Professor Doutor Pedro Correia, pela orientação, disponibilidade e valiosas sugestões que me mostraram que caminho seguir e muito contribuíram para o resultado final desta dissertação.

À minha família, pelo apoio ao longo do meu percurso académico e por incentivar-me sempre a investir na minha formação.

Aos meus amigos, pelas sugestões, críticas construtivas e, sobretudo, palavras de incentivo ao longo destes últimos anos.

Aos diretores e restantes membros dos museus que integram a amostra deste estudo, pela forma como me receberam, disponibilizando material informativo, bem como pela partilha de conhecimentos na área da Museologia, sem a qual não seria possível elaborar esta dissertação.

Aos visitantes destes museus, pelo tempo despendido em entrevistas e por todas as sugestões, que contribuíram significativamente para este estudo.

## Capítulo 1 – Introdução

### 1.1. Apresentação e justificação da escolha do tema

O tema escolhido para a presente dissertação justifica-se pelo facto de as organizações artísticas necessitarem de estabelecer relações de longo prazo com os públicos para serem bem-sucedidas, deixando de focar-se apenas em transações isoladas. Portanto, estas organizações não devem ter apenas como objetivo a atração de novos públicos, mas também a sua fidelização (Curvelo, 2009; Hill, O'Sullivan, & O'Sullivan, 1995). Com esta investigação, pretende-se apresentar estratégias de captação e fidelização de públicos que possam ser adotadas pelas instituições culturais, principalmente pelos museus regionais, alvo de estudo desta dissertação.

A escolha deste tema também se justifica pelo facto de o *marketing* assumir um lugar cada vez mais central nas estratégias de comunicação das organizações artísticas portuguesas (Curvelo, 2009). De facto, o *marketing* é um instrumento que atrai cada vez mais as organizações sem fins lucrativos, por ser extremamente importante para a variedade de problemas e desafios com os quais estas organizações se defrontam (Kotler, 1998). Apesar da dificuldade que o *marketing* teve em ser aceite neste sector e, mais concretamente, no sector das artes, há muito que a indústria artística reconheceu a importância de aprender a comercializar de forma eficaz as experiências oferecidas ao público (Diggle, 1994; Hill, O'Sullivan, & O'Sullivan, 1995). Com a diminuição dos recursos financeiros e as rápidas mudanças de atitude dos consumidores, as organizações sem fins lucrativos adotaram progressivamente os conceitos, instrumentos e modelos que têm sido eficazes no sector que visa o lucro (Hill, O'Sullivan, & O'Sullivan, 1995; Kotler, Kotler, & Kotler, 2008; Kotler, 1998). Do mesmo modo, a literatura que aborda o *marketing* começou a reconhecer um âmbito mais amplo da sua potencialidade em áreas como a saúde, a educação e as artes (Hill, O'Sullivan, & O'Sullivan, 1995).

Atualmente, o público tem diversas opções de lazer, mas dispõe de pouco tempo livre. Tendo em conta a considerável concorrência no mercado do lazer, os museus recorreram ao *marketing* para aumentar os seus públicos, criar relacionamentos e aumentar os fluxos de

receita. Lentamente, estas instituições culturais foram evoluindo de organizações centradas no produto para organizações centradas no consumidor, procurando atrair e servir diferentes grupos com ofertas adequadas (Kotler, Kotler, & Kotler, 2008). É de referir que a renovação constante da oferta é importante para que as organizações culturais assegurem o regresso dos visitantes (Curvelo, 2009).

O *marketing* relacional (*relationship marketing*) ofereceu, nos anos 90, um novo modelo no qual basear o pensamento de *marketing* nas artes. Em vez de se limitar à venda tática ou à atividade promocional para aumentar ou manter um padrão de compra, o *marketing* das artes necessita de abordar a questão de criar e nutrir relacionamentos de longo prazo com os clientes (Hill, O'Sullivan, & O'Sullivan, 1995). Para criar estes relacionamentos, os museus convertem visitantes pouco frequentes em visitantes assíduos, visitantes em membros e membros em voluntários e doadores (Kotler, Kotler, & Kotler, 2008).

## **1.2. Objetivos da investigação**

Com esta investigação, pretende-se identificar os conceitos e as estratégias de captação e fidelização de públicos implementados nos museus da ilha da Madeira e abordados na revisão da literatura, relacionando, assim, a análise teórica com a empírica. Para tal, foram feitas entrevistas aos visitantes e aos diretores de um conjunto de museus regionais.

Com este estudo, pretende-se dar resposta às seguintes questões de investigação (QI):

QI1. Quais são os públicos-alvo identificados pelos museus?

QI2. De que forma é que a oferta dos museus é divulgada?

QI3. De que forma é que os museus gerem o processo de comunicação e a relação com os públicos?

## Capítulo 2 – Revisão da literatura

### 2.1. A origem e evolução dos museus

O conceito de museu desenvolveu-se nos primórdios da civilização humana. Os mesopotâmios e os sumérios encontram-se entre os primeiros povos a colecionar e expor objetos. A palavra museu deriva da palavra grega *mouseion*, um templo das Musas – na mitologia grega, deusas da inspiração e aprendizagem, assim como protetoras das artes. No século VI a.C., na cidade-estado suméria de Ur, próxima da Babilónia, os reis colecionavam antiguidades que eram alojadas em espaços próximos de templos (Lewis, 2004).

Os museus desenvolveram-se na Grécia Antiga como centros académicos, religiosos, espirituais e criativos, atraindo um pequeno número de participantes. Um dos primeiros museus a ser construído foi em Alexandria, no Egipto, no século III a.C., por Ptolomeu II Filadelfo. Na época, Alexandria era a cidade por excelência da aprendizagem no mundo mediterrâneo e o museu ptolomaico servia de biblioteca e centro de pesquisa para os estudiosos (Kotler, Kotler, & Kotler, 2008).

De acordo com Kotler (2008), na Roma Antiga, durante o século II a.C., os museus começaram a ser associados ao armazenamento e exposição de coleções adquiridas em campanhas militares. O instinto de recolha, evidente ao longo da história humana, foi promovido pelos romanos a uma forma de arte e a uma iniciativa sistemática. Depois de guerras imperiais e conquistas, o próprio centro de Roma tornou-se num museu, repleto de objetos das nações dominadas (Alexander, 1979; Lewis, 2004; Ripley, 1978).

Durante o período medieval no Ocidente, a Igreja Católica Romana tornou-se num proeminente centro intelectual, bem como padroeira das artes. Uma significativa coleção de arte, supervisionada pelo Papa Sisto IV, foi acumulada em Roma até ao final do século XV. O pensamento renascentista refletiu grande interesse no estudo da natureza, bem como na criatividade e na arte, o que fez com que a Itália acolhesse grandes coleções privadas por volta do século XVI. As coleções que retratavam a variedade de *habitats* e culturas mundiais eram muito procuradas, tornando-se conhecidas no século XVIII como gabinetes de curiosidades (*cabinets of curiosities*) (Kotler, Kotler, & Kotler, 2008).

As coleções na Europa moderna eram reunidas por reis, pela nobreza, por igrejas e, mais tarde, por comerciantes ricos. Alojadas em palácios e grandes residências privadas, elas estavam abertas a públicos altamente seletivos. As coleções de ciência e história natural estavam disponíveis para estudiosos, mas inacessíveis para a maioria das outras pessoas. Com o crescimento do incentivo à aprendizagem pública nos séculos XVIII e XIX, os museus deram lugar, de forma gradual, a instituições mais amplas, dispostas a promover e zelar pelo bem-estar público. Na fase de transição, os museus frequentemente reservavam horários ou épocas do ano especiais para o cidadão comum visitá-los. Aberto em 1683, em Oxford, o Ashmolean Museum foi um dos primeiros museus públicos a ser fundado (Kotler, Kotler, & Kotler, 2008).

Segundo Manuel Bairrão Oleiro, ex-presidente do Instituto dos Museus e da Conservação (IMC) e atual diretor do Departamento de Museus, Conservação e Credenciação da Direção-Geral do Património Cultural (DGPC), houve uma mudança da perceção que atualmente temos daquilo que é um museu. Para si, “os museus são cada vez mais espaços abertos de reflexão, de interrogação, de produção de cultura e de investigação e, por isso mesmo, de divulgação alargada a públicos não especialistas” (Curvelo, 2009, p. 103). É objetivo fundamental dos museus atuais uma maior divulgação dos seus acervos junto de públicos não especialistas, diferentes das tradicionais elites culturais mais informadas. Esta maior abertura de públicos só é possível porque “a informação é disponibilizada para um espectro mais alargado de públicos”, o que torna o contacto com a obra de arte mais acessível e perceptível para os públicos menos informados (Curvelo, 2009, p. 104).

## **2.2. O *marketing* nas organizações sem fins lucrativos e no sector de serviços**

A American Marketing Association (AMA) define o *marketing* como “a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e efetuar a troca de ofertas que tenham valor para os clientes, parceiros e a sociedade em geral”.<sup>1</sup> Por sua vez, Kotler P., Armstrong, Harris, & Piercy (2013) definem o *marketing* como “o processo através do qual

---

<sup>1</sup>American Marketing Association, Definição de *Marketing*, <<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>>, acedido a 5 de janeiro de 2014.

as organizações criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com os mesmos, para obter, em troca, valor dos clientes” (Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy, 2013, p. 5). Esta definição salienta o processo de troca e a relação entre as organizações e os clientes, ao passo que a definição da American Marketing Association destaca as funções de *marketing* das organizações.

O *marketing* como uma disciplina de gestão reconhecida surgiu pela primeira vez na América pós-guerra, quando a oferta de produtos começou a crescer mais rapidamente do que a procura dos consumidores. Os fabricantes aperceberam-se de que, face ao aumento da concorrência, eles tinham de ser reativos e repensar as suas atitudes em relação ao negócio, uma vez que as velhas formas de atuar já não funcionavam (Hill, O’Sullivan, & O’Sullivan, 1995; Kolb, 2005). Portanto, o conceito de *marketing* surgiu como uma forma diferente de lidar com este aumento da concorrência. As empresas tinham de definir cuidadosamente os seus mercados-alvo e conceber uma oferta para cada um deles. O objetivo já não era encontrar clientes para produtos, mas sim encontrar produtos para clientes. Assim sendo, as empresas substituíram o conceito de produto pelo conceito de *marketing* (Kotler, Kotler, & Kotler, 2008).

Um grande número de empresas adotou uma abordagem de *marketing* no final dos anos 50 e 60, ao aperceberem-se de que esta abordagem estava a resultar com as empresas americanas dos anos 50 que fabricavam e vendiam produtos embalados e que eram pioneiras na área do *marketing* (Hill, O’Sullivan, & O’Sullivan, 1995).

Em meados ou finais dos anos 70 e 80, com a diminuição dos recursos financeiros e as rápidas mudanças de atitude dos consumidores, as organizações sem fins lucrativos adotaram progressivamente os conceitos, instrumentos e modelos que têm sido eficazes no sector que visa o lucro (Hill, O’Sullivan, & O’Sullivan, 1995; Kotler, 1998; Kotler, Kotler, & Kotler, 2008). Foi nesta altura que a literatura que aborda o *marketing* começou a reconhecer um âmbito mais amplo da sua potencialidade em áreas como a saúde, a educação e as artes. A literatura pioneira no campo do *marketing* das artes, embora limitada em quantidade, faz referência a práticas bem-sucedidas nesta área (Hill, O’Sullivan, & O’Sullivan, 1995).

De acordo com Kotler (1998), o *marketing* é um instrumento que não interessa somente às empresas e que está atraindo cada vez mais o interesse das organizações, tanto públicas como

privadas, sem fins lucrativos, até porque o *marketing* é extremamente relevante para a multiplicidade de problemas e desafios com os quais estas organizações se defrontam. O autor aponta a dificuldade em atrair fundos suficientes para continuarem com as suas atividades culturais como um desses problemas, designadamente nos museus.

A falta de confiança no *marketing* no sector das artes foi identificada como um dos problemas deste sector. Segundo Kotler & Andreasen (1991), o *marketing* teve dificuldade, ao longo dos anos, em ser aceite no sector sem fins lucrativos. Os autores indicam que a visão de que o *marketing* não era realmente necessário foi um obstáculo à sua aceitação. Além disso, referem que as organizações sem fins lucrativos podem ver o *marketing* como um desperdício de dinheiro público, uma despesa geral desnecessária, que a pesquisa de mercado pode ser entendida como intrusiva e que o *marketing* é visto como manipulador. Adicionalmente, nas artes há a percepção de que o *marketing* pode levar a uma abordagem que promove apenas aquilo que o mercado exige (Hill, O'Sullivan, & O'Sullivan, 1995).

As organizações artísticas frequentemente fazem parte do sector sem fins lucrativos, mas também do sector de serviços, no qual o *marketing* começou a dar os seus primeiros passos nos anos 70. As indústrias neste sector oferecem um serviço intangível, em vez de um produto que pode ser manuseado e examinado, como os produtos embalados das empresas americanas dos anos 50. Inicialmente, os prestadores de serviços estavam céticos quanto à necessidade de recorrerem ao *marketing*. Contudo, à medida que esta indústria tornou-se cada vez mais competitiva, adotaram uma abordagem de *marketing* (Hill, O'Sullivan, & O'Sullivan, 1995). Os serviços têm características que os produtos não possuem, sendo que quatro são amplamente reconhecidas: a intangibilidade, a inseparabilidade de produção e consumo, a heterogeneidade e a perecibilidade (Hill, O'Sullivan, & O'Sullivan, 1995; Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009).

Ao contrário dos produtos, que podem ser manuseados, os serviços são intangíveis. Estes são experiências, ao invés de objetos. Os potenciais clientes não podem examinar uma *performance* artística antes da compra da mesma forma que podem testar um produto. Isto significa que a promoção, comunicando os benefícios da oferta de uma forma precisa e relevante, tem um papel crucial no *marketing* de serviços, de um modo geral, e no *marketing* das artes, em particular. Outra consequência da intangibilidade é que os preços são normalmente mais difíceis de determinar e justificar do que no *marketing* de produtos. O

risco percebido de uma compra intangível é muito maior do que aquele envolvido na compra de um produto, que pode sempre ser devolvido ou modificado depois da compra. Reduzir o risco percebido é uma grande prioridade na estratégia de preços, promoção e distribuição. Particularmente nas artes, a promoção precisa de tranquilizar o potencial cliente e garantir-lhe que está a tomar a decisão correta, fornecendo-lhe uma proposta muito explícita. O problema da intangibilidade no *marketing* das artes pode ser transformado numa oportunidade, através da venda de produtos auxiliares. Os produtos auxiliares são aqueles que têm um valor a partir da sua relação com a oferta principal, tais como cartazes, gravações de áudio e vídeo, livros e recordações (Hill, O'Sullivan, & O'Sullivan, 1995).

Ao passo que os produtos são comprados e usados por consumidores algum tempo depois da sua produção, os serviços são consumidos e produzidos ao mesmo tempo. Numa galeria ou museu, o consumidor abandona o espaço enriquecido, mas por uma experiência, ao invés de uma posse física. Portanto, o valor para o consumidor reside na experiência e não na posse da obra. O cliente está envolvido como participante ativo e não como consumidor passivo e é assim que tem de ser abordado e considerado (Hill, O'Sullivan, & O'Sullivan, 1995).

Os objetos de arte são valorizados pela variedade de experiências e múltiplas reações que podem suscitar no espectador em diferentes ocasiões. A qualidade e a essência de uma experiência artística pode variar de acordo com quem está a produzi-la. A elevada qualidade é essencial em todos os aspetos do fornecimento da experiência, daí que haja normalmente um grande número de pessoas envolvidas. Todos os membros da organização com quem o consumidor entra em contacto irão contribuir, de modo importante, para a singularidade da experiência artística, o que torna as comparações praticamente impossíveis: não dá duas *performances* iguais. O departamento de *marketing* não pode esperar ter a última palavra sobre a escolha do produto artístico ou o modo como este é produzido. Contudo, pode assegurar que a experiência total da qual ele faz parte é totalmente explorada para maximizar o benefício do público. A singularidade e individualidade da experiência artística é, por si só, um benefício crucial e um grande e importante argumento de venda. Devido à necessidade de ser partilhada uma compreensão das necessidades dos clientes da organização, os departamentos de *marketing* das artes precisam de assumir a liderança na promoção do *marketing* interno. Isto envolve a promoção de atitudes que coloquem o cliente em primeiro lugar entre todos os que lidam diretamente, ou até indiretamente, com o consumidor. Implica também que a organização confira poderes ao pessoal de atendimento

ao cliente para tomar decisões e solucionar problemas (Hill, O'Sullivan, & O'Sullivan, 1995).

Assim como a característica da intangibilidade, a perecibilidade é uma das diferenças fundamentais entre produtos e serviços, já que os produtos podem ser armazenados, ao passo que os serviços precisam de consumo imediato. Por isso, a estratégia de *marketing* precisa de considerar tanto o curto prazo como o longo prazo. Os bilhetes que não forem vendidos para uma experiência artística numa determinada data são perdidos para sempre como oportunidades de receita. Sincronizar a oferta e a procura num negócio em que o que é produzido não pode ser armazenado é um problema permanente para os *marketers* de qualquer indústria de serviços e, particularmente, para os *marketers* das artes. Muito do esforço de *marketing* de serviços é dedicado a tentar lidar com a procura flutuante. Tendo em conta esta procura flutuante, pode ser aplicado um preço diferenciado aos ingressos, sendo que as visitas em dias da semana menos populares podem ser estimuladas por preços mais baixos do que aos fins de semana, por exemplo. Esta característica afeta também a diversificação dos programas das instituições culturais, sendo que algumas delas até adaptam as suas ofertas para ajustar-se ao público sazonal. Portanto, estratégias que visam prever a procura e gerir a oferta são de máxima importância (Hill, O'Sullivan, & O'Sullivan, 1995).

### **2.3. Produtos e serviços: níveis de produto**

Kotler & Andreasen (1991) e Levitt (1969) separam as dimensões de produto em níveis distintos. Esta abordagem sugere novas formas de melhorar ou manter a posição de uma organização, através do aperfeiçoamento das suas ofertas. Este tipo de análise pode ser adaptado à prestação de serviços (Hill, O'Sullivan, & O'Sullivan, 1995).

#### **2.3.1. O benefício central**

Sendo o *marketing* uma atividade que visa “identificar e satisfazer necessidades dos clientes”, é importante ter em conta que é o cliente quem define a necessidade (Hill, O'Sullivan, & O'Sullivan, 1995, p. 105). Portanto, a organização pretende satisfazer essas

necessidades nos termos do cliente. Por isso, a valorização do benefício principal a ser comprado pelo consumidor de arte numa determinada situação é essencial para uma boa estratégia de *marketing*. Por exemplo, o visitante de uma exposição valoriza o efeito estético ou emocional das obras expostas. A valorização deste benefício deve ser refletida no documento promocional, bem como em melhorias na apresentação da experiência (Hill, O'Sullivan, & O'Sullivan, 1995).

### **2.3.2. A experiência central**

Em torno do benefício principal e servindo de intermediários entre este benefício e o cliente, estão os aspetos da experiência central das artes. Este nível abrange não apenas o elemento artístico em si, mas também todos os aspetos da sua entrega: o ambiente do local, as atitudes do pessoal de atendimento para com os clientes, a facilidade de acesso, entre outros aspetos. Para as artes, a marca também é muito importante neste nível, pois através dela as organizações podem minimizar o elevado risco percebido de fazer uma compra intangível, tranquilizando os seus clientes com uma aura de qualidade. As características da experiência central só são importantes na medida em que elas são os meios para atingir o fim desejado, ou seja, o benefício a ser comprado. De certo modo, os prestadores de serviços estão em vantagem neste aspeto. Uma vez que as suas ofertas têm menos características tangíveis do que as ofertas dos *marketers* de produtos, os prestadores de serviços estão mais focados na entrega dos benefícios. Ver a oferta em termos dos seus benefícios, em vez das suas características, é a chave para colocar o cliente no centro do processo de *marketing*. Cowell (1984) e Lovelock, Vandermerwe, & Lewis (1999) salientam a importância de manter clientes no *marketing* de serviços. Lovelock, Vandermerwe, & Lewis (1999) destacam particularmente a relevância dos dados do cliente neste processo. De facto, a tecnologia informatizada está permitindo que cada vez mais organizações artísticas obtenham conhecimento acerca dos seus clientes (Hill, O'Sullivan, & O'Sullivan, 1995).

### **2.3.3. A experiência ampliada**

Neste nível, a organização pode expandir a sua oferta. Oferecer um nível prolongado de experiência tem um papel especial no *marketing* das artes. O intangível pode ser tornado menos intangível com a venda de vários produtos auxiliares, como agendas, calendários, gravações, em vez da venda apenas de bilhetes, de forma a tornar a experiência artística transitória mais memorável. A experiência prolongada também pode abrir novas possibilidades de desenvolvimento do público. Os *worskshops* escolares são uma forma de experiência prolongada, assim como os vídeos são uma maneira de prolongar a oferta de uma organização. O que é adequado ou possível para prolongar a experiência irá variar de organização para organização (Hill, O'Sullivan, & O'Sullivan, 1995).

#### **2.3.4. A experiência potencial**

Este conceito resulta da forma como os produtos e os serviços precisam de mudar para acompanhar o ritmo das necessidades em desenvolvimento. As organizações artísticas precisam de estar focadas no ambiente externo em mudança, de modo a manter a sua oferta relevante para novos públicos e atualizá-la para os seus públicos atuais. Para um cliente de artes, a experiência potencial abrange várias formas de envolvimento mais profundo: a afiliação, a doação, o voluntariado ou a participação mais ativa, na qual o cliente dedica-se a uma determinada forma de arte como praticante ou profissional. O sucesso de uma organização depende da sua capacidade de acrescentar valor à oferta. Usar uma abordagem de vários níveis para analisar o produto ou serviço de uma organização permite-a detetar oportunidades que poderiam, caso contrário, não ser consideradas. Este modelo incentiva o estratégia de *marketing* a pensar além da situação imediata e antecipar novos desenvolvimentos na procura e na oferta (Hill, O'Sullivan, & O'Sullivan, 1995).

#### **2.4. O *marketing* comercial e o *marketing* das artes – especificidades do produto cultural**

Há muito que a indústria das artes reconheceu a importância de aprender a comercializar de forma eficaz as experiências oferecidas ao público (Diggle, 1994). Contudo, Diggle (1994) relembra que já houve resistência a este conceito, particularmente com a escola de

pensamento religioso, que considerava a arte sagrada e que os seus públicos eram feitos por Deus. Assim sendo, qualquer tentativa de aumentar o tamanho destes públicos era considerada profana.

Além disso, havia a crença de que era moralmente errado esperar que as pessoas pagassem por estas experiências artísticas, sendo que a principal preocupação dos tutores das coleções de arte era que se a cobrança de ingressos fosse imposta, os públicos iriam diminuir e, então, o objetivo de levar a arte às pessoas não seria cumprido (Diggle, 1994). No entanto, Diggle (1994) argumenta que não há provas de que tornar a arte gratuita aumente os públicos dos museus e das galerias de arte, defendendo que estes devem cobrar os ingressos. Para o autor, o grande problema destes espaços é o facto de serem tão acessíveis, uma vez que podemos entrar na maioria deles a qualquer momento, o que faz com uma pessoa possa ir mais tarde e, provavelmente, acabe por não ir.

Segundo Kotler & Kotler (2001), a gratuidade da entrada poderá adiar a visita, uma vez que para certas camadas do público, esta gratuidade poderá ser encarada como sinónimo de falta de qualidade, afastando-as da instituição (Curvelo, 2009). Além disso, a não-gratuidade dos ingressos pode ser amenizada através da concessão de descontos a determinados segmentos da população e da calendarização de dias gratuitos de visita (Curvelo, 2009).

Apesar desta crença, nos anos 80, os museus e as galerias de arte estavam a ser forçados a considerar a cobrança de ingressos, porque não tinham dinheiro suficiente. Foi nesta altura que as ideias do *marketing* comercial foram trazidas para a indústria das artes (Diggle, 1994). Contudo, Diggle (1994) afirma que houve uma falha em reconhecer a importância das vendas e da promoção de vendas, conceitos e atividades tão essenciais para o *marketing* e que, muitas vezes, são esquecidas no que é dito e escrito sobre o *marketing* das artes.

Diggle (1994) salienta que há diferenças entre o *marketing* comum e o *marketing* das artes, tanto no seu objetivo como na sua filosofia, diferenças essas fundamentais e que não podem ser ignoradas. O objetivo do *marketing* numa área como a das artes, que geralmente é uma área sem fins lucrativos, incorpora a finalidade social das organizações artísticas, ou seja, levar a arte ao público em geral e, por isso, o autor define o *marketing* das artes da seguinte forma:

O objetivo do *marketing* das artes é pôr um número adequado de pessoas, extraído da variedade mais ampla possível de origem social, situação económica e idade, numa forma apropriada de contacto com o artista e, dessa forma, chegar ao melhor resultado financeiro que é compatível com a realização desse objetivo (Diggle, 1994, p. 25).

No Renascimento, período em que surge o conceito de mecenato, a obra de arte era produto de uma encomenda e, assim sendo, o artista tinha a obrigação de adaptar a sua criação aos gostos da corte, da igreja ou da aristocracia (Curvelo, 2009). Contudo, as organizações culturais geralmente não estão dispostas a modificar as experiências que têm a oferecer, apenas para satisfazer a procura que existe num determinado momento ou para atrair mais pessoas (Diggle, 1994).

Ao contrário da maioria dos bens de consumo, o produto cultural não pode ser alvo de um pré-teste nem ser concebido para satisfazer uma necessidade imediata do cliente (Curvelo, 2009). De acordo com Diggle (1994), nesta área, há que ter em conta não só o público, mas também os artistas, aos quais não se deve exigir subjugação total às exigências da bilheteira. Semelhantemente, para François Colbert, “não podemos exigir ao artista alterações nas suas obras para que estas possam agradar a um público mais vasto, teremos é de encontrar as pessoas certas, aquelas que deem à obra de arte o valor que ela merece” (Curvelo, 2009, p. 50).

O produto cultural não é igual a qualquer outro produto, uma vez que nesta indústria, ao contrário dos outros mercados, não é suposto que um produto cultural seja criado a partir do mercado e, por isso, na área cultural a função do *marketing* é a inversa, ou seja, a de “procurar os públicos, os segmentos potenciais para os produtos já criados” (Curvelo, 2009, p. 58).

De acordo com Curvelo (2009), os critérios de segmentação no *marketing* cultural servem para procurar o melhor público ou segmentos de mercado para uma determinada obra de arte, “aquele que melhor a poderá apreciar, que mais valor lhe poderá atribuir”, uma vez que numa organização cultural, o produto ou o serviço já existem “para a fruição de um público específico que deverá ser encontrado” (Curvelo, 2009, p. 19).

Quanto a esta segmentação de mercados-alvo, Curvelo (2009) destaca o estilo de vida, o local de residência e o grau de instrução como critérios fulcrais, assim como fatores sociais (a busca de pertença, reconhecimento ou notoriedade), psicológicos (o prazer contemplativo) ou necessidades de autorrealização, baseando-se na hierarquia das necessidades de Maslow.

A autora também destaca a importância da segmentação do preço dos bilhetes por exposição. Quando o produto oferecido é visto como único face à concorrência, isto permite à instituição cultural inflacionar o preço dos seus bilhetes, pois as pessoas estão dispostas a pagar, principalmente se a sua presença no evento ou exposição lhes puder trazer *status*. Para que isto seja possível, a comunicação do evento cultural tem de criar um sentimento de urgência, de oportunidade única. Assim, “torna-se mais fácil a compra, ainda que por um preço mais elevado” (Curvelo, 2009, p. 20).

Há que ter em conta que o custo não se traduz apenas no valor monetário, mas também no tempo, disponibilidade e esforço do visitante para visitar uma determinada exposição (Curvelo, 2009). Também para Kotler (1998), o custo total do consumidor inclui o custo monetário (preço), o custo de tempo, o custo de energia física e o custo de energia psíquica. Por isso, há que cativar públicos, diminuir-lhes as barreiras e tornar os benefícios da ida a uma exposição e da compra do bilhete superiores ao seu custo (Curvelo, 2009).

## **2.5. O *marketing* de museus**

O International Council of Museums (ICOM) apresenta a seguinte definição de museu:

O museu é uma instituição permanente sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público, que adquire, conserva, investiga, comunica e expõe o património material e imaterial da humanidade e do seu meio envolvente com fins de educação, estudo e deleite. (ICOM, 2007)<sup>2</sup>

O objetivo do *marketing* no contexto museológico é difundir conhecimentos e a apreciação da arte, da ciência, da História e do ambiente para o maior número de pessoas (Kotler, Kotler, & Kotler, 2008).

Segundo Kotler, Kotler, & Kotler (2008), a finalidade do *marketing* é oferecer aos consumidores o maior valor possível pelo custo que estes têm ao visitarem os museus. Os autores afirmam que os museus precisam do *marketing*, uma vez que enfrentam considerável concorrência no mercado do lazer. Na atualidade, o público geralmente tem diversas opções

---

<sup>2</sup>ICOM, Definição de Museu, <<http://icom.museum/the-vision/museum-definition/>>, acessido a 22 de maio de 2015.

de lazer, mas não tem tempo livre suficiente. Os museus recorreram ao *marketing*, pois este oferece a teoria, as ferramentas e as competências que lhes permitirão aumentar os seus públicos, criar relacionamentos com as partes interessadas (*stakeholders*) e aumentar os fluxos de receita.

Os museus foram evoluindo de organizações centradas no produto para organizações centradas no consumidor. Durante muitos anos, foram organizações de elite que partiam do princípio que os seus consumidores de alto nível as visitariam por causa das preciosidades que possuíam. Lentamente, os museus tornaram-se organizações centradas no consumidor, nas quais a administração e os membros internos procuram atrair e servir diferentes grupos com ofertas adequadas (Kotler, Kotler, & Kotler, 2008).

O *marketing* é na sua essência um processo de troca entre aqueles que procuram um produto ou serviço, tal como uma experiência, e aqueles que podem fornecer esse produto. O *marketing* parte do princípio que as organizações irão ter um bom desempenho se oferecerem a grupos de consumidores um valor relativamente maior do que aquele que é oferecido pelos concorrentes (Kotler, Kotler, & Kotler, 2008).

Este processo de troca ocorre entre consumidores, museus e concorrentes. O consumidor tem necessidades para satisfazer e o museu tem de oferecer um valor único e distinto que não esteja tão disponível noutros museus e espaços de lazer. O valor de uma visita corresponde a um conjunto de benefícios, qualidade, serviço, experiência e preço que um consumidor tem em consideração ao optar por visitar um museu. Se o valor é suficientemente alto, ou seja, se os benefícios ultrapassam os custos, prevê-se que o consumidor responda positivamente ao museu e às suas ofertas (Kotler, Kotler, & Kotler, 2008).

De acordo com Kotler, Kotler, & Kotler (2008), nestes processos de troca dos museus, o valor corresponde à divisão dos benefícios funcionais e emocionais oferecidos pelo museu pelo dinheiro, tempo, energia e custos psíquicos para o consumidor. Segundo os autores, existem dois tipos de custos para o consumidor: os custos funcionais, que consistem num preço para a qualidade dos produtos, serviços e benefícios totais oferecidos pelo museu; e os custos psíquicos, que consistem no tempo e esforço que é gasto para chegar ao museu e possíveis frustrações que podem surgir com essas visitas. A hostilidade dos funcionários ou um mau acesso físico são exemplos mencionados pelos autores como possíveis frustrações numa visita a um museu. É provável que a relação entre benefícios e custos determine a

avaliação feita pelo consumidor do valor percebido adquirido numa visita a um museu e a probabilidade de voltar a visitá-lo.

O *marketing* de museus reconhece que as transações são diferentes de relacionamentos e que é importante para os museus cultivar relações. Para criar estes relacionamentos, os museus convertem visitantes pouco frequentes em visitantes assíduos, visitantes em membros e membros em voluntários e doadores (Kotler, Kotler, & Kotler, 2008).

## **2.6. A necessidade de retenção de clientes**

Segundo Kotler (1998) e Lindon, Lendrevie, & Lévy (2004), estima-se que o custo de atrair um novo cliente é cinco vezes mais elevado do que o de manter um cliente atual satisfeito, sendo necessário um esforço muito grande para convencer clientes satisfeitos a trocar os seus fornecedores atuais. Frequentemente, a organização consegue mais facilmente recuperar consumidores do que encontrar outros novos (Kotler, 1998). Assim sendo, uma organização pode tornar-se mais rentável se o tratamento prestado aos seus clientes nos pontos de venda contribuir para “aumentar o valor da compra média, ou para o crescimento da taxa de conversão de clientes potenciais em clientes atuais” (Lindon, Lendrevie, & Lévy, 2004, p. 570).

De acordo com Kotler (1998), esta focalização em atrair novos consumidores em vez de reter os existentes deve-se ao facto de, tradicionalmente, grande parte da teoria e prática de *marketing* não se ter centrado em desenvolver relacionamentos, mas sim em vender. Portanto, o foco incidia sobre a pré-venda e a venda, em detrimento das atividades pós-venda. Contudo, atualmente, muitas organizações estão valorizando a importância de reter e satisfazer os consumidores atuais.

A perspetiva emergente do *marketing* relacional (*relationship marketing*) nos anos 90 ofereceu um novo modelo relevante no qual basear o pensamento de *marketing* nas artes. Em vez de se limitar à venda tática ou à atividade promocional para aumentar ou manter um padrão de compra, o *marketing* das artes do século XXI necessita de abordar a questão de criar e nutrir relacionamentos de longo prazo com os clientes. Tais relacionamentos são

essenciais, não só para a estabilidade financeira das organizações de artes, mas também para o cumprimento das suas missões (Hill, O’Sullivan, & O’Sullivan, 1995).

Num ambiente económico cada vez mais competitivo, é o foco nos clientes que distingue as organizações bem-sucedidas das menos bem-sucedidas (Hill, O’Sullivan, & O’Sullivan, 1995).

Uma abordagem sistemática para conhecer os seus clientes permite que uma organização avalie o quão relevante a sua oferta é para as necessidades de tais clientes. Tendo em consideração os clientes, a organização pode tornar o que produz mais adequado às suas necessidades. Isto, por sua vez, deve levar à sua escolha, em detrimento das alternativas que os clientes têm disponíveis no mercado (Hill, O’Sullivan, & O’Sullivan, 1995).

Esta necessidade de retenção de clientes também se aplica às indústrias culturais. De acordo com Hill, O’Sullivan, & O’Sullivan (1995), o verdadeiro sucesso nas artes, assim como em outras áreas, não reside em transações isoladas, mas em relações de longo prazo com os clientes e o *marketing* permite estabelecer tais relacionamentos. Segundo Curvelo (2009), as organizações culturais não devem ter apenas como objetivo a atração de novos públicos, mas também a sua fidelização. A autora afirma que para manter o cliente é necessário ajudá-lo a esclarecer qualquer dúvida, assim como “despertar-lhe constantemente a atenção, surpreendendo-o com uma oferta sempre inovadora e criativa” (Curvelo, 2009, p. 18). Curvelo (2009) exemplifica que tipo de atividades podem ser realizadas por um museu para que este apresente uma exposição inovadora: a colocação de peças de arte em locais diferentes dos habituais, o estabelecimento de um diálogo inesperado entre diferentes formas de arte com o intuito de apanhar o observador desprevenido, a inclusão do filme ou do vídeo que estabeleçam uma relação com as peças em exposição e o prolongamento dos horários de visita são alguns exemplos.

Para além de despertar o desejo do visitante, uma organização cultural necessita de fidelizá-lo e, para isso, tem de assegurar o seu regresso, renovando constantemente a sua oferta. Uma vez que as exposições principais de um museu não são substituídas frequentemente, Black (2005) recomenda que a organização apresente com frequência um programa de exposições temporárias, atividades e eventos, de forma a apresentar sempre algo novo. Também Curvelo (2009) sugere a organização de iniciativas regulares que façam com que os visitantes encontrem motivos para voltarem à organização. Uma outra forma de atrair públicos que

tem vindo a ser muito utilizada é a recriação de eventos históricos, tais como as batalhas ou a reconfiguração de espaços.

Curvelo (2009) afirma que os cidadãos da sociedade atual são mais instruídos e mais informados e, por isso, mais exigentes e seletivos. Assim sendo, torna-se “urgente estudar as suas necessidades, os seus gostos, os seus comportamentos, os seus hábitos, as suas atitudes, para procurar satisfazê-los da melhor forma” (Curvelo, 2009, p. 17). De acordo com a autora, torna-se também necessário saber o que os indivíduos procuram num evento cultural e como obtêm informações sobre um dado museu ou exposição.

### **2.7. A concorrência na indústria do lazer**

Os museus competem com outras opções de lazer pelo tempo livre e despesas dos consumidores e têm cada vez mais custos operacionais e cada vez menos financiamento. Uma vez que muitos consumidores estão a reduzir as suas despesas em bens que não sejam considerados essenciais, encontrar novas formas de atrair os visitantes torna-se essencial (Gofman, Moskowitz, & Mets, 2011). Para atingir este objetivo, os museus devem focar-se mais nos visitantes, procurando conhecer melhor as suas preferências e oferecendo valor e benefícios distintivos, compatíveis com as necessidades dos diversos públicos (Gofman, Moskowitz, & Mets, 2011; Kotler, Kotler, & Kotler, 2008).

As organizações culturais competem pela ocupação de tempos livres com outras organizações culturais, que são concorrentes mais diretos e até com a televisão, apesar de esta ser um concorrente indireto (Curvelo, 2009).

Para António Mega Ferreira, ex-presidente do Centro Cultural de Belém, o principal problema que a cultura enfrenta é o de combater o alheamento cultural dos públicos, cada vez mais agarrados “ao telecomando, ao *zapping* e ao DVD” (Curvelo, 2009, p. 33). Acrescenta que as “instituições culturais têm dificuldade em competir com a televisão, dado que esta tem a vantagem da proximidade, está dentro de nossas casas!” (Curvelo, 2009, p. 181).

De acordo com Curvelo (2009), entre as instituições culturais, a concorrência pode residir na oferta cultural em si, nos preços, na localização, nos acessos ou nos serviços oferecidos. Segundo Kotler, Kotler, & Kotler (2008), os museus competem com outras organizações em termos de qualidade, disponibilidade e preço e, portanto, eles devem continuamente acrescentar valor às suas ofertas.

Neste mercado cada vez mais competitivo do lazer, os museus precisam de focar-se na satisfação do cliente, uma vez que clientes satisfeitos são clientes que regressam. De facto, tem havido um foco significativo no atendimento ao cliente nos museus nos últimos anos. Isto reforçou a qualidade da interação entre os membros do museu e o utilizador, mas o atendimento ao cliente é apenas um elemento na experiência total do cliente. A satisfação do cliente depende da sua experiência total, a partir do momento em que pretende estacionar o seu carro ao momento em que abandona o museu (Rowley, 1999). A qualidade da experiência total, por sua vez, irá influenciar futuras decisões de compra dos visitantes, ou seja, a sua intenção de regressar ao museu e de recomendá-lo (Barbosa & Brito, 2012; Black, 2005). Portanto, é através da oferta de experiências satisfatórias que os museus mais influenciam a motivação, as atitudes, as perceções e os comportamentos de visita do público a longo prazo (Barbosa & Brito, 2012).

Rowley (1999) faz referência aos dez fatores que, segundo Tucker (1991), podem influenciar a experiência do cliente: a rapidez da prestação do serviço (relaciona-se com a localização do museu e com o acesso a serviços no seu interior), a conveniência (diz respeito à localização, ao horário de funcionamento e à variedade de serviços oferecidos e até que ponto estes estão adaptados para grupos específicos de utilizadores), as alterações demográficas (relaciona-se com a necessidade de oferecer serviços específicos para, por exemplo, crianças ou idosos e a forma como a procura destes serviços varia conforme a estrutura etária da população local se altera), a escolha (os clientes gostam de ter alternativas, ou seja, diferentes produtos a diferentes preços), o estilo de vida dos clientes (é importante na avaliação dos produtos ou serviços que os clientes podem valorizar), os descontos (enquanto meio de captação de novos clientes), o acréscimo de valor (diz respeito à forma como o museu pode acrescentar valor ao seu serviço principal e como pode adaptá-lo a grupos específicos), o atendimento ao cliente (refere-se à interação entre os utilizadores e os membros do museu, que devem ser acolhedores, prestativos e capazes de responder aos

pedidos dos clientes), a tecnologia (os museus necessitam de aproveitar as oportunidades oferecidas pela tecnologia para melhorar o produto ou serviço prestado) e a qualidade.

Ainda que a qualidade de um serviço seja definida de forma diferente por vários autores, todos concordam que esta definição tem por base os requisitos dos clientes. Um serviço de qualidade é um serviço que corresponde às expectativas dos clientes. Portanto, a sua satisfação está indissociavelmente relacionada com a qualidade. Uma forma de avaliar a qualidade é focar-se na satisfação do cliente (Rowley, 1999).

Num mercado em constante mudança e cada vez mais competitivo, é importante gerir estas expectativas, para que correspondam ao serviço prestado. De nada serve oferecer, por exemplo, novas instalações ou eventos especiais se o mercado-alvo não tem conhecimento dos mesmos (Rowley, 1999).

## **2.8. A importância da imagem da instituição**

Neste mercado cada vez mais competitivo, é importante que a organização aumente a sua visibilidade e estabeleça uma relação duradoura e de confiança com o público, reduzindo, assim, o seu tempo de escolha quando este delibera sobre o que irá visitar. É fundamental que a instituição cultural tenha “uma boa projeção da sua imagem exterior, ou seja, um bom posicionamento sobre o que se transmite acerca da sua marca para o seu potencial cliente” (Curvelo, 2009, p. 19). Esta organização tem de se diferenciar das demais, mantendo uma imagem de marca realista, de forma a ir ao encontro das expectativas do visitante e não desiludi-lo (Curvelo, 2009).

O posicionamento de um museu pode ser definido como a forma como este comunica o seu valor distintivo na qualidade de lugar a visitar em comparação com os seus concorrentes. Para atrair grupos-alvo, o museu posiciona-se na mente dos consumidores, através da construção de uma associação e uma imagem que irão reforçar a disposição do consumidor para procurar ofertas do museu (Kotler, Kotler, & Kotler, 2008).

A marca representa para o consumidor um valor acrescentado, na medida em que o ajuda na tomada de decisão:

O conceito atual de fidelidade à marca, expresso pelo número de consumidores que racionalmente adquirem de forma repetida uma marca por lhe reconhecerem qualidades superiores, constitui um dos ativos que melhor realiza o poder nuclear de uma marca (Serra & Gonzalez, 1998, p. 41).

Além disso, uma marca reduz os gastos de comunicação e promoção necessários para fazer face à concorrência (Serra & Gonzalez, 1998). Uma mensagem é mais credível para o público-alvo se quem a estiver a comunicar tiver credibilidade (Wilcox & Cameron, 1998). As marcas são as identidades mais fortes de todas. Uma vez consolidadas, uma marca transmite qualidades que as pessoas respeitam e confiam (Kotler, Kotler, & Kotler, 2008).

Outro aspeto essencial é a reputação da organização. Segundo Kitchen (1997), a reputação de uma organização pode ser vista como a soma das crenças do público relativamente a esta instituição, baseadas na sua própria experiência dos seus produtos ou serviços, assim como o que leram ou ouviram por parte de outras pessoas e a forma como esta organização e os seus membros se comportam. Para o autor, uma boa reputação tem de ser conquistada.

Herzog (1963) define a imagem de marca como “a soma total das impressões que o consumidor recebe de várias fontes” (Serra & Gonzalez, 1998, p. 37). Para Lindon, Lendrevie, & Lévy (2004), a imagem e a notoriedade são “maioritariamente formadas por um conjunto de associações que a marca detém na mente dos públicos” (Lindon, Lendrevie, & Lévy, 2004, p. 175). Os autores acrescentam que “a notoriedade consiste na memorização do nome da marca” e que “a identidade [da marca] deriva do aspeto físico, carácter e valores da marca” (Lindon, Lendrevie, & Lévy, 2004, p. 175).

De forma a manterem-se atrativas e competitivas, as instituições procuram uma identidade distinta das demais e uma permanente monitorização da sua perceção pública (Curvelo, 2009).

## **2.9. A importância da arquitetura do edifício e do espaço interior dos museus**

A arquitetura do museu contemporâneo, tanto em termos de espaço interno como externo, alterou de forma positiva a perceção que o público tem do museu. Os próprios edifícios ajudam na criação da marca do museu. Os jardins e parques com esculturas muitas vezes

completam o cenário arquitetônico. Por isso, estão a ser estabelecidas prioridades de *design* nos museus, pois estes reconhecem a importância da modernização das suas instalações e serviços, melhorando o conforto e a facilidade de utilização. A evolução da arquitetura destes espaços culturais desempenha um papel importante na criação de variados públicos, já que as reformas e expansões atualmente são concebidas com o intuito de atrair, envolver e cativar. (Kotler, Kotler, & Kotler, 2008).

Assim sendo, a organização deve destacar as suas vantagens e atrativos, inclusive do seu edifício e as suas funcionalidades, uma vez que a estética arquitetónica exterior e interior dos edifícios também é uma forma de cativar públicos. O edifício deverá ser um espaço agradável e convidativo. Muitos dos visitantes de museus não vão para ver as suas coleções, mas sim os edifícios, pois vão como apreciadores de arquitetura (Curvelo, 2009). Alguns passam tanto tempo apreciando o exterior do edifício do museu como conhecendo as suas coleções e exposições. As pessoas veem os próprios edifícios dos museus como obras de arte (Kotler, Kotler, & Kotler, 2008).

Para além da qualidade da exposição, do produto cultural e dos serviços da organização, a conceção do espaço interior e o conforto que o público usufrui (inclusão de locais de descanso e de ampla circulação, boa ventilação e sinalização) são determinantes no tempo de permanência do visitante dentro da organização. As más condições do espaço ou os serviços ineficientes raramente são tolerados pelos visitantes mais raros ou ocasionais. Outros fatores preponderantes relacionam-se com as acessibilidades, ou seja, a existência ou não de bom estacionamento e a celeridade do atendimento na compra dos bilhetes. Uma localização com inúmeros espaços para estacionamento poderá ser encarada como uma vantagem competitiva (Curvelo, 2009).

Marincola (2006) aponta a ausência ou escassez de janelas, um bom pé direito, paredes brancas, boa iluminação e pavimentos cobertos com alcatifas como formas do visitante circular de forma mais cómoda e de se evadir do mundo exterior enquanto estiver no museu.

Para além da iluminação como elemento essencial no desenho de interiores de um museu, Bárbara Coutinho, diretora do MUDE (Museu do *Design* e da Moda), considera que outros “elementos concorrem para esta transformação, nomeadamente o esquema de cores adotado e a modulação do espaço. Em conjunto são determinantes para a criação de um percurso e para a perceção das obras/espaço” (Curvelo, 2009, p. 139).

A instituição deve fornecer ao visitante todo o tipo de informação. A sinalização, as legendas e o *layout* não podem ser negligenciados. Os painéis informativos, normalmente posicionados na entrada das várias salas, devem conter um texto simples e criativo e não descritivo e pesado. As legendas das obras devem ser curtas, uma vez que os visitantes as vão ler de pé, assim como acessíveis a todos (a sua linguagem não deve excluir o público não especialista). Estas devem surgir no lado direito do quadro ou por baixo da escultura, no limiar de visão do visitante (Marincola, 2006).

No que diz respeito aos audioguias, alguns argumentam que estes meios devem ser evitados, pois poderão induzir a vista, desviando a atenção de uma obra de arte para outra ou provocando um aglomerado de pessoas em redor de uma peça, que se torna, assim, visualmente inacessível para os restantes visitantes. Para outros, este meio complementar de informação poderá ajudar os menos informados ou os mais impacientes e apressados, guiando-os de forma mais rápida através das obras que têm à sua disposição (Curvelo, 2009).

Neves (2010) defende o uso de produtos audiovisuais, verbais e não-verbais, tácteis, olfativos e gustativos, apelando a todos os sentidos dos visitantes para o enriquecimento da experiência de visita ao museu. Desta forma, os museus oferecem a todos os visitantes experiências únicas e integram visitantes com limitações sensoriais, nomeadamente cegos e surdos. O projeto “Olha por mim”, criado em 2009 pela artista plástica Tânia Bailão Lopes, é exemplo disso. Através de um audioguia, concebido a pensar em visitantes cegos, a experiência ocular foi substituída por uma experiência multissensorial. Testemunhos de visitantes deste projeto referem o poder sugestivo do audioguia e como este contribuiu para um envolvimento emocional com as obras de arte (Neves, 2010).

Relativamente às lojas dos museus, para além de serem uma boa fonte de angariação de receitas para a organização, estas significam também um prolongamento da visita e uma boa forma de comunicar as coleções de um museu (Curvelo, 2009).

As cafetarias ou restaurantes dos museus são um valioso elemento integrante da experiência de visita (Gofman, Moskowitz, & Mets, 2011). Além disso, os espaços de restauração e as zonas de descanso são essenciais para prolongar a visita, sobretudo se o museu tiver uma coleção muito vasta, para que o visitante possa interromper a sua visita à coleção para descansar ou comer (Curvelo, 2009).

## 2.10. A importância dos recursos humanos da organização

Numa organização que presta um serviço, os funcionários que asseguram as diferentes prestações, principalmente os que estão em contacto direto com os clientes, são determinantes para a sua satisfação e na avaliação que estes fazem da qualidade do serviço. Assim sendo, a qualidade dos serviços está dependente da competência e da postura destes membros da organização (Lindon, Lendrevie, & Lévy, 2004).

Segundo Lindon, Lendrevie, & Lévy (2004), o “*interface* com os clientes, no ponto de venda, é um momento-chave para o estabelecimento de uma relação de confiança entre a empresa prestadora do serviço e os seus clientes” (Lindon, Lendrevie, & Lévy, 2004, p. 569). De acordo com os autores, este momento deve ter em vista aumentar a notoriedade e a imagem da organização, identificar as necessidades dos clientes, esclarecê-los, informá-los, vender e, principalmente, fidelizar. Portanto, é importante que os membros da organização com funções específicas de venda, como os funcionários da bilheteira, estejam a par da estratégia de *marketing* da organização, para que tudo o que façam seja totalmente integrado nessa estratégia (Diggle, 1994). O *marketing* não pode ser delegado apenas para o departamento de *marketing*. Para que este funcione, é necessário que a organização como um todo o adote. Além disso, o *marketing* necessita de ser envolvido desde as primeiras etapas do planeamento para criar uma ligação entre a organização e os seus clientes (Hill, O’Sullivan, & O’Sullivan, 1995).

Bárbara Coutinho, diretora do MUDE (Museu do *Design* e da Moda), destaca os membros da organização como uma das estratégias de comunicação do museu:

A imagem, a atitude, a formação e a capacidade de comunicação dos vários funcionários, assistentes ou voluntários é da maior importância para a passagem de uma determinada mensagem. São eles que, em grande medida, representam o espírito e os objetivos do museu (Curvelo, 2009, p. 135).

Também para Kotler (1998), todos os “funcionários de campo criam impressões distintas sobre os clientes na maneira como se vestem, falam e tratam as pessoas” (Kotler, 1988, pp. 223-224).

## 2.11. Os públicos das organizações artísticas

Kotler (1998) define um público como “um grupo distinto de pessoas e/ou organizações que possuam um interesse real ou potencial e/ou impacto sobre uma organização” (Kotler, 1988, p. 50).

O estudo de públicos não se deve limitar ou focar apenas na pesquisa sistemática dos visitantes atuais e potenciais novos utilizadores. Há uma grande variedade de públicos (funcionários, instituições sociais, organizações culturais, líderes de opinião, meios de comunicação, o governo e a comunidade local, entre outros) que podem influenciar as atividades e o grau de sucesso das instituições. Cada um destes grupos espera e requer formas específicas de comunicação (Capriotti, 2010).

De acordo com Curvelo (2009), em primeiro lugar, a organização tem de envolver a comunidade local, uma vez que os seus membros são ou deveriam ser os primeiros e mais assíduos utilizadores das suas instalações e só depois o resto do país e o turista estrangeiro, até porque “será essa comunidade que divulgará o património às pessoas mais próximas” (Curvelo, 2009, p. 80), através do passa-palavra. A estratégia a adotar passa muito pelo conceito de “património de proximidade”, levando os públicos “a sentir que o património também é deles” (Curvelo, 2009, p. 61) e criando uma relação de proximidade e cumplicidade com a comunidade.

As relações públicas são um instrumento de comunicação importante para estabelecer um diálogo com a comunidade local e influenciar potenciais visitantes, fornecendo-lhes a informação mais adequada para que se tornem novos visitantes. A população local é facilmente alcançada de forma pouco dispendiosa, através da imprensa local e de cartazes e folhetos em pontos de encontro da comunidade. Eventos especiais, como dias abertos à comunidade, inaugurações de exposições e concursos permitem aos museus alcançar novos públicos, além de constituírem oportunidades de envolver a comunidade regional (Capriotti, 2010).

Diggle (1994) sugere que os públicos potenciais das organizações artísticas dividem-se em duas categorias: Público Disponível (*Available Audience*) e Público Indisponível

(*Unavailable Audience*), sendo que ambas encontram-se na zona de captação de uma organização.

O autor define a zona de captação como a área a partir da qual uma organização atrai públicos, ou seja, os públicos são extraídos da comunidade na qual a organização é sediada. Esta comunidade pode ser definida em termos de geografia: o quão longe a organização pode, razoavelmente, esperar que as pessoas viajem para usufruírem da experiência artística? Contudo, é mais do que uma questão de geografia: o âmbito do público potencial vai ser definido pelos transportes (a existência de boas estradas e de parques de estacionamento, o serviço oferecido pelos sistemas de transporte público e a sua fiabilidade), o alcance dos meios de comunicação local e a presença ou não de outras organizações artísticas que ofereçam eventos semelhantes. A visão desta área vai mudando, à medida que se apresentem provas de onde os clientes vêm (Diggle, 1994).

Relativamente ao Público Disponível, este é definido em termos das suas atitudes e dos seus comportamentos relativamente à oferta da organização artística. Este grupo de pessoas é muito maior do que se imagina e consideravelmente maior do que é demonstrado pelo número de visitantes, pois abrange também as pessoas que estão favoravelmente inclinadas à oferta da organização cultural, mas que, por vários motivos, não a visitam. É composto por intencionados (*Intenders*) e participantes (*Attendees*), havendo uma constante transição de pessoas de um grupo para o outro (Diggle, 1994).

Aqueles que já compram o que a organização vende ou, pelo menos, compram produtos ou serviços muito semelhantes são participantes, ao passo que aqueles cuja atitude favorável e interesse não se traduzem, atualmente, na compra de ingressos são intencionados (Diggle, 1994).

Mais concretamente, o grupo de participantes é composto por aqueles que, por razões de educação, formação e outras influências que podem incluir, por exemplo, o que foi visto ou ouvido em jornais, revistas, livros, rádio e programas de televisão, já tiveram uma experiência com a forma de arte que a organização apresenta (Diggle, 1994).

O grupo de intencionados inclui pessoas com os mesmos pontos de vista favoráveis em relação à forma de arte e que desejam incluí-la nas suas vidas, mas são impedidas de fazê-lo porque têm outros compromissos, falta de dinheiro, de oportunidade ou porque as

organizações artísticas falham em persuadi-las. A organização deve, portanto, descobrir quais são as barreiras de compra dos intencionados e tentar minimizá-las ou eliminá-las (Diggle, 1994).

Contrariamente, a categoria de Público Indisponível é composta por aquelas pessoas que não assistem a eventos semelhantes aos que a organização apresenta, não sentem qualquer necessidade de assistir a tais eventos e, em muitos casos, até são hostis ou indiferentes à forma de arte que a organização oferece. Esta categoria também é definida em termos das suas atitudes e comportamentos. Há formas de alcançar este grupo, mas são necessárias técnicas diferentes das que são utilizadas com o grupo de Público Disponível, uma vez que é necessário, primeiro, mudar atitudes atualmente desfavoráveis (Diggle, 1994).

Na maioria das organizações artísticas, todas as decisões são tomadas por muito poucas pessoas que operam sob limitações financeiras rigorosas. As pressões são muitas, desde as metas de receita de bilheteira para cumprir, aos recursos sempre limitados, por isso a aplicação das estratégias de *marketing* deve concentrar-se nos sectores da comunidade onde existem oportunidades da organização ser bem-sucedida. Portanto, apenas quando as organizações assegurarem uma relação sólida com estes públicos é que se podem focar no público em geral. Ou seja, na sua zona de captação, uma organização está perante o Público Disponível e o Público Indisponível, devendo concentrar-se no Público Disponível primeiro e no Público Indisponível depois (Diggle, 1994).

O *marketer* deve questionar, primeiramente, onde estão os seus clientes e, seguidamente, quem são esses clientes. Os potenciais clientes são aqueles que a organização, através do *marketing* das artes, é capaz de converter em clientes reais. Estes assistiram a eventos semelhantes aos que a organização apresenta ou têm atitudes favoráveis a estes eventos ou à forma de arte. Contudo, a organização deve ter em conta que uma atitude favorável ao que a organização vende, só por si, não garante a compra; há muitos mais aspetos que competem pelo dinheiro e tempo do potencial cliente (Diggle, 1994).

## **2.12. A segmentação de mercado**

Um segmento de mercado é composto por compradores com necessidades e desejos semelhantes (Hill, O'Sullivan, & O'Sullivan, 1995). De acordo com Hill, O'Sullivan, & O'Sullivan (1995) e Kotler, Kotler, & Kotler (2008), o processo de segmentação de mercado começa a partir de quatro bases: a segmentação geográfica, demográfica, comportamental e psicográfica.

Na segmentação geográfica, os públicos podem ser divididos de acordo com o local onde residem. Em primeiro lugar, as organizações artísticas têm que identificar a sua zona de captação geográfica. Os turistas podem formar um segmento geográfico, uma vez que as suas necessidades podem ser bastante diferentes das da população local. Este segmento pode necessitar de traduções nas galerias e museus e é mais provável que seja atraído através de cartazes e folhetos em hotéis e postos de turismo do que através de publicidade endereçada (*direct mail*) ou publicidade em jornais (Hill, O'Sullivan, & O'Sullivan, 1995).

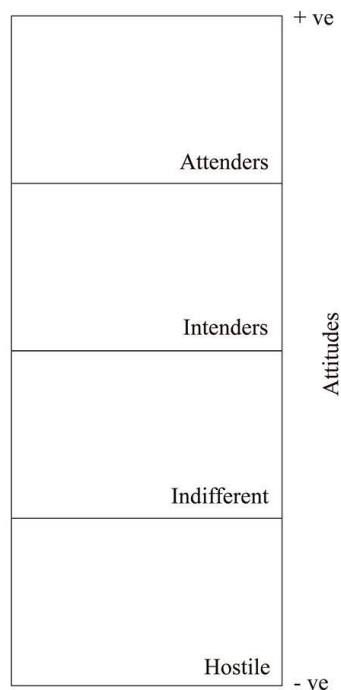
Na segmentação demográfica, por sua vez, alguns fatores demográficos são bons indicadores das preferências do público, assim como influenciam a sua participação nas organizações artísticas. Os benefícios procurados por participantes em diferentes grupos etários, raciais, de género, rendimento e educação podem variar amplamente e, portanto, diferentes abordagens podem ser necessárias para atraí-los e satisfazer as suas necessidades. A segmentação demográfica pode ser útil, mas frequentemente é um meio incompleto para segmentar os públicos de arte. Para ser mais eficaz, as atitudes e os comportamentos dos públicos devem ser considerados junto às suas características demográficas (Hill, O'Sullivan, & O'Sullivan, 1995).

A segmentação comportamental implica dividir os compradores em grupos, com base nas suas respostas ao produto artístico. As organizações artísticas podem examinar os seus públicos através das seguintes questões: quando é que os públicos visitam a organização? Porquê que a visitam, ou seja, quais são as suas motivações? Em que circunstâncias as visitam? Quão conhecedores são da forma de arte que está sendo apresentada? Com que frequência a visitam? Os participantes frequentes precisam de ser abordados de forma diferente daqueles que apenas frequentam a organização ocasionalmente. São necessários poucos incentivos para estimulá-los a frequentar a organização, portanto a ênfase de *marketing* para este grupo deve ser no fornecimento de informações. Os participantes

irregulares são alvos mais desafiantes, visto que este grupo não está ativamente procurando informações sobre eventos artísticos (Hill, O'Sullivan, & O'Sullivan, 1995).

Por fim, na segmentação psicográfica, os públicos de uma organização podem ser segmentados de acordo com as suas características psicológicas. Os agrupamentos de atitude são muito importantes nestes segmentos psicográficos. Como já foi referido, Diggle (1984) sugere que os potenciais públicos são compostos por participantes (*Attendders*), intencionados (*Intenders*), indiferentes (*The indifferent*) e hostis (*The hostile*). Ao passo que os participantes têm atitudes muito positivas em relação às artes que se traduzem na sua presença nas organizações artísticas, quer seja ocasionalmente ou regularmente, os hostis não têm qualquer intenção de participar neste tipo de organizações. Os recursos de *marketing* necessários para incentivar a participação por parte dos participantes no topo da escada de atitudes (Figura 1) são muito mais baixos do que os que são necessários para mudar as atitudes e motivar o comportamento entre os grupos de pessoas que são indiferentes ou hostis. Quanto mais abaixo da escala as pessoas estiverem, maior serão os esforços necessários para fazer com que estas participem nas atividades da organização (Hill, O'Sullivan, & O'Sullivan, 1995).

**Figura 1 - A escada de atitudes**



Fonte: Hill, E., O'Sullivan, C., & O'Sullivan, T. (1995). *Creative Arts Marketing* (p. 43). Londres: Butterworth-Heinemann.

Assim que os grupos-alvo estejam definidos, o museu desenvolve e oferece programas e serviços que atendam às necessidades dos consumidores (Kotler, Kotler, & Kotler, 2008).

### **2.13. A comunicação do produto cultural**

Ao contrário de hoje, os museus eram procurados pelas grandes elites ou os grandes eruditos e, portanto, os “materiais descritivos eram quase inexistentes, porque não havia públicos alargados a esclarecer, nem preocupações de dar especial visibilidade às coleções ou peças expostas” (Curvelo, 2009, p. 21). A chegada dos meios de comunicação também contribuiu para este alargamento de públicos, “rompendo o carácter elitista da circulação artística dos séculos anteriores” (Curvelo, 2009, p. 34). Tem havido, portanto, uma “evolução de procura de mais públicos, de melhores formas de comunicação, de *marketing* também. Cada vez se desenvolvem mais estratégias de comunicação dos museus” (Curvelo, 2009, p. 105).

Para que a organização possa ser divulgada, é preciso que haja um estudo interno prévio e uma consciencialização daquilo que tem, pois não pode dar a conhecer o que não conhece. Para isso, é necessário que a instituição proceda a uma investigação sobre o edifício e as suas coleções, para que o seu acervo esteja inventariado (Curvelo, 2009).

As publicações são uma boa forma de comunicar a coleção e as exposições de um museu. O catálogo ou o roteiro são publicações indispensáveis que devem conter toda a informação mais extensa e descritiva sobre a exposição, servindo de recordação da visita. Contudo, não têm a função de analisar exaustivamente as obras de arte. Estas publicações dirigem-se a um público que quer obter mais informação e que quer prolongar a visita. É de referir que os folhetos dos museus que informam acerca das suas coleções e do próprio espaço do museu são os meios de divulgação mais eficazes do ponto de vista da comunicação e com a rotação mais rápida, uma vez que são gratuitos ou têm um custo reduzido (Curvelo, 2009).

Estes e outros meios complementares de informação, como os programas, devem ser distribuídos e colocados à disposição com alguma antecedência, para que o potencial visitante possua informações prévias sobre a exposição que poderá visitar. São estes meios

de informação que assumem um papel de substitutos do produto no ponto de venda, servindo já de ponto de partida para a promoção do evento (Curvelo, 2009).

Os museus têm investido noutro tipo de materiais de divulgação, nomeadamente “suportes de audiovisual e multimédia, maletas pedagógicas, maletas de desenho ou jogos didáticos” (Curvelo, 2009, p. 120). Este tipo de suportes destina-se, principalmente, ao público escolar, uma vez que “permitem aos professores continuarem a trabalhar aquilo que as crianças viram das coleções” (Curvelo, 2009, p. 120).

Os *media* (jornais, rádio, televisão) representam um benéfico veículo de comunicação, tanto na forma de um simples anúncio escrito ou *spot* publicitário, como também de uma notícia-reportagem sobre o evento cultural. É crucial haver um contacto eficiente e contínuo entre os gabinetes de relações públicas e de comunicação das organizações culturais e os jornalistas, para que a estratégia promocional seja bem-sucedida. Estabelecer uma boa relação com os jornalistas é essencial (Curvelo, 2009).

As novas tecnologias de informação são uma poderosa ferramenta, devido à sua capacidade de atingir um público potencial de milhões de pessoas. A *Internet* é uma das ferramentas mais rápidas e baratas das quais uma organização dispõe para criar e manter relações com os seus públicos e para promover a instituição. Para além disso, a visibilidade na *Internet*, atualmente, é determinante para a renovação etária de públicos, assim como pelo seu potencial de divulgação e de chegar ao potencial consumidor cultural, assim como a visitantes estrangeiros (Curvelo, 2009).

Uma das estratégias de promoção das peças do Museu Nacional de Arte Antiga (MNAA) passou pela sua parceira com o Centro Nacional de Cultura (CNC), cujo *site* divulgava semanalmente uma peça do museu, sendo que o objetivo era o de incentivar e atrair públicos para visitá-lo (Curvelo, 2009).

É importante que a instituição cultural tenha um *website* com informação atualizada e que contenha a sua missão, a história, a oferta, os artistas, a equipa de trabalho, os horários, mapas, direções e meios de transporte para chegar ao local, assim como informações sobre restauração e lojas no interior do espaço cultural ou nos seus arredores (Curvelo, 2009). O *site* da organização é uma ferramenta importante para incentivar a primeira visita ou a repetição da visita. Mostrar aos utilizadores que ainda não são visitantes o que poderão

experienciar pode dissipar as suas ansiedades e despertar o seu interesse. Preocupações comuns, tais como “Há estacionamento?” ou “Onde podemos comer?”, podem ser imediatamente abordadas por uma secção de planeamento da visita que tem em mente o novo visitante (Hill V. A., 2011). O *web design* dos *sites* de instituições culturais deve ser cuidado e muito apelativo, principalmente no que diz respeito à forma e à escolha dos conteúdos, uma vez que “deve contrariar a ideia do ‘peso’ institucional da cultura” (Curvelo, 2009, p. 67). Além de ser visualmente apelativo e ter uma apresentação profissional, o *site* deve ser de fácil utilização. Para ser eficaz, o *site* deve conter informações úteis, *links* para outros *sites* relacionados e funcionalidades lúdicas que gerem entusiasmo. O *site* permite à organização dar resposta às questões dos clientes, recolher *feedback* e criar relacionamentos mais próximos com os mesmos (Kotler & Armstrong, 2016; Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy, 2013).

Os *marketers* não devem apenas criar um *site* para a sua empresa, mas encontrar formas de fazer com que os consumidores visitem esse mesmo *site* frequentemente, uma vez que os atuais utilizadores da *Internet* facilmente abandonam qualquer *site* que não corresponda às suas expectativas (Kotler & Armstrong, 2016; Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy, 2013). Por isso, a organização deve atualizar com regularidade os conteúdos do seu *site* corporativo, de modo a manter ou aumentar o interesse dos visitantes, evitando que estes vejam os mesmos conteúdos em visitas posteriores ao *site* da organização (Lindon, Lendrevie, & Lévy, 2004). Tendo em conta que a percentagem de utilizadores que visitam e abandonam *sites* pode ser elevada, a organização deve assegurar-se da recolha de dados dos utilizadores, assim que estes visitam o seu *site*. O ideal é que os visitantes façam o seu registo no *site*, antes de o abandonarem. Se o *site* for otimizado para a recolha de dados, pode ajudar a organização a criar uma lista de *e-mail* ou dar aos utilizadores a opção de seguirem a organização nas redes sociais, o que contribui para o desenvolvimento de um relacionamento com os utilizadores. Segundo Erik Gensler, os utilizadores que no momento em que visitam um *site* fazem o seu registo, estão num estado de envolvimento elevado (Hill V. A., 2011).

O *e-mail* é uma importante ferramenta de *marketing online*. A maioria dos *marketers* usam-no frequentemente e com muito sucesso, uma vez que este meio permite-lhes enviar mensagens muito segmentadas, personalizadas e que ajudam na construção de um relacionamento (Kotler & Armstrong, 2016; Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy, 2013). Dada a sua eficácia de segmentação e baixos custos, o *e-mail* é um excelente investimento

de *marketing*. O aspeto negativo do seu uso crescente é o aparecimento de *spam* – mensagens comerciais não solicitadas e indesejadas que entopem as caixas de correio eletrónico –, o que provoca irritação e frustração nos consumidores. Desta forma, os *marketers* correm o risco de se tornarem invasivos (Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy, 2013). Há que evitar também o excesso de anexos e *links*, permitir e acelerar *downloads*, utilizar uma linguagem informativa, direta, criativa e persuasiva (Curvelo, 2009). Segundo Curvelo (2009), devem ser enviados *reminders* para a *mailing list* da instituição, lembrando a aproximação da data de estreia de uma dada exposição. Contudo, nem todas as entidades culturais se aperceberam ainda do grande potencial do *e-mail* para a comunicação de uma exposição. A autora também considera a *newsletter* um importante meio de promoção.

Nas faixas etárias mais jovens, a decisão de compra é muitas vezes impulsiva e, portanto, o uso do *SMS* tem-se mostrado eficaz em estimular a compra de bilhetes de última hora, mostrando ser mais rápido do que a *Internet* ou o *e-mail* (Curvelo, 2009).

Lindon, Lendrevie, & Lévy (2004) definem cinco princípios de uma boa comunicação. Para os autores, uma das leis fundamentais da comunicação é a de que quanto mais complexa for a mensagem emitida, menos oportunidades tem de ser compreendida e retida pelos destinatários. Relativamente a esta lei da comunicação, segundo Wilcox & Cameron (1998), muitas mensagens falham por serem complexas no seu conteúdo ou linguagem, ou seja, por não serem claras. Contrariamente, as mensagens mais persuasivas são aquelas que são diretas, expressas de forma simples e que contêm apenas uma ideia principal. De acordo com Lindon, Lendrevie, & Lévy (2004), o segundo princípio de uma boa comunicação é a repetição, principalmente a da comunicação publicitária, bem como a redundância utilizada pelas relações públicas, que funcionam mais por este princípio, dizendo a mesma coisa de diferentes formas. As ações de comunicação devem-se desenvolver na continuidade, sendo que a continuidade e a duração são o terceiro princípio de uma boa comunicação. A coerência global é outra das leis dos autores: as mensagens emitidas devem ser coerentes, convergentes ou complementares e não contraditórias, sendo que “a comunicação *corporate* e as comunicações do produto devem apoiar-se mutuamente” (Lindon, Lendrevie, & Lévy, 2004, p. 317). Por fim, a promessa da organização deve ser forte e até pode ser exagerada, mas nunca pode ser completamente falsa, por isso a obrigação da verdade é mais um dos princípios referidos pelos autores.

Segundo Lindon, Lendrevie, & Lévy (2004), a organização deve “ponderar cuidadosamente as vantagens e desvantagens de cada meio e utilizá-los de forma integrada para a obtenção de resultados” (Lindon, Lendrevie, & Lévy, 2004, p. 655), sendo que cada vez mais se torna insuficiente a utilização de um meio isoladamente. Para cativar os visitantes mais raros ou ocasionais, a organização necessita de apostar em vários meios de informação (Curvelo, 2009). Há que conjugar os meios que são da preferência dos clientes da organização com aqueles que demonstram ter “uma maior eficácia em termos de custos” (Lindon, Lendrevie, & Lévy, 2004, p. 651).

No que diz respeito à televisão, este meio tem uma forte saturação publicitária e um forte impacto emocional, graças ao seu poder visual, ainda que tenha custos elevados. As mensagens podem ser transmitidas no rádio a um custo muito mais baixo (Lindon, Lendrevie, & Lévy, 2004; Wilcox & Cameron, 1998).

Quanto à imprensa, esta apresenta um conjunto heterogéneo de formatos que estabelecem uma forte ligação com os leitores e há, por isso, uma maior fidelidade em relação a outros meios, apresentando também uma forte segmentação (Lindon, Lendrevie, & Lévy, 2004). A imprensa é o meio mais eficaz para comunicar uma mensagem que requer a absorção de detalhes por parte do recetor, até porque o material impresso pode ser lido repetidamente. Os jornais são o meio que tem o impacto mais amplo, ao passo que as revistas são dirigidas, de melhor forma, a públicos específicos (Wilcox & Cameron, 1998).

A *Internet*, por sua vez, tem custos reduzidos, um forte crescimento e possibilita a resposta ou interatividade (Lindon, Lendrevie, & Lévy, 2004).

É, portanto, fundamental que a organização faça uma boa escolha dos meios a utilizar, sendo que “não deverá existir nunca uma forma generalizada de promoção, mas sim uma comunicação específica e bem diferenciada, porque cada exposição, espetáculo ou evento tem as suas especificidades e os seus públicos, não sendo assim possível vendê-los da mesma forma” (Curvelo, 2009, p. 24). Ou seja, há que adotar uma comunicação diferenciada para produtos culturais diferentes, nunca esquecendo quem são os diferentes destinatários das mensagens promocionais. Em particular, aquando da publicação de anúncios nos jornais, uma estratégia que deve ser adotada pelas organizações é a escolha dos jornais mais lidos por um determinado tipo de pessoas que a organização queira atingir (Curvelo, 2009).

O conjunto de iniciativas desenvolvidas no Dia Internacional dos Museus e na Noite dos Museus representam uma boa forma de atrair públicos e uma nova maneira de comunicar com estes, uma vez que a oferta é mais diversificada. Sendo que estas iniciativas correspondem a “perfis de público completamente diferentes e até pouco habituais para os museus”, dá-se uma abertura a outros públicos (Curvelo, 2009, pp. 111-112). As Noites no Museu podem ser um primeiro contacto entre um museu e um público que não lá vai, uma forma de atrair esse público e fazer com que este crie o hábito de lá ir. Estas iniciativas são uma forma de o museu realizar atividades culturais que não apenas as habituais visitas às suas coleções e de mostrar essas atividades ao público, fazendo com este entre no museu, pois “estando lá dentro, poderá haver uma maior abertura para verem as coleções” (Curvelo, 2009, p. 112).

### **2.13.1. A comunicação da mensagem ao Público Indisponível**

As estratégias de *marketing* utilizadas para o Público Disponível são impotentes quando se deparam com atitudes que não sejam favoráveis à oferta da instituição. Se a organização quer incluir os que são atualmente indiferentes ou hostis à sua oferta, então precisa de, primeiro, causar-lhes uma mudança de atitude. Esta atividade de alterar a forma como as pessoas encaram algo, neste caso as artes, faz parte do trabalho de relações públicas (Diggle, 1994).

Este tipo de atividade de relações públicas (RP) identifica atitudes e opiniões do público e propõe-se a mudá-las, caso estas não correspondam à forma como a organização deseja ser vista. Para tal, procuram descobrir quais são as barreiras que se interpõem entre o público e a forma de arte apresentada e, posteriormente, encontrar formas de reduzi-las ou eliminá-las. As RP propõem-se a apresentar novas informações de forma convincente, com o objetivo de alterar a perceção pública sobre a organização ou sobre as formas de arte. As RP sabem que novas informações devem ser fornecidas para causar uma mudança de atitude e conhecem a melhor forma de apresentar essas mesmas informações (Diggle, 1994).

As atitudes em relação às formas de arte mudam como parte de um processo natural. Contudo, dificilmente as organizações conseguirão alterar atitudes fortemente enraizadas (Diggle, 1994). De acordo com Bourdieu (1984), as barreiras psicossociais que impedem a

participação nos museus e o envolvimento com as artes são interiorizadas desde muito cedo e dependem de práticas sociais (Barbosa & Brito, 2012). Por isso, é necessário que seja estabelecido um relacionamento entre estas camadas do público e a arte, através de um processo educativo levado a cabo pelos Gabinetes Educativos das organizações artísticas (Diggle, 1994).

As RP devem dividir o seu público-alvo em dois grupos distintos na comunidade: o público escolar com quem pode comunicar diretamente e todos os outros que têm uma atitude hostil ou indiferente às artes. Devem ser feitas sérias tentativas para tornar mais favoráveis as atitudes dessa parte da comunidade que está atualmente na categoria de Público Indisponível. As atividades desenvolvidas por este gabinete devem ter em conta a idade e a capacidade dos grupos com quem trabalha (Diggle, 1994).

Diggle (1994) destaca também o impacto educativo da televisão, pois este meio apresenta e fornece explicações sobre as formas de arte diante de um vasto público.

Através da comunicação direta com escolas e professores, as RP tentam causar uma mudança de atitude no público escolar. O objetivo é despertar o interesse dos jovens pelas artes, apesar de este ser um longo processo, pois para que sejam desenvolvidas atitudes favoráveis em relação às artes, não deve haver apenas um ou dois contactos entre este público e a organização. Além disso, os professores são fundamentais para o processo de mudança de opinião deste público (Diggle, 1994).

Os Gabinetes ou Serviços Educativos dos museus não se destinam apenas aos públicos escolares, mas sim a várias camadas do público. Contudo, estes serviços tentam cativar, sobretudo, os mais novos, bem como os mais idosos, já que estes dispõem de mais tempo livre e têm vontade de adquirir novos conhecimentos, e fazer com que estes se tornem apreciadores de arte. Nestes serviços, é benéfico que os artistas trabalhem com as crianças, dando-as a conhecer a linguagem artística, pois é algo com a qual elas não têm oportunidade de entrar em contacto, nem na escola, nem na sua vida quotidiana. Este é um trabalho de sensibilização cultural, que permite criar uma relação entre o artista e o público infantojuvenil, através de experiências e oficinas que despertam as crianças e os jovens para as artes (Curvelo, 2009).

Nas organizações culturais, a preocupação com a formação de novos públicos assume um peso cada vez maior na obtenção de receitas, “daí a natureza estratégica dos serviços educativos que têm uma ação fundamental de longo prazo” (Curvelo, 2009, pp. 170-171). Por isso, é essencial que estas instituições disponibilizem aos seus visitantes programas educativos, “serviços que sensibilizem e deem a conhecer as diversas manifestações artísticas” (Curvelo, 2009, p. 37), uma vez que “os consumidores não poderão desejar aquilo que não conhecem” (Curvelo, 2009, p. 257).

#### **2.14. O impacto da revolução digital no *marketing***

A era da informação marcou o início de uma revolução digital que deu aos museus uma capacidade sem precedentes de partilhar com um público mundial as suas exposições e outras ofertas. O espaço virtual pode competir consideravelmente com visitas ao local do museu e com outras formas de participação nestas organizações (Kotler, Kotler, & Kotler, 2008).

Desde os anos 90, os *sites* dos museus e o comércio eletrónico (*e-commerce*) revolucionaram o *marketing* de museus. Graças à *Internet*, tornou-se possível os consumidores comprarem produtos e serviços de museus do mundo inteiro, uma vez que o *marketing* global derruba as fronteiras nacionais. A *Internet* proporciona, ainda, oportunidades de personalização. Através deste meio, os consumidores podem selecionar os seus próprios produtos e serviços (Kotler, Kotler, & Kotler, 2008).

A *Internet* criou um importante novo ambiente para o *marketing*, possibilitando uma comunicação global e unicamente pessoal. Esta apresenta uma diversidade muito maior de consumidores do que era alcançável antes da sua existência. Os consumidores *online* estão extremamente dispersos e a *Internet* criou um maior número e diversidade de canais de distribuição (Kotler, Kotler, & Kotler, 2008). Atualmente, são poucas as empresas que não se encontram presentes na *Internet*, quer seja através da criação de um *site*, da participação nas redes sociais ou do uso do *e-mail* (Kotler & Armstrong, 2016; Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy, 2013).

O uso generalizado da *Internet* está a ter um grande impacto nos compradores e nos *marketers* que os servem. Para os compradores, a *Internet* mudou os conceitos de

comodidade, preço e informação sobre o produto ou serviço (Kotler & Armstrong, 2016; Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy, 2013). De facto, a *Internet* aumentou o seu poder. Os visitantes podem aceder a informações através da *Internet* que lhes permitem fazer escolhas inteligentes sobre quando visitar, aderir, comprar e que preços pagar (Kotler, Kotler, & Kotler, 2008). Além disso, o passa-palavra eletrónico (*electronic word of mouth*), contrariamente às recomendações tradicionais, que têm um alcance limitado, pode espalhar-se rapidamente, especialmente nas redes sociais, e, desta forma, ter um impacto muito maior em termos de comunicação, sem que as distâncias geográficas ou restrições temporais afetem a disseminação da informação (Hausmann, 2012). Para os *marketers*, a *Internet* deu-lhes uma forma totalmente nova de criar valor para os clientes, envolvê-los e construir relacionamentos com os mesmos (Kotler & Armstrong, 2016; Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy, 2013).

Muitas das ferramentas de *marketing* foram desenvolvidas no contexto do *marketing* de massa, que alcançava amplos mercados com mensagens padronizadas. Atualmente, muitas empresas estão a adotar o *marketing* direto, quer seja como uma principal abordagem de *marketing* ou como um complemento a outras abordagens. O *marketing* direto consiste na conexão direta com consumidores cuidadosamente definidos, de forma individual e interativa. Através do uso de bases de dados pormenorizadas, as empresas adequam as suas ofertas e comunicações às necessidades e interesses de segmentos bem definidos ou compradores individuais (Kotler & Armstrong, 2016; Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy, 2013).

O *marketing* direto está a crescer expressivamente e está a tornar-se cada vez mais orientado para a *Internet*. Os primeiros *marketers* recolhiam nomes de clientes e vendiam produtos, sobretudo através de correio e telefone. Atualmente, graças aos rápidos progressos nas tecnologias digitais, o *marketing* direto sofreu uma transformação drástica. Além da construção de relacionamentos mais próximos e interativos com os clientes, os *marketers* procuram uma resposta direta e imediata (Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy, 2013).

Embora tenham surgido novas ferramentas digitais de *marketing* direto, as ferramentas tradicionais ainda são muito usadas pela maioria dos *marketers*, sobretudo a publicidade endereçada. O *marketing* direto é rico em ferramentas e tanto as digitais como as tradicionais devem ser integradas no plano de *marketing* da organização, para que seja criado um maior

impacto. Contudo, prevê-se uma diminuição no uso da publicidade endereçada nos próximos anos, à medida que os *marketers* optam por ferramentas digitais mais recentes, uma vez que estas tornam o envio de mensagens mais rápido e menos dispendioso (Kotler & Armstrong, 2016).

Nos últimos anos, surgiu uma variedade de ferramentas de *marketing* digital, tais como *sites*, vídeos *online*, *e-mail*, *blogs*, redes sociais, aplicações e outras plataformas digitais. Através de computadores, *smartphones*, *tablets*, televisões com acesso à *Internet* e outros dispositivos digitais, estas ferramentas envolvem diretamente os consumidores a qualquer hora, em qualquer lugar (Kotler & Armstrong, 2016).

A maioria dos *marketers* está a explorar a blogosfera como um meio para alcançar as comunidades de clientes que pretendem. Enquanto ferramenta de *marketing*, os *blogs* oferecem uma forma pessoal e económica de participar nas conversas dos consumidores. As organizações devem estar atentas a estas conversas, de forma a melhorarem os seus planos de *marketing*, a partir do *feedback* recolhido (Kotler & Armstrong, 2016).

Com o uso crescente de dispositivos digitais, surgiram inúmeras redes sociais, que dão aos consumidores a oportunidade de se reunirem, socializarem e trocarem pontos de vista e informações nestes espaços virtuais. Atualmente, são poucas as pessoas que não utilizam *Facebook*, *Twitter*, *Google+*, *YouTube*, *Instagram*, *Snapchat*, *Pinterest* ou *Flickr*. Onde quer que os consumidores estejam, estão também os *marketers*. Cada vez mais, a estratégia e prática de *marketing* estão a mudar para tirar partido das tecnologias atuais (Kotler & Armstrong, 2016; Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy, 2013). Assim sendo, os museus recorrem a *sites* como *MySpace*, *Facebook*, *Flickr* e *YouTube* para obterem uma maior visibilidade e criam os seus próprios *sites*, *blogs* e exposições virtuais (Kotler, Kotler, & Kotler, 2008).

As redes sociais podem ser usadas para alcançar clientes em qualquer lugar, a qualquer momento, através da publicação de conteúdos relevantes. O baixo custo das redes sociais torna-as ao alcance até de pequenas empresas que não conseguem levar a cabo campanhas de *marketing* que exijam um grande investimento. Estas redes são interativas e, portanto, permitem aos *marketers* participar nas conversas dos utilizadores. Nestes espaços, os consumidores podem partilhar experiências, conteúdos, informações e ideias relacionados

com a marca (Kotler & Armstrong, 2016). Através das redes sociais, as organizações tentam fazer parte da vida dos consumidores (Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy, 2013).

Em pouco mais de uma década, o *Facebook* conquistou mais de mil milhões de utilizadores – um sétimo da população mundial – e tornou-se a maior rede social do mundo. Cerca de 757 milhões de utilizadores visitam o *site* diariamente. Com uma comunidade tão grande, o *Facebook* tem um grande impacto diário na vida dos seus utilizadores. O seu poder não reside apenas na sua dimensão, mas sim nas fortes ligações que cria entre os seus utilizadores. Por sua vez, as redes sociais *Twitter*, *Google+*, *LinkedIn* e *Pinterest* têm, respetivamente, cerca de 645, 400, 240 e 70 milhões de utilizadores. Mais de mil milhões de utilizadores visitam o *YouTube* mensalmente e assistem a mais de 6 mil milhões de horas de vídeo (Kotler & Armstrong, 2016).

#### **2.14.1. A experiência *online* e os museus**

As experiências tradicionais associadas aos museus têm-se expandido durante o século XXI. A multiplicidade de exposições e programas interativos e a realidade virtual da *Internet* criaram algo muito além do âmbito do museu tradicional (Kotler, Kotler, & Kotler, 2008).

Os museus devem procurar novas formas de envolver os jovens nas exposições e na própria organização e ter sempre em conta as suas opiniões e preferências. Para atrair este público, devem inovar e fazer uso da tecnologia moderna (Gofman, Moskowitz, & Mets, 2011). A interatividade pode aumentar o interesse dos jovens em visitar um museu e tornar a sua visita mais apelativa (Gofman, Moskowitz, & Mets, 2011; Kotler, Kotler, & Kotler, 2008).

Os museus proporcionam grupos de discussão e *feedback* relativamente aos *e-mails* recebidos e oferecem passatempos e prémios. As exposições virtuais são uma característica dos seus *sites* que é muito valorizada (Kotler, Kotler, & Kotler, 2008).

O *marketing* desempenha um papel importante no cumprimento das missões e metas dos museus. Um dos objetivos principais dos museus atuais é servir um público alargado e cada vez mais diverso, que represente a variedade de classes sociais, grupos culturais e faixas etárias. Entre estes novos públicos, encontra-se o público que participa em museus *online*.

Este público é enorme e cada vez mais importante para os museus. A experiência museológica *online* irá continuar a evoluir juntamente com os museus virtuais. Visto que o acesso à *Internet* estende-se a vários segmentos da sociedade, os museus provavelmente precisarão de dedicar cada vez mais recursos aos seus públicos *online* (Kotler, Kotler, & Kotler, 2008).

Os museus desenvolveram um vasto espectro de exposições, programas e serviços virtuais para atrair e envolver estes públicos. Há quem argumente que as visitas aos museus não são necessárias numa época em que inúmeros museus virtuais estão disponíveis através da *Internet*. Os *sites* dos museus são importantes, principalmente para aqueles que não podem viajar para os visitar. No entanto, aceder a um museu *online* não pode ser comparado a uma ida física ao museu. A realidade virtual não é equivalente às experiências autênticas que são proporcionadas dentro dos museus (Kotler, Kotler, & Kotler, 2008).

### **2.15. O aumento dos públicos e a sua diversificação**

Os museus adquiriram uma importância cada vez maior no mercado de lazer e assumiram um crescente compromisso de expandir e enriquecer as suas ofertas (Kotler, Kotler, & Kotler, 2008). Segundo Black (2005), os principais desafios para os museus no século XXI são a construção de um relacionamento duradouro com os públicos atuais e a conquista e fidelização de novos públicos. Contudo, apenas uma pequena parte dos visitantes de museus apresentam elevados níveis de fidelidade (Barbosa & Brito, 2012).

Os museus utilizam princípios e ferramentas de *marketing* para alcançar grupos-alvo, ao invés de despender recursos de forma dispersa. Nos seus esforços para aumentar o número de visitantes e obter diversidade, os museus continuam a desenvolver um número e variedade cada vez maior de programas que apelam a diferentes públicos (Kotler, Kotler, & Kotler, 2008).

A melhor forma de aumentar o número de visitantes é melhorando o serviço e as experiências que oferece ao público, o que originará o *passa-palavra*, resultando na visita de mais membros dos públicos-alvo e incentivando a repetição da visita dos públicos atuais. Contudo, o importante para os museus não é aumentar o número de novos visitantes que não

repetirão a visita, mas sim procurar manter o envolvimento do público a longo prazo (Black, 2005).

Outros meios para aumentar o número de visitantes de um museu incluem a criação de ofertas que apelem aos diversos interesses das pessoas. Os admiradores das artes cénicas, por exemplo, são atraídos a visitar museus que oferecem programas multidisciplinares na dança, teatro e música que podem enriquecer as exposições (Kotler, Kotler, & Kotler, 2008). As estratégias para aumentar os públicos dos museus requerem conhecer estes públicos, quer sejam visitantes ou não. Portanto, os museus devem focar-se nas necessidades, interesses e expectativas dos públicos, que devem ser correspondidas ou excedidas (Barbosa & Brito, 2012).

Os museus estão a experimentar uma variedade de formas de atrair pessoas que não sejam visitantes. Um número cada vez maior de programas incentiva a participação familiar nos museus (Kotler, Kotler, & Kotler, 2008). Através da organização de atividades com materiais didáticos para o público infantil, os museus atraem os pais, pois as crianças precisam da sua ajuda, quer seja no preenchimento de um questionário ou na realização de outra tarefa semelhante (Black, 2005). Focando-se na comunidade, mais concretamente nas famílias, alguns museus estão a celebrar os feriados, organizando eventos étnicos, representações teatrais, atuações musicais, *workshops* e outros eventos públicos. Este tipo de programas têm-se revelado eficazes em atrair novos visitantes a museus. Alguns museus dedicam recursos às relações com a comunidade e, conseqüentemente, criam um público mais vasto. Outros criam exposições e programas que se focam em questões contemporâneas. As exposições e programas dos museus cada vez mais refletem diferentes perspetivas étnicas, religiosas, geracionais e de classes sociais. São também criadas exposições e programas que refletem os interesses de grupos étnicos e culturais, de forma a atrair estes grupos. Obter um público com diversidade tornou-se um objetivo importante para os museus, bem como o aumento de ofertas educativas para crianças, jovens, jovens adultos, famílias, professores e idosos (Kotler, Kotler, & Kotler, 2008).

O rumo que os museus estão tomando em direção a um maior diálogo com os visitantes, maior participação por parte destes e mais experiências de aprendizagem eventualmente podem proporcionar conversas entre os visitantes e os profissionais da área museológica. Isto poderia assumir a forma de fóruns organizados pelo museu, nos quais os visitantes

poderiam estar com um profissional do museu para expor as suas ideias e colocar questões ou dar a sua opinião sobre aspetos do museu e das suas ofertas. Estes fóruns acrescentariam valor à experiência de ida ao museu (Kotler, Kotler, & Kotler, 2008).

Cada vez mais, os museus querem conhecer as opiniões dos visitantes relativamente às exposições e programas (Kotler, Kotler, & Kotler, 2008). É importante que os museus aprendam com estas opiniões, para que possam melhorar as exposições seguintes (Black, 2005). Envolver os visitantes desta forma estimula a sua inclusão, demonstrando que o museu respeita e tem em consideração as perceções de cada visitante (Kotler, Kotler, & Kotler, 2008).

Com este aumento das oportunidades de participação nos museus nos últimos anos, as exposições estáticas com muito texto já não são aceitáveis para muitos dos visitantes (Rowley, 1999). Cada vez mais, os museus criam exposições interativas, nas quais os visitantes sentem que estão participando numa história ou na própria exposição (Kotler, Kotler, & Kotler, 2008).

Também a criação de eventos abertos ao público pode ajudar a eliminar algumas barreiras que impedem que um público mais abrangente se torne visitante, incentivando a primeira visita. Além disso, os eventos são uma forma de aumentar a assiduidade dos visitantes atuais e construir relacionamentos mais fortes com os mesmos. Os eventos atraem um público mais amplo e diversificado, representativo da comunidade local, até porque criam um ambiente mais descontraído e informal e tendem a ter uma vertente de entretenimento, além da experiência educativa. Os frequentadores de eventos poderão estar interessados em cultura e educação, mas também valorizam o lazer e a socialização. Contudo, as atividades de um evento devem estar relacionadas com as ofertas do museu e não apenas com entretenimento e socialização, já que o objetivo dos eventos é atrair novos visitantes e criar públicos. Uma vez que os eventos trazem um número significativo de novos visitantes para os museus, a organização pode fazer uso desta ferramenta sempre que pretender aumentar os seus públicos. Contudo, é preciso entender que este público pode ser apenas frequentador de eventos (Barbosa & Brito, 2012).

Segundo um estudo de Barbosa & Brito (2012), baseado num questionário a 751 frequentadores da 3.<sup>a</sup> edição do evento “Serralves em Festa”, em 2006, a satisfação em

relação ao evento estava associada de forma positiva à predisposição para recomendá-lo e para regressar ao museu durante um evento semelhante. Contudo, a satisfação não estava associada à intenção de regressar ao museu num dia comum a curto prazo, ou seja, de tornar-se um visitante habitual.

## **2.16. Conclusões da análise bibliográfica**

### **Q11. Quais são os públicos-alvo identificados pelos museus?**

De acordo com Hill, O'Sullivan, & O'Sullivan (1995), um segmento de mercado é composto por compradores com necessidades e desejos semelhantes e o processo de segmentação de mercado começa a partir de quatro bases: a segmentação geográfica, demográfica, comportamental e psicográfica.

Na segmentação geográfica, é necessário que as organizações artísticas identifiquem a sua zona de captação e que dividam os públicos de acordo com o local onde residem (Hill, O'Sullivan, & O'Sullivan, 1995). Curvelo (2009) defende que a organização deve, em primeiro lugar, envolver a comunidade local, uma vez que os seus membros são ou deveriam ser os primeiros e mais assíduos clientes da instituição e só depois o resto do país e o turista estrangeiro. Os turistas podem formar um segmento geográfico, uma vez que as suas necessidades podem ser bastante diferentes das da população local (Hill, O'Sullivan, & O'Sullivan, 1995).

De acordo com Hill, O'Sullivan, & O'Sullivan (1995), alguns fatores demográficos são bons indicadores das preferências do público e influenciam a sua participação nas organizações artísticas. Os benefícios procurados por participantes de diferentes grupos etários, raciais, de género, rendimento e educação podem variar amplamente e, portanto, diferentes abordagens podem ser necessárias para atraí-los e satisfazer as suas necessidades. Os autores defendem que apesar de a segmentação demográfica ser útil, é frequentemente um meio incompleto para segmentar os públicos de arte. Para ser mais eficaz, não só as características demográficas devem ser consideradas, como também as atitudes e os comportamentos dos públicos.

Na segmentação comportamental, a organização deve abordar os participantes frequentes de forma diferente daqueles que apenas a frequentam ocasionalmente. São necessários poucos incentivos para estimular os participantes frequentes a visitar a organização, daí que a organização deva focar-se no fornecimento de informações a este grupo. Os participantes irregulares são alvos mais desafiantes, já que não procuram de forma ativa informações sobre eventos artísticos (Hill, O'Sullivan, & O'Sullivan, 1995).

Por fim, na segmentação psicográfica, os públicos de uma organização são segmentados de acordo com as suas características psicológicas. Os agrupamentos de atitude são muito importantes nestes segmentos psicográficos. Diggle (1984) sugere que os potenciais públicos são compostos por participantes, intencionados, indiferentes e hostis. Ao passo que os participantes têm atitudes muito positivas em relação às artes que se traduzem na sua presença nas organizações artísticas, quer seja ocasionalmente ou regularmente, os hostis não têm qualquer intenção de participar neste tipo de organizações (Hill, O'Sullivan, & O'Sullivan, 1995). Hill, O'Sullivan, & O'Sullivan (1995) defendem que os recursos de *marketing* necessários para incentivar a participação por parte dos participantes são muito mais baixos do que os que são necessários para mudar as atitudes e motivar o comportamento entre os grupos de pessoas que são indiferentes ou hostis.

Assim que os grupos-alvo estejam definidos, a organização artística desenvolve programas e serviços que atendam às necessidades dos consumidores. Para aumentar o número de visitantes, os museus desenvolvem um número cada vez maior de programas multidisciplinares que enriquecem as exposições e que apelam a diferentes públicos. De facto, a celebração de feriados, a organização de representações teatrais, atuações musicais e *workshops* para as famílias, assim como outros eventos públicos têm-se revelado eficazes em atrair novos visitantes. Além disso, o aumento de ofertas educativas para crianças, jovens, adultos, famílias, professores e idosos tornou-se um objetivo importante para os museus (Kotler, Kotler, & Kotler, 2008).

## **Q12. De que forma é que a oferta dos museus é divulgada?**

Curvelo (2009) defende a importância de publicações como o catálogo ou roteiro na comunicação das exposições de um museu. Estas publicações dirigem-se a um público que

quer obter mais informação e que quer prolongar a visita. Também os folhetos dos museus, que informam acerca das suas coleções e do próprio espaço do museu, são meios de divulgação eficazes. A autora considera que estes e outros meios complementares de informação, como os programas, devem ser distribuídos e colocados à disposição com alguma antecedência, para que o potencial visitante possua informações prévias sobre a exposição que poderá visitar. Além disso, são estes meios de informação que assumem um papel de substitutos do produto no ponto de venda, promovendo já o evento.

Curvelo (2009) destaca a *Internet* como uma das ferramentas mais rápidas e baratas das quais uma organização dispõe para criar e manter relações com os seus públicos e para promover a instituição. Além disso, a autora salienta a importância da visibilidade na *Internet* para a renovação etária de públicos, bem como o seu potencial de divulgação e capacidade de atingir os visitantes estrangeiros. De facto, a *Internet* possibilita uma comunicação global e unicamente pessoal, apresentando uma diversidade muito maior de consumidores do que a que era alcançável antes da sua existência (Kotler, Kotler, & Kotler, 2008). Além dos seus custos reduzidos, a *Internet* possibilita a resposta ou interatividade, já que através deste meio os museus podem proporcionar *feedback* aos *e-mails* recebidos e criar fóruns de discussão (Kotler, Kotler, & Kotler, 2008; Lindon, Lendrevie, & Lévy, 2004).

O *e-mail* é uma importante ferramenta de *marketing online*. A maioria dos *marketers* usam-no frequentemente e com muito sucesso, uma vez que este meio permite-lhes enviar mensagens muito segmentadas, personalizadas e que ajudam na construção de um relacionamento (Kotler & Armstrong, 2016; Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy, 2013). Dada a sua eficácia de segmentação e baixos custos, o *e-mail* é um excelente investimento de *marketing* (Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy, 2013). Curvelo (2009) sugere que sejam enviados *reminders* para a *mailing list* da instituição, lembrando a aproximação da data de estreia de uma dada exposição. Contudo, considera que nem todas as entidades culturais se aperceberam ainda do grande potencial do *e-mail* para a comunicação de uma exposição. A autora também considera a *newsletter* um importante meio de promoção.

De acordo com Curvelo (2009) e Lindon, Lendrevie, & Lévy (2004), é importante que a instituição cultural tenha um *website* corporativo com informação atualizada com regularidade, de modo a manter ou aumentar o interesse dos visitantes, evitando que estes vejam os mesmos conteúdos em visitas posteriores ao *site* da organização.

Segundo Kotler & Armstrong (2016), a maioria dos *marketers* está a explorar a blogosfera como um meio para alcançar as comunidades de clientes que pretendem. Enquanto ferramenta de *marketing*, os *blogs* oferecem uma forma pessoal e económica de participar nas conversas dos consumidores.

Com o uso crescente de dispositivos digitais, surgiram inúmeras redes sociais, que dão aos consumidores a oportunidade de se reunirem, socializarem e trocarem pontos de vista e informações. Atualmente, são poucas as pessoas que não utilizam *Facebook*, *Twitter*, *Google+*, *YouTube*, *Instagram*, *Snapchat*, *Pinterest* ou *Flickr* (Kotler & Armstrong, 2016; Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy, 2013).

Segundo Curvelo (2009), o uso do *SMS* tem-se mostrado eficaz em estimular a compra de bilhetes de última hora nas faixas etárias mais jovens, cuja decisão de compra é muitas vezes impulsiva, até porque este meio é mais rápido do que a *Internet* ou o *e-mail*.

Wilcox & Cameron (1998) defendem que a imprensa é o meio mais eficaz para comunicar uma mensagem que requer a absorção de detalhes por parte do recetor, até porque o material impresso pode ser lido repetidamente. Além disso, segundo Lindon, Lendrevie, & Lévy (2004), a imprensa estabelece uma ligação forte com os leitores e há, por isso, uma maior fidelidade em relação a outros meios. Wilcox & Cameron (1998) referem, ainda, que as revistas são dirigidas a públicos específicos, ao passo que os jornais têm um impacto mais amplo.

De acordo com Curvelo (2009) e Lindon, Lendrevie, & Lévy (2004), é fundamental que a organização faça uma boa escolha dos meios a utilizar, sendo insuficiente a utilização de um meio isoladamente. Curvelo (2009) salienta que tem de ser adotada uma comunicação diferenciada para produtos culturais distintos, nunca esquecendo quem são os diferentes destinatários das mensagens promocionais, uma vez que cada exposição ou evento tem as suas especificidades e os seus públicos.

### **QI3. De que forma é que os museus gerem o processo de comunicação e a relação com os públicos?**

Curvelo (2009) defende que as organizações culturais não devem ter apenas como objetivo a atração de novos públicos, mas também a sua fidelização, até porque, de acordo com Kotler

(1998) e Lindon, Lendrevie, & Lévy (2004), estima-se que o custo de atrair um novo cliente é cinco vezes mais elevado do que o de manter um cliente atual satisfeito. Do mesmo modo, Hill, O'Sullivan, & O'Sullivan (1995) afirmam que o verdadeiro sucesso nas artes, assim como em outras áreas, não reside em transações isoladas, mas em relações de longo prazo com os clientes e que o *marketing* permite estabelecer tais relacionamentos.

Segundo Kotler & Armstrong (2010), uma boa base de dados pode ser uma poderosa ferramenta para a construção de relacionamentos de longo prazo. As bases de dados concentram a informação necessária para o contacto com o cliente, inclusive dados geográficos, demográficos, psicográficos e comportamentais (Kotler & Armstrong, 2010; Lindon, Lendrevie, & Lévy, 2004). Através delas, as organizações podem conhecer de forma detalhada os seus públicos e ajustar as suas ofertas e comunicações às preferências e comportamentos de públicos-alvo ou indivíduos (Kotler & Armstrong, 2010). De facto, num ambiente económico cada vez mais competitivo, é o foco nos clientes que distingue as organizações bem-sucedidas das menos bem-sucedidas (Hill, O'Sullivan, & O'Sullivan, 1995).

O “*interface* com os clientes, no ponto de venda, é um momento-chave para o estabelecimento de uma relação de confiança entre a empresa prestadora do serviço e os seus clientes” (Lindon, Lendrevie, & Lévy, 2004, p. 569). Segundo Lindon, Lendrevie, & Lévy (2004), este momento deve ter em vista aumentar a notoriedade da organização, identificar as necessidades dos clientes, esclarecê-los, informá-los, vender e, principalmente, fidelizar. Os funcionários que asseguram as diferentes prestações, principalmente os que estão em contacto direto com os clientes, são determinantes para a sua satisfação e na avaliação que estes fazem da qualidade do serviço.

De acordo com Kotler, Kotler, & Kotler (2008), os museus cada vez mais querem conhecer as opiniões dos visitantes relativamente às suas exposições e programas. Envolvê-los desta forma estimula a sua inclusão, demonstrando que o museu respeita e tem em consideração as perceções de cada visitante. Um maior diálogo com os visitantes, uma maior participação por parte destes e mais experiências de aprendizagem podem, eventualmente, proporcionar conversas entre os visitantes e os profissionais da área museológica. Através de fóruns organizados pelos museus, os visitantes podem estar com profissionais da área museológica para expor as suas ideias e colocar questões ou dar a sua opinião sobre aspetos dos museus

e das suas ofertas. Através da *Internet*, os museus proporcionam *feedback* aos *e-mails* recebidos e criam grupos de discussão.

Contudo, Diggle (1994) defende que as estratégias de *marketing* utilizadas para os públicos que têm uma atitude favorável à oferta da instituição são impotentes quando se deparam com públicos que são atualmente indiferentes ou hostis a essa oferta. Se a organização quer incluir estes públicos, então precisa de, primeiro, causar-lhes uma mudança de atitude. Esta atividade de alterar a forma como as pessoas encaram as artes faz parte do trabalho de relações públicas. Este tipo de atividade de relações públicas procura descobrir quais são as barreiras que se interpõem entre estes públicos e a forma de arte apresentada e, posteriormente, encontrar formas de reduzi-las ou eliminá-las. As relações públicas propõem-se a apresentar novas informações de forma convincente, com o objetivo de alterar a perceção pública sobre a organização ou sobre as formas de arte. As relações públicas sabem que novas informações devem ser fornecidas para causar uma mudança de atitude e conhecem a melhor forma de apresentar essas mesmas informações.

As atitudes em relação às formas de arte mudam através de um longo processo. Para tal, é necessário que seja estabelecido um relacionamento entre estas camadas do público e a arte, através de um processo educativo levado a cabo pelos Gabinetes Educativos das organizações artísticas (Diggle, 1994). Diggle (1994) propõe que as relações públicas dividam o seu público-alvo em dois grupos distintos na comunidade: o público escolar com quem pode comunicar diretamente e todos os outros que têm uma atitude hostil ou indiferente às artes. Para causar uma mudança de atitude no público escolar, é necessário que as relações públicas estabeleçam uma comunicação direta com escolas e professores. Nestes serviços, é possível e benéfico que os artistas trabalhem com as crianças (Curvelo, 2009). Este é um trabalho de sensibilização cultural que permite criar uma relação entre o artista e o público infantojuvenil, através de experiências e oficinas que despertam o interesse deste público pelas artes (Curvelo, 2009; Diggle, 1994). Diggle (1994) destaca que os professores são fundamentais no processo de mudança de opinião deste público. Contudo, os Gabinetes ou Serviços Educativos dos museus não se destinam apenas aos públicos escolares. Ainda que tentem cativar sobretudo os mais novos, estes serviços destinam-se a várias camadas do público, como os mais idosos, já que estes dispõem de mais tempo livre e têm vontade de adquirir novos conhecimentos. É essencial que as instituições culturais

disponibilizem aos seus visitantes programas educativos, tendo em conta a importância destes serviços para a formação de novos públicos (Curvelo, 2009).

## Capítulo 3 – Metodologia e enquadramento empírico

### 3.1. Descrição da abordagem metodológica

Nesta investigação são abordadas as estratégias de captação e fidelização de públicos nos museus, sendo seguida uma análise exploratória. Um estudo exploratório tem como objetivo familiarizar o investigador com o tópico de estudo, de forma a ser obtido um melhor entendimento sobre esse assunto. Este tipo de estudo normalmente ocorre quando está sendo analisado um tema relativamente novo ou ainda pouco conhecido ou estudado (Babbie, 2007; Sampieri, Collado, & Lucio, 2006). Nesse sentido, esta pesquisa pretende explorar o tema de estudo através do contacto com museus da ilha da Madeira, os seus diretores, recursos humanos e visitantes, com a finalidade de ser obtida uma compreensão mais abrangente do objeto de estudo. Ainda que, por vezes, a literatura ofereça muitos estudos similares que poderão ser úteis para se conhecer a situação no geral, a realidade do objeto de estudo que se pretende examinar poderá ser diferente daquela que é apontada na literatura (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006). Assim sendo, este estudo pretende também verificar se as estratégias abordadas na literatura são implementadas nos museus que compõem a amostra.

Advoga-se que o investigador deve adotar o método de pesquisa que melhor se adeque ao tema de estudo e às questões de investigação. Ao contrário da investigação quantitativa, os métodos qualitativos encaram a interação do investigador com o campo e com os seus membros como parte explícita da produção de conhecimentos (Flick, 2005). Por isso, optou-se pelo método qualitativo, uma vez que é a partir da interação com os membros e com os visitantes das organizações que compõem a amostra que surgem respostas para as questões de investigação desta dissertação. Além disso, a pesquisa qualitativa reconhece e analisa as diferentes perspetivas dos participantes e as reflexões do investigador sobre a investigação e sobre as observações no campo de estudo (Flick, 1998). Por isso, nesta investigação, não são analisadas apenas as perspetivas dos diretores, mas também as dos visitantes das organizações que integram a amostra.

Esta investigação não tem como objetivo analisar os dados de forma estatística, mas sim descrever observações resultantes do contacto direto com o objeto de estudo. Numa pesquisa

qualitativa como esta, o importante não é medir as variáveis envolvidas no fenómeno estudado, mas sim entender esse fenómeno e o contexto no qual este ocorre. O enfoque qualitativo baseia-se, portanto, na utilização de técnicas de recolha de dados sem medição numérica, tais como descrições, questionários abertos, entrevistas e observações (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006).

Ao longo de duas semanas de permanência em cada um dos museus que compõem a amostra deste estudo, foram realizadas entrevistas e descritas as observações resultantes desta permanência, uma vez que a pesquisa qualitativa implica a presença no local onde é realizado o estudo e onde são recolhidos os dados. Apesar de as entrevistas darem acesso à descrição das práticas das organizações que integram a amostra, estas práticas só são acessíveis através da observação, pois esta permite ao investigador descobrir como as coisas de facto acontecem ou funcionam (Flick, 2005).

No que diz respeito à revisão da literatura, foi feita uma pesquisa de obras que abordassem a aplicação de estratégias de *marketing* em organizações culturais, mais propriamente em museus. A comunicação do produto cultural, os públicos das organizações artísticas, a segmentação de mercado, a importância da imagem da instituição, da sua arquitetura e dos seus recursos humanos foram alguns dos temas abordados nestas obras. É de mencionar a grande carência de obras nacionais referentes a esta temática, daí que as obras analisadas sejam quase que exclusivamente de autores estrangeiros.

### **3.2. Descrição do contexto empírico da investigação**

As unidades de análise estudadas foram museus. Segundo os dados disponíveis no portal Madeira Cultura, portal que divulga as instituições e os eventos culturais da Região Autónoma da Madeira e cujos conteúdos são publicados pela Direção de Serviços de Museus da Direção Regional da Cultura (DRC), existem catorze museus e catorze palácios/fundações/coleções visitáveis/exposições permanentes na Região Autónoma da Madeira.<sup>3</sup> Deste conjunto, foi primeiramente selecionada uma amostra de quatro museus,

---

<sup>3</sup>Madeira Cultura, Museus, <<http://cultura.madeira-edu.pt/museus/Museus/tabid/181/language/pt-PT/Default.aspx>>, acedido a 27 de fevereiro de 2014.

sendo que três deles são tutelados pela DRC, através da Direção de Serviços de Museus e Património Cultural (DSMPC).

Quanto aos critérios de seleção da amostra, a localização geográfica foi um dos critérios usados. Foram, então, selecionados os museus localizados na cidade do Funchal, uma vez que é nesta cidade que se encontra a maioria dos museus da Região Autónoma da Madeira. Assim sendo, a técnica de amostragem adotada foi a não probabilística por conveniência ou acessibilidade, visto que a amostra foi selecionada por estar disponível no local onde a pesquisa foi realizada (Rubin & Babbie, 2009). Outro dos critérios de seleção da amostra foi o número de visitantes (nacionais e estrangeiros), tendo sido selecionados os museus com o maior número total de visitantes. Neste caso, o método de amostragem utilizado foi o não probabilístico intencional ou por julgamento, visto que as unidades a serem analisadas foram selecionadas por serem consideradas adequadas e as mais úteis ou representativas (Babbie, 2007). Após a Direção de Serviços de Museus e Património Cultural ter sido contactada, disponibilizou dados estatísticos referentes ao ano de 2013 que indicam que o Museu Quinta das Cruzes (29.740 visitantes), a Casa Museu Frederico de Freitas (12.267 visitantes) e o Museu de Arte Contemporânea (8.995 visitantes) foram os três museus tutelados pela DRC e localizados na cidade do Funchal com o maior número de visitantes. O museu Madeira Story Centre, um empreendimento da empresa FUN, Centros Temáticos do Funchal, Lda., do Grupo Blandy, em parceria com a Etermar, também foi incluído na amostra, para que esta não fosse composta apenas por museus de gestão pública, mas também por um museu de gestão privada. Assim como os restantes museus que compõem a amostra, este museu situa-se na cidade do Funchal e, portanto, a técnica de amostragem adotada foi a não probabilística por conveniência ou acessibilidade. Contudo, com o encerramento do Madeira Story Centre a 13 de fevereiro de 2015, por falta de sustentabilidade financeira, este foi excluído da amostra do estudo e incluiu-se um outro museu. Do conjunto de museus tutelados pela DRC que não compunham esta amostra, apenas dois situam-se no Funchal: a Photographia - Museu “Vicentes” e o Núcleo Histórico de Santo Amaro – Torre do Capitão. A Photographia - Museu “Vicentes” encontrava-se temporariamente encerrada ao público para obras de ampliação e beneficiação do espaço museológico, ao passo que o Núcleo Histórico de Santo Amaro – Torre do Capitão encontrava-se em fase de projeto. Assim sendo, nenhum destes museus poderia integrar a amostra deste estudo. Por isso, optou-se por selecionar um museu

tutelado pela Câmara Municipal do Funchal. A Câmara Municipal do Funchal tutela o Museu A Cidade do Açúcar, o Museu de História Natural do Funchal e o Museu Henrique e Francisco Franco. Deste conjunto de museus, o Museu A Cidade do Açúcar encontrava-se encerrado para obras, não podendo integrar a amostra. Uma vez que o Museu de História Natural do Funchal e o Museu Henrique e Francisco Franco situam-se no Funchal, optou-se por incluir na amostra o Museu Henrique e Francisco Franco, por este ser um museu de arte como os restantes museus que compõem a amostra. Portanto, as técnicas de amostragem adotadas foram, novamente, a não probabilística por conveniência ou acessibilidade e a não probabilística intencional ou por julgamento, visto que este museu foi selecionado para integrar a amostra por estar disponível no local onde a pesquisa foi realizada e por ser considerado adequado e o mais útil ou representativo (Babbie, 2007; Rubin & Babbie, 2009). Este museu é tutelado pela Câmara Municipal do Funchal, através do seu Departamento de Cultura.

No que diz respeito ao método de investigação, foram elaborados questionários de resposta aberta para posteriores entrevistas. Os questionários redigidos para os visitantes dos museus da amostra são compostos por 9 questões, ao passo que os questionários preparados para os diretores contêm 11 questões relacionados com o tema de estudo. Antes de iniciar-se estas entrevistas, fez-se uma visita aos museus que compõem a amostra. Quanto ao critério de escolha dos entrevistados, foram selecionados os diretores dos museus que compõem a amostra deste estudo, tendo em conta a sua experiência na área museológica, assim como o facto de terem a seu cargo a implementação de estratégias de captação e fidelização de públicos, tema desta dissertação. Foram também entrevistados os visitantes nacionais e estrangeiros dos museus. As entrevistas realizaram-se pessoalmente nos museus que compõem a amostra já referida, ao longo de duas semanas de presença em cada um deles. Estas foram gravadas com um gravador de voz, seguindo-se a sua transcrição e tradução para português. Através das respostas dos visitantes entrevistados, foram conhecidos os fatores que os atraíram ao museu visitado, bem como os fatores que os levariam a revisitá-lo e os meios de comunicação através dos quais tomaram conhecimento da oferta do museu. Para as entrevistas aos visitantes, foram definidas cinco questões identificativas: nacionalidade, idade, sexo, grau de escolaridade e ocupação, de forma a traçar o seu perfil. Quanto às entrevistas aos diretores dos museus que compõem a amostra da presente investigação,

foram elaborados questionários de resposta aberta compostos por um conjunto de tópicos a serem discutidos com os mesmos. Nestas entrevistas, os diretores foram questionados acerca das estratégias que adotam para captar e fidelizar públicos nos museus que têm a seu cargo, de modo a comprovar se as estratégias abordadas pelos autores indicados na revisão da literatura são implementadas nos museus que compõem a amostra deste estudo.

Ao longo da permanência nos museus que compõem a amostra deste estudo, foram entrevistados 4 diretores e 178 visitantes (35 no Museu Quinta das Cruzes, 68 na Casa-Museu Frederico de Freitas, 31 no Museu de Arte Contemporânea do Funchal e 44 no Museu Henrique e Francisco Franco) do sexo masculino e feminino, entre os 20 e os 83 anos, de diversas nacionalidades. Os entrevistados eram maioritariamente do sexo feminino e de nacionalidade francesa, britânica ou portuguesa, mas também alemã, belga, neerlandesa, austríaca, russa, suíça, húngara, sueca, americana, italiana, polaca, brasileira ou espanhola, ainda que em menor número. Assim sendo, as questões das entrevistas aos visitantes foram feitas em três idiomas: português, inglês e francês. Dos 53 visitantes de nacionalidade portuguesa que foram entrevistados, 41 deles residiam na Região Autónoma da Madeira. A maioria dos visitantes entrevistados era reformada, tendo exercido profissões nas mais diversas áreas, predominantemente na área da educação. Alguns dos visitantes exerciam profissões na área cultural como bibliotecários, músicos, restauradores ou pintores. No que diz respeito ao grau de escolaridade dos visitantes, a maioria frequentou o ensino superior ou concluiu o ensino secundário.

Mediante a amostra já referida, foram reunidos os dados a serem analisados, seguindo-se a interpretação e discussão dos resultados deste estudo, assim como as conclusões do mesmo. O método adotado é o indutivo, método este que parte do particular para o geral, ou seja, os princípios gerais são desenvolvidos a partir de observações específicas (Babbie, 2007). Este método foi o escolhido, uma vez que é a partir da análise dos dados recolhidos e das observações que as conclusões gerais são inferidas.

### **3.2.1. Descrição das ações práticas**

Segue-se uma descrição das ações práticas levadas a cabo ao longo da recolha de dados, sendo que a semana 1 corresponde à última semana de Abril de 2014. As entrevistas aos visitantes dos museus que compõem a amostra foram feitas ao longo de duas semanas de permanência em cada uma destas instituições, ao passo que a entrevista aos diretores foi agendada consoante a disponibilidade dos mesmos. Com o encerramento do Madeira Story Centre, em Fevereiro de 2015, e, conseqüentemente, a sua substituição na amostra pelo Museu Henrique e Francisco Franco, iniciou-se uma segunda fase de recolha de dados. Esta segunda fase teve início a 11 de Maio de 2015 e decorreu entre as semanas 13 e 17.

### **Semana 1**

- Contacto, através de telefone e *e-mail*, do Museu Quinta das Cruzes e da Casa-Museu Frederico de Freitas e solicitação de autorização para entrevistar os seus visitantes;
- Envio, através de *e-mail*, de um exemplar do questionário elaborado para os visitantes.

### **Semana 2 e 3**

- Realização das entrevistas aos visitantes da Casa-Museu Frederico de Freitas;
- Comemoração do Dia Internacional dos Museus com entradas gratuitas, visitas guiadas e inauguração de uma exposição temporária neste museu. Participação numa das visitas guiadas.
- Observações:
  - Encerramento da cafetaria;
  - Gratuitidade da exposição temporária de Martha Telles: alguns dos visitantes apenas visitam esta exposição e o jardim, cujo acesso também é gratuito;
  - Montagem da exposição temporária “*A History of Madeira – Curiosidades de um livro pitoresco*”;
  - Domínio de línguas estrangeiras e esclarecimento das dúvidas dos visitantes por parte dos assistentes de sala e rececionistas.

### **Semana 4**

- Envio, através de *e-mail*, de mensagem de agradecimento à diretora da Casa-Museu Frederico de Freitas.

### **Semana 5**

- Entrevista à diretora do Museu Quinta das Cruzes, durante a qual foram disponibilizados boletins, boletins infantis, postais e desdobráveis desta instituição, bem como roteiros de museus regionais;
- Contacto, através de *e-mail*, do Museu de Arte Contemporânea do Funchal e solicitação de autorização para entrevistar os seus visitantes;
- Envio, através de *e-mail*, de um exemplar do questionário elaborado para os visitantes.

### **Semana 6 e 7**

- Realização das entrevistas aos visitantes do Museu Quinta das Cruzes;
- Participação de quatro famílias na iniciativa mensal “Atividades para Famílias”, com a temática “O retrato da nossa família”. Participação na visita guiada que precedeu esta atividade.
- Observações:
  - Encerramento temporário da cafetaria e da capela para fins de restauro;
  - Gratuitidade da entrada no museu aos domingos: apenas um piso da exposição permanente encontra-se aberto ao público neste dia. Visitantes nacionais desconheciam o facto de a visita ser gratuita aos domingos;
  - Acesso gratuito ao jardim: muitos visitaram apenas este jardim;
  - Grande parte do público turista visita o museu no âmbito de visitas organizadas por agências de viagens;
- Envio, através de *e-mail*, de mensagem de agradecimento à diretora do Museu Quinta das Cruzes;
- Contacto, através de *e-mail*, do Madeira Story Centre e solicitação de autorização para entrevistar os seus visitantes;
- Envio, através de *e-mail*, de um exemplar do questionário elaborado para os visitantes.

### **Semana 8 e 9**

- Entrevista à diretora da Casa-Museu Frederico de Freitas, durante a qual foi disponibilizado um documento com o registo anual de visitantes entre 2011 e 2014. Aquando desta entrevista, estavam a ser redigidas, em diferentes idiomas, novas folhas de sala para o museu;
- Realização das entrevistas aos visitantes do Museu de Arte Contemporânea do Funchal.

- Observações:
  - Inexistência de audioguias ou informações em língua estrangeira, o que fez com que potenciais visitantes de nacionalidade francesa não visitassem o museu;
  - Acesso gratuito à Fortaleza de São Tiago: muitos visitaram apenas a fortaleza;
  - Obras a decorrer no exterior do edifício: o barulho proveniente destas obras incomodou os visitantes e influenciou o seu tempo de permanência neste espaço.

### **Semana 10 e 11**

- Receção, através de *e-mail*, das respostas às questões que compõem a entrevista ao diretor do Museu de Arte Contemporânea do Funchal. A entrevista não foi presencial, pois este é o procedimento habitual da instituição;
- Realização das entrevistas à diretora e aos visitantes do Madeira Story Centre.

### **Semana 12**

- Envio, através de *e-mail*, de mensagem de agradecimento à diretora do Madeira Story Centre.

### **Semana 13**

- Contacto, através de *e-mail*, do Museu Henrique e Francisco Franco e solicitação de autorização para abordar os seus visitantes;
- Envio, através de *e-mail*, de um exemplar do questionário elaborado para os visitantes.

### **Semana 14 e 15**

- Realização das entrevistas aos visitantes do Museu Henrique e Francisco Franco;
- Comemoração do Dia Internacional dos Museus com entradas gratuitas e inauguração de uma exposição temporária neste museu;
- Realização de atividades para famílias e grupos do ensino pré-escolar e do 1.º ciclo do ensino básico, durante as quais o museu disponibilizou o material necessário;
- Participação em atividades preparadas por alunos do 3.º ano da licenciatura em Ciências da Cultura da Universidade da Madeira.
- Observações:
  - Fraca iluminação no interior do museu: muitos visitantes referiram que este aspeto dificultou a visualização das obras e a leitura de informações;

- Inexistência de bancos ao longo do percurso expositivo, o que determinou o tempo de permanência dos visitantes, sobretudo os mais idosos;
- Fraca divulgação do museu: este aspeto é referido pelos visitantes estrangeiros;
- Presença de folhas informativas em quatro idiomas (português, inglês, francês e alemão);
- Fraco domínio de línguas estrangeiras por parte dos assistentes de sala e rececionistas e, consequentemente, pouca interação com os visitantes estrangeiros.

### **Semana 17**

- Entrevista à diretora do Museu Henrique e Francisco Franco, durante a qual foram disponibilizados dados relativos ao número de visitantes do museu entre 2012 e 2014. Aquando desta entrevista, previa-se a disponibilização de mais informações aos visitantes sobre as obras dos irmãos Franco e as suas influências artísticas. Para tal, o museu contava com a colaboração de um docente da área das Artes da Universidade da Madeira;
- Envio, através de *e-mail*, de mensagem de agradecimento à diretora desta instituição.

## **3.3. Enquadramento empírico**

### **3.3.1. Museu Quinta das Cruzes**

A Quinta das Cruzes está documentada como a última residência de João Gonçalves Zarco, descobridor da ilha da Madeira. Esta quinta foi, posteriormente, ampliada pelo seu filho, João Gonçalves da Câmara, tendo permanecido como residência da sua família até meados do século XVII, altura em que passa a pertencer à família Lomelino. No século XX, a moradia foi sede da Banda Filarmónica do Funchal, consultório médico e fábrica de bordados. Situada no Funchal, esta quinta é constituída por casa, capela, casinha de prazer e parque ajardinado.

O Museu Quinta das Cruzes foi criado com base nas coleções doadas pelo ourives César Filipe Gomes e pelo colecionador João Wetzler. A 19 de Dezembro de 1946, César Filipe Gomes doou à Junta Geral do Distrito Autónomo do Funchal a sua coleção de objetos de arte e antiguidades, com a condição de ser instalado na Quinta das Cruzes um museu de arte.

Para tal, a Junta Geral do Distrito Autónomo do Funchal iniciou um processo de negociações com os proprietários da Quinta das Cruzes. A coleção de César Filipe Gomes inclui peças de mobiliário, cerâmica, ourivesaria, joalheria, miniaturas, gravuras, pinturas, esculturas, tapetes e colchas. João Wetzler, um comerciante que refugiou-se da Segunda Guerra Mundial na Madeira, também contribuiu, de forma significativa, para o espólio do museu. Wetzler legou à Junta Geral do Distrito Autónomo do Funchal a sua coleção de pratas, com a condição de que esta fosse integrada no Museu Quinta das Cruzes. Estas duas coleções determinaram a vertente de Casa-Museu, que até hoje permanece. Ao longo dos anos, a coleção de artes decorativas portuguesas e europeias do museu foi aumentada por diversas doações e aquisições. Até finais dos anos 70, o Museu Quinta das Cruzes permaneceu a única instituição museológica de âmbito governamental da região.

O Museu Quinta das Cruzes, inicialmente denominado Casa-Museu César Gomes, abriu, oficialmente, ao público a 28 de Maio de 1953. Previamente, foi inaugurada a sua primeira exposição, em 1949. Esta mostra de estampas e gravuras dos séculos XVIII e XIX retratavam a vida e os costumes regionais, de forma a reconstituir esta época. Esta exposição, que recebeu cerca de 5.000 visitantes, foi muito divulgada e elogiada pela imprensa local. Devido à procura nunca antes verificada na Madeira, o encerramento da exposição teve de ser adiado.

O museu dispõe de serviços de apoio ao visitante, como uma biblioteca que disponibiliza documentos e livros direcionados para o estudo das coleções do museu, da História da Madeira e da museologia a investigadores, professores e alunos. Os técnicos dos Serviços Educativos do museu desenvolvem um relacionamento com os diversos públicos (infantil, jovem, sénior e com necessidades especiais). Para dinamizar o museu, são desenvolvidas várias iniciativas de carácter cultural dirigidas à população local, tais como conferências, concertos, lançamentos de livros, *performances* teatrais e de dança. O museu dispõe, ainda, de uma loja/portaria, onde vende material informativo, como boletins, roteiros, postais, cartazes, catálogos sobre o museu, as suas coleções ou eventos, além de reproduções de peças das coleções do museu ou de outros museus locais. Nos seus jardins, o museu possui uma cafetaria com esplanada. O Museu Quinta das Cruzes encontra-se aberto de terça-feira a domingo, das 10h00 às 12h30 e das 14h00 às 17h30, encerrando às segundas-feiras e feriados.

### 3.3.2. Casa-Museu Frederico de Freitas

A Casa-Museu Frederico de Freitas, também conhecida por Casa da Calçada, antiga residência dos Condes da Calçada, situa-se na Calçada de Santa Clara, no Funchal. Em 1941, a Casa da Calçada foi arrendada ao advogado, notário e colecionador madeirense Frederico de Freitas. A mudança para esta ampla moradia, referida como palácio pela imprensa do século XIX, permitiu-lhe organizar as suas coleções. Embora o seu enfoque inicial fossem objetos relacionados com a ilha, a sua coleção tornou-se mais abrangente, incluindo um amplo conjunto de peças de escultura, pintura, mobiliário, cerâmica e gravura de origem nacional e estrangeira. Ao longo dos quarenta que viveu nesta moradia, reuniu um vasto conjunto de obras de arte que legou à Região Autónoma da Madeira, em 1978. Dez anos depois, a Casa-Museu foi inaugurada, com a abertura da Casa da Calçada e de um espaço dedicado a exposições temporárias. Contudo, apenas em 1999, o projeto do museu ficou completo, com a conclusão da Casa dos Azulejos, criada para acolher um acervo de azulejaria, e da Casa da Entrada, na qual os visitantes dispõem de portaria/recepção, Serviços de Educação e de Animação e Gabinete de Estampas e Desenhos. A Casa dos Azulejos, por sua vez, dispõe de reservas, oficina e auditório. Assim sendo, a Casa-Museu Frederico de Freitas é atualmente constituída pela Casa da Calçada, Casa da Entrada, Casa dos Azulejos e por um espaço para exposições temporárias.

Na Casa da Calçada, os visitantes ficam a conhecer o interior e a ambiência da habitação do colecionador. As salas, que evocam a vivência dos antigos moradores, expõem objetos artísticos e utilitários. Deste percurso, fazem parte o jardim e a casinha de prazer.

A Casa dos Azulejos apresenta, ao longo de quatro pisos, um acervo de azulejaria do século XIII à atualidade, que inclui a produção oriental, sobretudo islâmica, bem como a produção europeia, em particular um importante conjunto de azulejos holandeses e um significativo núcleo de produção nacional. Além de peças isoladas e fragmentos, a mostra inclui uma grande variedade de painéis, apresentados por ordem cronológica e de origem.

No espaço destinado às exposições temporárias, o público pode visitar uma exposição da artista madeirense Martha Telles. Esta exposição resulta da cedência temporária de 31 obras da artista à Região Autónoma da Madeira.

No que diz respeito aos serviços de apoio ao visitante, a Casa-Museu Frederico de Freitas dispõe de portaria/bilheteira e loja, onde vende edições e artigos relacionados com as suas coleções. O seu Serviço Educativo foi criado em 2001 e, desde então, funciona a cargo de dois docentes com formações distintas – Artes Plásticas e História – mas complementares, garantindo as vertentes teórica (percurso orientado) e prática (atividades de expressão plástica) das propostas do museu. É nesta dualidade que assenta todo o trabalho que o museu desenvolve em prol da educação para a arte e para a cidadania. Este serviço acolhe visitantes de todas as faixas etárias, a partir dos 3 anos, estabelecendo percursos de visita especialmente pensados para as diferentes idades ou para pessoas com necessidades especiais. Este serviço dinamiza e divulga o museu e as suas coleções. Além de visitas orientadas, este serviço desenvolve atividades lúdicas de expressão dramática, escrita e plástica, relacionadas com o museu, as suas coleções e o colecionador. Além disso, estabelece a comunicação com diferentes públicos e apresenta anualmente um plano de atividades para professores, alunos, famílias, adultos e seniores. Neste programa, apresenta também propostas específicas para a comemoração de efemérides e organiza *ateliers* para a ocupação de tempos livres, adequados às diferentes épocas do ano e dirigidos a públicos mais jovens ou grupos intergeracionais. Sempre que necessário, o Serviço Educativo do museu reajusta as suas atividades de acordo com as especificidades dos públicos. O museu encontra-se aberto de terça-feira a sábado, das 10h00 às 17h30, encerrando aos domingos e feriados.

### **3.3.3. Museu de Arte Contemporânea do Funchal**

Aquando da recolha de dados para esta investigação, o Museu de Arte Contemporânea do Funchal localizava-se na histórica Fortaleza de São Tiago, situada na Zona Velha da cidade. Presume-se que a construção desta fortaleza tenha sido iniciada por volta de 1614, pelo fortificador régio Jerónimo Jorge. A 17 de julho de 1992, esta fortaleza foi entregue à Região Autónoma da Madeira para ser restaurada, com a ressalva de ser reservado um espaço destinado a um Núcleo Museológico Militar. Assim sendo, a Fortaleza de São Tiago foi, desde então, parcialmente readaptada para acolher o Museu de Arte Contemporânea do Funchal, tendo o Governo Regional instalado nesta fortaleza um espaço militar que apresenta o percurso histórico da evolução secular da fortaleza, bem como da sua relação estratégica com as outras bases de defesa da baía da cidade do Funchal. Contudo, o museu mudou-se

para o Centro das Artes Casa das Mudas, na Calheta, passando a denominar-se MUDAS.Museu de Arte Contemporânea da Madeira. Este novo espaço foi inaugurado a 8 de outubro de 2015. A mudança deveu-se ao facto de a Fortaleza de São Tiago ter limitações “do ponto de vista das condições de ambiente”, segundo Carina Bento, Diretora Regional da Cultura.<sup>4</sup> Além disso, este espaço tornou-se pequeno para a dimensão da coleção. O novo espaço, contrariamente, dispõe de nove salas distribuídas por três pisos, um auditório, um centro de documentação destinado ao estudo da arte contemporânea portuguesa e Serviço Educativo. O museu encontra-se aberto de terça-feira a domingo, das 10h00 às 17h00, encerrando às segundas-feiras e feriados.<sup>5</sup>

Este museu reúne uma vasta coleção de arte contemporânea portuguesa desde os anos sessenta até à atualidade. A sua coleção tem como núcleo inicial as obras de arte adquiridas aquando da realização do Prémio de Artes Plásticas da Cidade do Funchal, iniciativa realizada em 1966 e 1967. Este espólio, com o qual o Museu de Arte Contemporânea do Funchal iniciou a sua atividade, foi inicialmente entendido como uma extensão contemporânea do Museu Quinta das Cruzes. Uma parte desta coleção esteve exposta temporariamente nas salas da Quinta Magnólia nos anos oitenta, tendo sido apresentada como Núcleo de Arte Contemporânea. Em 1992, estas obras, até então abrigadas no Museu Quinta das Cruzes, transitaram de forma definitiva para a Fortaleza de São Tiago, tendo sido criado o Museu de Arte Contemporânea do Funchal. Desta coleção fazem parte obras de alguns dos mais significativos artistas do panorama nacional dos anos sessenta. Os artistas contemporâneos madeirenses também se encontram representados neste espólio, numa tentativa por parte do museu de dar a conhecer os artistas locais. Grande parte das obras da coleção foi adquirida a galerias de arte ou aos próprios autores. Além disso, as doações provenientes das exposições da antiga Galeria da Secretaria Regional de Turismo e Cultura e de particulares muito contribuíram para o enriquecimento do espólio do museu. Foi possível, ainda, a entrada de uma obra de Maria Helena Vieira da Silva na coleção do museu, através de mecenato.

---

<sup>4</sup>Lusa, “Museu de Arte Contemporânea muda para a Casa das Mudas”, Diário de Notícias da Madeira, <<http://www.dnoticias.pt/actualidade/5-sentidos/541243-museu-de-arte-contemporanea-muda-para-a-casa-das-mudas>>, acedido a 12 de outubro de 2015.

<sup>5</sup>Agenda Cultural – outubro 2015, <<http://pt.calameo.com/read/0031719662ee8c5e3652>>, acedido a 12 de outubro de 2015.

Este museu de arte contemporânea portuguesa apresenta, sobretudo, exposições temporárias, resultantes de projetos com artistas convidados ou em parceria com outros institutos culturais nacionais, exposições rotativas das suas coleções ou exposições retrospectivas ou antológicas de artistas.

O seu projeto educativo tem como objetivo sensibilizar e despertar os diversos públicos para a arte, a História, a arquitetura e a cidadania, através de programas educativos e atividades de animação cultural. Apesar de se destinar a qualquer tipo de público interessado, o Serviço Educativo deste museu tem trabalhado sobretudo com públicos escolares e grupos organizados. Prepara, regularmente, visitas guiadas, *ateliers* infantis e de expressão plástica, conferências, *workshops in situ* ou no próprio museu e sessões de sensibilização para apresentar a sua oferta em escolas, centros de dia, casas do povo e lares de idosos. Estas ações são preparadas em função dos conteúdos expositivos que o museu tem em cartaz. As visitas orientadas são promovidas tanto para grupos escolares como para particulares que assim o solicitem, bem como as diversas atividades de carácter lúdico-pedagógico. Trimestralmente, o museu promove um dia aberto à comunidade, com visitas orientadas ao museu e à Fortaleza de São Tiago. Assinala, ainda, datas comemorativas como o Dia Internacional dos Museus e o Dia Internacional dos Monumentos e Sítios.

#### **3.3.4. Museu Henrique e Francisco Franco**

O Museu Henrique e Francisco Franco é um espaço cultural que acolhe uma vasta coleção de trabalhos de dois artistas madeirenses: o pintor Henrique Franco e o escultor Francisco Franco. Desta coleção fazem parte pinturas a óleo, esculturas, desenhos, gravuras e pequenos frescos.

Em 1966, a Câmara Municipal do Funchal adquiriu aos herdeiros do escultor Francisco Franco uma parte do seu espólio. Na época, pensou-se em expor algumas das suas obras no Museu Quinta das Cruzes. Posteriormente, a Câmara adquiriu novas obras de Henrique e Francisco Franco, incluindo um vasto conjunto de pinturas de Henrique Franco. A 7 de setembro de 1987, a Câmara Municipal do Funchal inaugurou este museu dedicado aos irmãos Franco nas instalações do antigo Auxílio Materno-Infantil, no Funchal.

Por motivos de conservação e restauro do espólio e reorganização do programa museológico, o Museu Henrique e Francisco Franco foi encerrado em 1995 e reaberto no ano seguinte, com uma exposição que mostrava mais algumas obras em depósito da coleção do Museu Quinta das Cruzes e de coleções particulares.

Por não ser possível a apresentação global da coleção, o museu aposta na rotatividade da mesma, através de exposições temáticas de média ou longa duração, que exploram um determinado aspeto da obra dos irmãos Franco. Através da organização destas exposições temporárias, nas quais o museu mantém as suas peças centrais, ou seja, as mais emblemáticas da carreira dos artistas, ou da criação de novos percursos com as peças existentes, o museu renova a sua oferta.

O Museu Henrique e Francisco Franco dispõe de uma pequena loja e de Serviço Educativo. Este serviço trabalha com o público escolar, instituições de terceira idade, empresas e outros grupos, ainda que privilegie o público infantil. Tem como objetivo divulgar a coleção e os artistas do museu e estimular o gosto pela arte, através de visitas guiadas, atividades temáticas e *ateliers* de expressão plástica. O museu encontra-se aberto de segunda a sexta-feira, das 9h30 às 18h00, encerrando aos fins de semana e feriados.

## Capítulo 4 – Análise de dados

### QI1. Quais são os públicos-alvo identificados pelos museus?

Os resultados para a QI1 mostram que os museus que compõem a amostra identificam como públicos-alvo o público turista (nacional e estrangeiro) e o público local. No público local, os públicos-alvo identificados são o público escolar, as famílias e o público sénior. De forma a captar estes públicos, os museus desenvolvem diversas iniciativas. Os resultados para a QI1 também mostram que o Serviço Educativo tem um papel importante na captação dos públicos sénior, familiar e, sobretudo, escolar da comunidade local.

Para o Museu Quinta das Cruzes, o público turista representa cerca de 85% dos seus visitantes. Quanto à Casa-Museu Frederico de Freitas, esta organização tomou, em 2008, duas medidas importantes para satisfazer este segmento de mercado. A primeira foi a abertura contínua do museu, das 10h00 às 17h30, sem a interrupção na hora de almoço. Antes de ser tomada esta medida, era necessário avisar do fecho do museu às 12h30, o que por vezes implicava interromper ou apressar a visita. Além disso, era frequente encontrar visitantes no exterior do museu, à espera da sua reabertura às 14h00. Uma vez que os períodos de maior afluência de público decorrem entre as 11h00 e as 17h00, era oportuno aproveitar o horário de almoço, ainda que esta opção implicasse o encerramento da instituição aos domingos de manhã. A segunda medida diz respeito à melhoria da acessibilidade do percurso da exposição permanente da Casa da Calçada. Anteriormente, não eram permitidos grupos com mais de 15 pessoas nessa área. No entanto, muitas agências de viagens traziam grupos com cerca de 40 pessoas e não era possível dividi-los em três grupos, devido ao tempo excessivo de permanência no museu. Por isso, a Casa-Museu Frederico de Freitas optou por reorganizar os espaços mais apertados e retirar de exposição algumas peças, de modo a facilitar a circulação nas salas e melhorar a visualização dos conjuntos. A diretora da instituição considera que tem de ser melhorada a informação disponibilizada a este público, em línguas estrangeiras. Quanto ao Museu Henrique e Francisco Franco, o público turista que o visita é um público com idade superior aos 40 anos, ainda que este museu comece a ser visitado por um público turista mais novo.

Através do Serviço Educativo, os museus que compõem a amostra tentam captar o público escolar, organizando diversas atividades dirigidas a este segmento. Para atingir este

segmento, o Museu Quinta das Cruzes organiza visitas guiadas, idas às escolas, gincanas culturais, projetos e *ateliers*. A maioria das visitas guiadas do Museu Quinta das Cruzes são dirigidas aos alunos do 1.º, 2.º e 3.º ciclos do ensino básico, pelo que muitos alunos do ensino secundário ainda não conhecem o museu. Os estudantes universitários também visitam o Museu Quinta das Cruzes, mas no âmbito de pesquisas para trabalhos académicos, para as quais solicitam o apoio da organização. A Casa-Museu Frederico de Freitas, por sua vez, organiza visitas guiadas e atividades lúdicas e de expressão plástica para o público escolar. Os alunos do ensino básico e secundário são os públicos que mais visitam o Museu Henrique e Francisco Franco, no âmbito de atividades preparadas pelo seu Serviço Educativo. O Museu de Arte Contemporânea do Funchal, por sua vez, dinamiza visitas guiadas e atividades práticas de carácter lúdico-pedagógico, nomeadamente *ateliers* infantis e de expressão plástica, bem como sessões de sensibilização em escolas.

Para atingir o público sénior, o Serviço Educativo dos museus que integram a amostra desenvolve atividades dirigidas a este público. O Museu Henrique e Francisco Franco, por exemplo, criou o projeto “Memórias Partilhadas”, no qual os visitantes partilham as memórias suscitadas pela obra de temática madeirense de Henrique Franco. O Serviço Educativo do Museu de Arte Contemporânea do Funchal, por sua vez, dinamiza sessões de sensibilização em centros de dia, casas do povo e lares de idosos. A Casa-Museu Frederico de Freitas também inclui este público no seu plano anual de atividades.

Para captar as famílias da população local, o Museu Quinta das Cruzes organiza mensalmente, aos sábados, atividades lúdico-pedagógicas dirigidas a este público, nas quais é explorada uma determinada temática. Esta iniciativa pretende promover a interação entre pais e filhos, bem como entre a organização e os seus participantes. Sendo que o público adulto é a faixa etária mais difícil de atingir, o Museu Henrique e Francisco Franco tem desenvolvido atividades para as famílias, nas quais as crianças trazem, sobretudo, os pais. Além disso, as atividades de férias de verão também têm esse intuito, já que as crianças que participam nestas atividades fazem uma visita guiada pelo museu aos pais. Para atingir o público adulto, o Museu Henrique e Francisco Franco gostaria de apostar nas novas tecnologias e alargar o seu horário de funcionamento, estando aberto aos fins de semana, o que não é possível atualmente. Da mesma forma, a abertura do Museu Quinta das Cruzes ao fim de semana pretende captar o público que trabalha ao longo da semana e que, por isso, não tem tanto tempo disponível para visitá-lo.

## **QI2. De que forma é que a oferta dos museus é divulgada?**

Os resultados para a QI2 mostram que a divulgação da oferta dos museus que compõem a amostra junto dos meios de comunicação tradicionais é feita pelas entidades que os tutelam, ao passo que os museus fazem uso de ferramentas digitais. Os resultados mostram também que há uma falha na divulgação destes museus junto do público turista, que considera que estas instituições deveriam ser mais divulgadas em hotéis e postos de turismo, onde julgam haver pouca informação sobre os mesmos. É de referir que um dos visitantes estrangeiros que já visita a Madeira há cerca de uma década desconhecia a existência da Casa-Museu Frederico de Freitas, tendo-a encontrado ocasionalmente.

Tendo em conta que os museus que integram a amostra são organismos públicos, a sua oferta é divulgada pelas entidades que os tutelam, ou seja, a Direção Regional da Cultura (DRC) da Secretaria Regional da Economia, Turismo e Cultura (SRETC) e a Câmara Municipal do Funchal (CMF). Estas entidades divulgam a oferta dos museus que tutelam através de jornais, revistas, rádio, televisão e cartazes. Os museus disponibilizam comunicados de imprensa (*press releases*), para que as tutelas disponham da informação a divulgar pelos meios de comunicação social.

No que diz respeito aos meios de comunicação tradicionais, o Museu Henrique e Francisco Franco envia folhetos informativos para unidades hoteleiras, de forma a captar o público turista, ao passo que o Museu Quinta das Cruzes faz uso de folhetos e boletins (Boletim do Museu e Boletim Infantil). A divulgação da oferta do Museu Quinta das Cruzes também é feita junto das escolas que normalmente visitam a instituição, ainda que a diretora considere que para haver uma maior conquista de públicos é necessário que a divulgação do museu seja intensificada, sobretudo junto dos estabelecimentos de ensino superior.

A cedência de peças para exposições temporárias com uma projeção nacional ou internacional também é uma forma de divulgar a coleção dos museus junto de um público mais amplo.

Iniciativas como o Dia Internacional dos Museus e a Noite Europeia dos Museus são uma oportunidade única para os museus divulgarem o trabalho que desenvolvem e, sobretudo, para conquistar novos públicos. Nestes dias, há uma maior oferta disponível e já começa a ser habitual a população local aproveitar este dia gratuito para visitar os vários museus da

ilha. De facto, neste dia, os museus que compõem a amostra são visitados maioritariamente pela população local, até pelas atividades que são desenvolvidas, pela maior divulgação nos órgãos de comunicação social e pela gratuidade da entrada, apesar de este não ser o único dia em que a oferta é gratuita para o público local. Os museus da amostra comemoram estas iniciativas com a abertura de projetos expositivos, concertos, conferências, oficinas criativas e visitas orientadas. De forma geral, estas iniciativas têm verificado uma adesão crescente. Além disso, o alargamento do horário de funcionamento dos museus nestes dias permite captar públicos de diferentes faixas etárias, sobretudo mais jovens, bem como o público trabalhador, uma vez que o público escolar traz consigo a família.

Quanto às ferramentas digitais, a divulgação dos museus é feita através dos *sites* institucionais da SRETC, da DRC (portal Madeira Cultura) e da CMF. Além disso, os museus tutelados pela DRC são divulgados na página de *Facebook* da Direção de Serviços de Museus e Património Cultural (DSMPC), na Agenda Cultural, disponível em suporte digital e em papel, bem como através de *mailing lists* da SRETC e da DRC. O Museu Quinta das Cruzes, a Casa-Museu Frederico de Freitas e o Museu de Arte Contemporânea do Funchal também são divulgados na página de *Facebook* da Rede Portuguesa de Museus (RPM), no âmbito da iniciativa “Museu da Semana”, que pretende divulgar os museus que integram esta rede, destacando todas as semanas um museu diferente.

Para divulgar a sua oferta, o Museu Quinta das Cruzes tem um *site* bilingue com conteúdos em português e inglês, visto que a maioria dos visitantes é estrangeira. Neste *site*, os visitantes podem encontrar o Boletim do Museu e o Boletim Infantil, publicações anuais que fornecem informação sobre a história, as coleções e as atividades desenvolvidas pelo museu ao longo do ano. No Boletim Infantil, o museu adota uma linguagem diferenciada e aposta em jogos e histórias de “Era uma vez”, tendo em conta o público-alvo desta publicação. Através do *e-mail*, a organização estabelece uma comunicação bidirecional com os públicos, sobretudo com o público académico que contacta o museu solicitando informações adicionais sobre a sua coleção.

Uma vez que a Casa-Museu Frederico de Freitas não possui *site* próprio, utiliza o seu *blog* e página de *Facebook* para comunicar com os seus públicos e atualiza-os constantemente. O museu criou a sua página institucional no *Facebook* em 2011, por tratar-se de um instrumento isento de custos, que permite fornecer informações diretas e atualizadas. Esta

rede permitiu ao museu suprir uma série de lacunas sentidas no âmbito da comunicação com o público local. Desta forma, a comunicação tornou-se muito mais interativa e participativa. O *feedback* é quase imediato e a divulgação e as inscrições nas diversas atividades tornaram-se muito mais fáceis.

Para o Museu de Arte Contemporânea do Funchal, os canais digitais são uma ferramenta preferencial, pela facilidade de disseminação, grau de alcance e baixo custo. Por isso, o museu recorre com muita frequência ao *Facebook* e à sua *mailing list* para comunicar com o público. O museu procura estabelecer uma comunicação interativa e participativa com o público que visualiza e acompanha, através da página de *Facebook* da instituição, o seu cartaz expositivo e as atividades que dinamiza. Através da criação de eventos nesta rede social, o museu convida este público para a abertura das suas exposições, bem como para as suas conferências e *workshops*. No *blog* da organização, por sua vez, os cibernautas podem contribuir para a melhoria do serviço prestado pelo museu, através das suas sugestões e, mais precisamente, para a melhoria do Serviço Educativo, através do preenchimento de um inquérito, no qual é solicitada a sua opinião acerca da pertinência dos conteúdos disponibilizados por este serviço. Além disso, os comentários dos cibernautas nas publicações do museu permitem que a organização obtenha *feedback* por parte dos mesmos. Contudo, este *blog* encontra-se desatualizado, sendo que as suas últimas publicações datam de 2012.

O Museu Henrique e Francisco Franco entra em contacto com os seus públicos, principalmente o escolar, através da *mailing list* criada pelo seu Serviço Educativo. Quando este serviço prepara atividades ou visitas orientadas, solicita o *e-mail* aos participantes, de forma a aumentar a sua *mailing list*. Através desta, fornece informações aos seus públicos sobre as atividades que desenvolve. Além disso, a página de *Facebook* do museu permite uma maior interação com o público em geral.

Os resultados para a Q12 mostram que os visitantes estrangeiros tomaram conhecimento da existência dos museus que compõem a amostra sobretudo através de guias de turismo, mas também a partir da *Internet*, mapas da cidade do Funchal e folhetos. A recomendação de amigos, familiares ou outros turistas também foi importante para a divulgação dos museus da amostra, bem como as informações obtidas em unidades hoteleiras, postos de turismo, agências de viagens e outras instituições culturais tuteladas pela DRC. A qualidade que os

guias de turismo reconhecem aos museus regionais, sobretudo ao Museu Quinta das Cruzes, considerado um dos dez destaques da ilha, é um aspeto importante para os visitantes. A recomendação no *site TripAdvisor* também foi muito mencionada por este segmento de mercado. Tendo em conta que muitos dos visitantes estrangeiros entrevistados visitaram o Museu Quinta das Cruzes no âmbito de uma viagem organizada, foi através do seu operador turístico que tomaram conhecimento da existência deste museu. Contudo, grande parte dos visitantes estrangeiros desconhecia a existência dos museus da amostra. Estes visitantes encontraram um destes museus por acaso, enquanto passeavam pelos arredores e visitavam outros espaços culturais e não através de um meio de comunicação utilizado pelos museus para divulgar a sua oferta. O cartaz na fachada do Museu Henrique e Francisco Franco, com a exibição de obras da coleção, despertaram o interesse dos visitantes. No caso do Museu de Arte Contemporânea do Funchal, a sua proximidade de uma unidade hoteleira contribuiu para que os turistas lá hospedados reparassem no museu, bem como a existência de um restaurante na Fortaleza de São Tiago.

Os resultados mostram que os visitantes locais, por sua vez, mantêm-se a par da oferta dos museus que integram a amostra através da televisão, jornais, *Internet* (*sites* e páginas de *Facebook* institucionais), folhetos, rádio, amigos e da consulta da Agenda Cultural. O público mais jovem utiliza sobretudo o *Facebook* para manter-se informado. Os alunos e professores mantêm-se a par das atividades que os museus da amostra desenvolvem através dos *e-mails* que o Serviço Educativo destas organizações enviam às escolas onde estudam ou lecionam. Outros visitantes foram informados acerca da oferta destes museus através de familiares, principalmente filhos e netos, que geralmente os visitam no âmbito de atividades preparadas pelo Serviço Educativo. Alguns dos residentes entrevistados consideram que deveria haver uma maior divulgação do Museu Henrique e Francisco Franco nos meios de comunicação social, ao passo que outros sugerem a criação de uma página de *Facebook* para o Museu Quinta das Cruzes, de forma a manterem-se a par das atividades que este museu desenvolve. Aquando da entrevista à diretora desta instituição, esta página institucional estava a ser criada.

**Q13. De que forma é que os museus gerem o processo de comunicação e a relação com os públicos?**

Os resultados para a QI3 mostram que os museus da amostra gerem o processo de comunicação com os públicos através de *mailing lists* e que o Serviço Educativo destas instituições tem um papel preponderante na gestão da relação com os públicos, sobretudo o público escolar, bem como na sua fidelização. Atualmente, os museus desempenham um papel cada vez mais importante junto deste público, promovendo oportunidades de aprendizagem. As tradicionais visitas guiadas são, agora, complementadas por atividades que geram novas dinâmicas.

Tendo em conta que muitos dos turistas que visitam o Museu Quinta das Cruzes são trazidos por agências de viagens, a organização mantém o contacto com essas agências e com os guias-intérprete, informando-os sobre quaisquer alterações na sua exposição permanente ou a aquisição de novas peças. O museu já promoveu visitas orientadas especificamente para os guias-intérprete, através das quais procurou estabelecer uma relação com este público. Anteriormente, o Museu Henrique e Francisco Franco também era visitado frequentemente por grupos de guias-intérprete. Contudo, a instituição perdeu o contacto com esse público.

Relativamente ao público escolar, o Museu Quinta das Cruzes mantém o contacto com este segmento através do seu Serviço Educativo. É através deste serviço que a instituição consolida a sua relação com as escolas. Este serviço trabalha com alunos do ensino básico ao ensino superior, para os quais organiza visitas guiadas, *ateliers* de expressão plástica e jogos. Estas atividades têm tido muita adesão e pretende-se, através delas, estabelecer uma ligação entre a organização e o público escolar e incutir o gosto pelas artes, o que resultará na repetição da visita ao museu. O Museu Quinta das Cruzes já organizou exposições temporárias com trabalhos de alunos do ensino secundário e do ensino superior. Além de esta ser uma forma de renovar a oferta e de estabelecer uma ligação com este público escolar, estes alunos captam novos públicos para o museu: os seus familiares e amigos que visitam a exposição. Anualmente, estudantes universitários estagiam no museu. Esta é a ocasião ideal para a organização criar uma ligação com este público.

Para a Casa-Museu Frederico de Freitas, os *ateliers* de férias são oportunidades únicas para estreitar laços com o público infantil e é este público que muitas vezes traz a família a visitar o museu. Também as visitas guiadas, organizadas pelos Serviços de Educação e de Animação, permitem um contacto direto com o público escolar. Através de ações de sensibilização em escolas ou no próprio museu, a instituição dá a conhecer o seu acervo e os

seus Serviços de Educação e de Animação. Além de promover a instituição, esta também é uma forma de o museu angariar novos públicos.

O Museu de Arte Contemporânea do Funchal, por sua vez, procura, sempre que possível, ajustar as visitas e as atividades práticas aos conteúdos programáticos e objetivos dos professores, facultando-lhes documentação sobre o acervo do museu e cedendo textos de apoio ou outro material relacionado com as atividades programadas pela instituição. O Serviço Educativo realiza, ainda, ações de sensibilização e reuniões com professores e alunos, informando sobre a coleção do museu, divulgando as suas propostas educativas e a sua programação e preparando, em cooperação com os docentes, projetos pedagógicos que complementem a componente letiva. Portanto, as atividades são desenvolvidas no âmbito de temas sugeridos pelas escolas ou propostas pelo museu. O Serviço Educativo do Museu de Arte Contemporânea do Funchal também já organizou pequenos concursos de âmbito escolar e *workshops* temáticos preparados em articulação com a programação do museu.

O Museu Henrique e Francisco Franco também gere a sua relação com o público escolar através do seu Serviço Educativo. Há escolas com as quais o museu trabalha com mais frequência, devido à sua proximidade geográfica. Estas escolas visitam o museu diversas vezes ao longo do ano, participando nas atividades de Carnaval, outono e Natal. É desta forma que o museu cria hábitos de visita neste público, que torna-se visitante habitual. Contudo, segundo a diretora do museu, quando este público conclui os estudos e ingressa no mercado de trabalho, perde o interesse e deixa de visitá-lo. No Dia Internacional dos Museus, o público escolar não só visita o museu como também traz consigo a família. Ainda que esta iniciativa atraia visitantes, a diretora da instituição não considera que esta consiga criar hábitos de visita no público local, uma vez que este só torna a visitar o museu no Dia Internacional dos Museus do ano seguinte. O Serviço Educativo prepara visitas orientadas, destinadas a qualquer faixa etária, nas quais procura que todos participem e interajam, estabelecendo uma relação informal com os participantes. Nas visitas temáticas, destinadas aos alunos do 1.º e 2.º ciclos do ensino básico, é explorado um determinado tema e obras específicas. Estas visitas têm uma componente prática, tendo sempre em conta o tema abordado. Sendo que não é visto todo o museu nestas visitas, mas apenas algumas obras selecionadas, este público regressa várias vezes. Desta forma, a visita torna-se menos exaustiva e criam-se hábitos de visita ao museu no público infantil. Este museu tem anualmente Atividades de Tempos Livres (ATL) nas férias de verão para este público. Para

mostrarem os trabalhos que desenvolvem neste ATL, as crianças convidam as famílias a visitar o museu. O Serviço Educativo desta instituição desenvolve, ainda, atividades musicais, de poesia e de expressão corporal para este segmento, de forma a cativar e a incutir o gosto pelas artes.

Quanto ao segmento das famílias, o Museu Henrique e Francisco Franco desenvolve atividades específicas para este público, nas quais participam familiares de diferentes faixas etárias: filhos, pais e avós. Estas atividades servem para atingir principalmente os pais, por serem o público que o museu tem mais dificuldade em captar, tendo em conta que é também o público com menos disponibilidade de tempo.

A Casa-Museu Frederico de Freitas, por sua vez, começa por captar os visitantes mais novos, através dos quais é possível chegar às respetivas famílias. Como já foi referido, os *ateliers* de férias são ocasiões ideais para que o museu estreite laços com as crianças, já que são elas que, muitas vezes, trazem as famílias a visitar o museu. Também as visitas orientadas, organizadas pelos Serviços de Educação e de Animação, permitem um contacto direto com o público e é através delas que se consegue promover a instituição.

O Museu Quinta das Cruzes dinamiza, através da iniciativa mensal “Atividades para Famílias”, sessões de exploração lúdico-pedagógica das suas coleções junto da população local. Muitas famílias repetem a participação nestas atividades, até porque todas elas têm um tema diferente e é desta forma que o museu tenta fidelizar este público. É também através destas atividades que o museu estabelece uma relação com os visitantes locais, ainda que para alguns já existisse uma relação duradoura com o museu, uma vez que já o visitam desde crianças, como referem: “É um museu pelo qual eu tenho um grande apreço, é como eu lhe digo, já venho [ao Museu Quinta das Cruzes] desde pequenina”, “Eu imagino que um dia mais tarde, quando [os meus filhos] tiverem filhos, também vão trazê-los cá, da mesma maneira que eu os trouxe ao sítio que vinha quando era pequenina”. Neste espaço, os visitantes sentem-se bem recebidos e há, por isso, uma maior proximidade entre eles e o museu, como refere um dos visitantes: “Nós sentimo-nos bem acolhidos aqui. Por vezes, vamos a outros museus e sentimos que temos de ter cuidado, aqui também sentimos isso, mas há uma maior empatia, sentimos que não é uma coisa assim tão distante, tão fria”. Além disso, os visitantes consideram a visita ao museu uma experiência culturalmente

enriquecedora e repetível: “dá vontade de repetir sempre mais”, experiência essa que “proporciona um tempo de qualidade entre os pais e os filhos”.

No que diz respeito ao público sénior, o Museu Henrique e Francisco Franco pretende criar uma ligação com este segmento através do projeto “Memórias Partilhadas”, no qual os visitantes partilham as memórias suscitadas pela obra de temática madeirense de Henrique Franco. O objetivo deste projeto é captar o público sénior, fazendo com que este visite o museu com mais frequência, até porque este público tem uma maior disponibilidade de tempo.

#### **4.1. Sugestões dos visitantes entrevistados e outras informações relevantes para este estudo**

Segundo Curvelo (2009), as organizações culturais não devem ter apenas como objetivo a atração de novos públicos, mas também a sua fidelização. Para tal, têm de assegurar o seu regresso, através da renovação constante da oferta. É necessário que sejam organizadas iniciativas regulares que façam com que os visitantes encontrem motivos para voltarem à organização.

Diferentes motivos fariam com que os visitantes entrevistados repetissem a visita aos museus da amostra. Os visitantes de nacionalidade portuguesa pretendem visitar o Museu Quinta das Cruzes, para mostrá-lo a amigos e familiares que ainda não o conhecem ou para ver se houve alterações neste museu. Os visitantes que frequentaram este espaço cultural num domingo voltariam a visitá-lo para conhecer o resto do museu, uma vez que neste dia apenas uma parte da exposição permanente está aberta ao público. É de referir que ao domingo a entrada no museu é gratuita. Uma vez que este é o dia em que as famílias estão mais disponíveis para visitar o museu, os visitantes gostariam que este espaço estivesse totalmente aberto neste dia, sendo preferível mantê-lo encerrado num dia de semana. Os visitantes que participaram nas atividades para as famílias regressariam para ver as peças expostas com mais atenção, já que as visitas que fazem com os filhos são sempre muito rápidas. Quanto aos visitantes estrangeiros, as opiniões dividem-se. Alguns gostariam de visitar o museu para terminar a sua visita, pois esta foi demasiado curta, por falta de tempo, sobretudo os que visitaram o museu no âmbito de uma visita organizada. Outros gostariam de visitar

este espaço num dia em que o museu não estivesse a ser visitado por grupos organizados tão grandes. Alguns dos visitantes estrangeiros revistariam este museu para dá-lo a conhecer a amigos e familiares e para ver as peças que não viram ou ler as informações que não leram com atenção nesta visita. Outros tencionavam regressar para assistir ao concerto da Associação Orquestra Clássica da Madeira (AOCM). O jardim faria com que os visitantes regressassem à Quinta das Cruzes. Contudo, a visita ao jardim não implica uma visita ao museu, uma vez que a entrada na Quinta das Cruzes é gratuita. Tanto para os visitantes nacionais como para os estrangeiros, a diversidade da coleção apresentada e o preço de entrada fariam com que revisitassem o museu. Contrariamente, alguns visitantes não sentiram vontade de visitar este espaço, por considerarem que uma visita é o suficiente e que o museu não correspondeu às suas expectativas, pela falta de informação sobre as peças e por acharem que a coleção do museu poderia ser mais abrangente. Muitos não têm a certeza se revisitarão a Madeira e, conseqüentemente, este museu.

Para enriquecer a visita, os visitantes do Museu Quinta das Cruzes gostariam que fossem organizados mais eventos no museu, nomeadamente festas no jardim e espetáculos musicais. Para os visitantes, também seria importante a reabertura da cafetaria, uma vez que esta encontrava-se temporariamente encerrada. A aquisição de novas obras de arte enriqueceria a coleção do museu e incentivaria a repetição da visita. Sem esta renovação da oferta, dificilmente os visitantes voltariam, visto que já viram as peças que estavam em exposição durante a sua visita. Apesar de as obras estarem numeradas nas folhas de sala, os visitantes pensam que desta forma perdem muito tempo à procura de cada uma delas, sendo preferível a colocação de legendas junto às peças com uma descrição em línguas estrangeiras. Para os visitantes estrangeiros, esta descrição seria necessária, sobretudo nos quadros, uma vez que não conhecem as personalidades históricas portuguesas retratadas. Além disso, nem todas as peças estavam presentes nas folhas de sala. Os visitantes consideram que o museu deveria disponibilizar informações sobre a história da Quinta das Cruzes, uma vez que acabam por ter de procurar essa informação na *Internet* após a visita ao museu. Para os visitantes, seria interessante o uso de novas tecnologias no museu, nomeadamente uma aplicação para *tablets* e *smartphones* que fornecesse informação sobre as obras expostas, de forma a tornar a experiência museológica mais interativa. Para alguns dos visitantes, o alargamento do horário de funcionamento do museu seria importante, uma vez que não tiveram tempo para

ver toda a exposição, devido ao seu encerramento durante o horário de almoço. Para os que tencionavam visitar a capela da Quinta das Cruzes, que encontrava-se temporariamente encerrada, a sua reabertura faria com que regressassem ao museu. A recriação de eventos históricos ou a exibição de um filme faria com que os entrevistados repetissem a visita a este museu. Além disso, os visitantes revistariam o museu no âmbito de uma visita guiada, pois consideram necessária a presença de um guia a orientar a visita e a fornecer informações adicionais sobre as peças e o seu contexto histórico. Muitos deles acham necessário que a sua visita seja guiada por um audioguia em língua estrangeira.

Quanto à Casa-Museu Frederico de Freitas, a maioria dos visitantes estrangeiros sentiu vontade de revisitá-la e recomendá-la a outras pessoas: “Acho que o museu era tudo o que esperávamos, correspondeu às expectativas. Não sei que mais poderíamos esperar. Estamos muito satisfeitos, muito bem! Foi uma boa visita. Também achei que o preço estava muito bom”, refere um dos visitantes. Os visitantes estrangeiros revisitariam o museu para ver pormenorizadamente as peças que não viram desta vez, visto que a sua visita foi rápida e que consideram que havia uma quantidade excessiva de peças para ser vista numa única visita. Para outros visitantes, seria necessário que houvesse uma renovação da oferta, nomeadamente novas exposições temporárias, para que revisitassem o museu. Alguns dos visitantes voltariam futuramente, para rever as peças expostas e mostrá-las aos filhos. Muitos dos visitantes estrangeiros não têm a certeza se revisitarão a Madeira e, consequentemente, este museu. Os visitantes nacionais revisitariam esta casa-museu para rever as peças com mais tempo. A coleção e o seu estado de conservação fariam com que regressassem ao museu. Alguns dos residentes revisitariam este espaço cultural, pois não tiveram tempo para ver todas as peças expostas, já que aproveitaram o Dia Internacional dos Museus para visitar vários museus locais. Neste dia, há muitos mais visitantes no interior do museu e a visita é muito rápida. Outros sentiram vontade de voltar ao museu na época natalícia, para visitar os presépios que o museu apresenta nessa altura.

Para enriquecer a visita, os visitantes estrangeiros da Casa-Museu Frederico de Freitas gostariam de obter informações adicionais sobre as peças expostas, sendo importante que houvesse uma descrição junto às mesmas, indicando, sempre que possível, o nome do artista. Segundo os visitantes, esta informação deveria constar em diferentes línguas, sobretudo em

inglês e alemão. Apesar de ser disponibilizada uma folha de sala, alguns dos visitantes consideram que esta não tem muita utilidade. Além de não ter muita informação, a que tem não está acessível, pois foi feita por e para especialistas na área e não para o público em geral. Por isso, os visitantes gostariam que fosse adotada uma linguagem mais simples. Segundo a diretora da instituição, estão a ser preparadas novas folhas de sala. Ainda que os visitantes considerem que todas as peças deveriam ter uma legenda, a Casa-Museu Frederico de Freitas não a coloca, de forma a manter a ambiência da casa quando era habitada. Os visitantes também consideram importante obterem alguma informação sobre Frederico de Freitas, o colecionador, através de um breve filme. Alguns visitantes discordam, pois estas informações adicionais tiram a oportunidade aos guias de abordarem os visitantes, acrescentando informação sobre as peças, o que julgam que os guias do museu foram capazes de fazer, dando-lhes todo o apoio necessário ao longo da visita e respondendo às suas questões. A recriação de eventos históricos, visitas guiadas, concertos e a abertura da cafetaria do museu fariam com que os visitantes repetissem a visita. Muitos visitantes também consideram importante que a visita seja guiada por um audioguia. Para alguns dos visitantes, seria importante que a instituição adquirisse novas peças, embora outros visitantes considerem que o museu já tem demasiadas. O alargamento do horário de funcionamento também é sugerido pelos visitantes, visto que a sua visita ao museu foi longa. Por isso, a Casa dos Azulejos dispõe de bancos, para que os visitantes possam descansar, bem como de elevador, para facilitar o acesso a todos os visitantes. Os entrevistados revisitariam o museu para ver zonas da Casa da Calçada que normalmente não estão abertas ao público ou para realizar trabalhos manuais com azulejos. Os visitantes nacionais gostariam de ver expostas fotografias da Casa da Calçada antes de ter sido transformada numa casa-museu, com a disposição original dos objetos. Para outros, seria interessante o museu apresentar uma peça de teatro que recriasse o dia a dia dos moradores da Casa da Calçada. Além disso, um dos visitantes gostaria de ouvir uma música suave no interior da casa, enquanto visita as diferentes salas expositivas.

A maioria dos visitantes sentiu vontade de visitar o Museu de Arte Contemporânea do Funchal, bem como recomendá-lo ou mostrá-lo a amigos. Contudo, para que repitam a visita, é necessário que haja uma renovação da oferta, através da organização de novas exposições. De um modo geral, os visitantes não revisitariam o museu se este não apresentasse algo novo.

A organização de visitas guiadas, bem como a recriação de eventos históricos de carácter militar enriqueceriam a experiência dos visitantes do Museu de Arte Contemporânea do Funchal e fariam com que estes revisitassem este espaço cultural. Os visitantes gostariam de ver novas exposições temporárias com um maior número de obras expostas e que estas obras fossem da autoria de um grupo mais amplo de artistas, ainda que não haja muito espaço para tal. De forma a enriquecer a sua experiência museológica, os visitantes gostariam que houvesse informação, redigida em diferentes idiomas, sobre a história da Fortaleza de São Tiago e do Museu de Arte Contemporânea, bem como sobre as exposições e as obras presentes em cada sala, tendo em conta que o museu é frequentado maioritariamente por turistas de diferentes nacionalidades e dada a inexistência de folhetos informativos em língua estrangeira nas salas do museu. Desta forma, ainda que a visita não fosse guiada, o visitante conseguiria obter informações. Ainda assim, consideram que as visitas guiadas em diferentes línguas seriam uma mais-valia e uma forma de adquirirem novos conhecimentos. Os visitantes gostariam de ter uma maior interação com o museu, através da realização de trabalhos manuais, nos quais pudessem criar algo. Sendo que a maioria dos visitantes deste museu é estrangeira, muitos deles não estão certos de que voltarão à ilha da Madeira e, conseqüentemente, a este museu. Além disso, alguns dos visitantes não se interessam por arte contemporânea, motivo pelo qual não revisitariam este museu, como refere um dos entrevistados: “Acho que não revisitaria este museu, porque não gosto, realmente, de arte contemporânea”. Durante a recolha de dados neste museu, a ausência de informações ou audioguias em língua estrangeira fez com que potenciais visitantes não entrassem no museu. Também foi possível verificar que o prolongamento do horário de funcionamento do museu, mantendo-se aberto no horário de almoço (das 12h30 às 14h00), traria mais visitantes, uma vez que neste horário era comum chegarem turistas interessados em visitar este espaço. Além disso, o barulho das obras que decorriam no exterior do edifício influenciaram o tempo de permanência dos visitantes neste espaço.

De forma geral, os visitantes locais sentiram vontade de visitar o Museu Henrique e Francisco Franco. Muitos deles revisitariam o museu na companhia de familiares ou amigos, para rever a exposição calmamente, uma vez que a sua visita foi muito rápida e que gostariam de conhecer melhor o museu e as obras expostas. Para alguns, seria necessário que a entrada fosse gratuita para que repetissem a visita. Quanto aos visitantes estrangeiros, as opiniões dividem-se. Alguns deles revisitariam o museu pelo seu interesse por pintura e arte moderna,

bem como pelos artistas Henrique e Francisco Franco e pela coleção do museu. Outros visitantes, contrariamente, não voltariam, uma vez que consideram que dificilmente o museu renovaria a sua oferta, por ser demasiado pequeno e por expor obras de apenas dois artistas.

A organização de visitas guiadas enriqueceria a experiência de ida ao Museu Henrique e Francisco Franco e, simultaneamente, faria com que os visitantes locais repetissem a visita. Para alguns dos professores entrevistados, não era necessária a organização de uma nova exposição temporária para que repetissem a visita, já que revisitariam o museu com outras turmas ou sem os seus alunos, de forma a visitarem este espaço mais calmamente. A organização de diferentes atividades, nomeadamente a elaboração de trabalhos manuais ou atividades destinadas às famílias, faria com que os professores entrevistados trouxessem novamente os seus alunos ao museu: “Revisitaria este museu pelo conhecimento que as crianças adquirem e também pela interação entre os alunos e a família. Trabalham todos juntos: pais, crianças, avós (...)”, refere um dos professores. Para os visitantes, também seria interessante a projeção de um vídeo que narrasse os acontecimentos que marcaram a vida destes artistas. Para outros, o museu deveria colocar bancos nas salas: “Acho que deveriam acrescentar bancos, para que a pessoa possa sentar-se e apreciar com mais calma, para que não seja uma visita tão rápida”, refere um dos visitantes entrevistados. Para os restauradores que visitaram o museu, seria interessante a instituição mostrar as ferramentas de manutenção das obras de arte, para que os visitantes ficassem a conhecer os cuidados que o museu tem com a sua coleção. Os visitantes estrangeiros, por sua vez, consideram que é necessário melhorar a iluminação das salas expositivas, pois o facto de serem muito escuras dificulta a leitura das legendas e a própria visualização das obras. Consideram, também, que há pouca informação sobre as obras e os movimentos artísticos que influenciaram os irmãos Franco, ainda que seja disponibilizado, na entrada, um folheto informativo sobre o museu em quatro idiomas (português, inglês, francês e alemão), o que os visitantes consideram positivo. Além disso, julgam que a informação que o museu apresenta sobre os artistas é suficiente. Para alguns, é necessário que haja uma melhor conservação das obras e que algumas delas sejam restauradas. Outros gostariam que houvesse uma maior oferta na loja deste espaço cultural e consideram que seria agradável se houvesse música no interior do museu. Para que alguns dos visitantes, nacionais e estrangeiros, revisitassem o museu, este teria de renovar a sua oferta, apresentando um maior número de obras ou organizando uma nova exposição temporária e, conseqüentemente, procedendo a uma ampliação e renovação do espaço

expositivo. Para os visitantes, é importante que o museu exponha outras obras dos irmãos Franco, para que a sua visita não seja igual ao longo dos anos: “Nós acabamos por estar limitados a isto (...). Claro que o espaço também não é muito grande, mas se existem mais coisas, poderiam ser feitas de forma rotativa (...). Era bom que houvesse alguma coisa nova, um quadro diferente ou uma escultura, porque acabo por ver as mesmas ao fim de tantos anos”, menciona uma professora reformada. Alguns dos visitantes recomendariam a visita a este espaço, mas apenas repetiriam a visita se o museu inovasse, através de jogos interativos ou audioguias.

## **Capítulo 5 - Discussão dos resultados**

### **QI1. Quais são os públicos-alvo identificados pelos museus?**

Os resultados para a QI1 mostram que o processo de segmentação de mercado dos museus que compõem a amostra começou a partir de duas bases: a segmentação geográfica e a demográfica, uma vez que identificam como públicos-alvo o público turista (nacional e estrangeiro) e o público local (escolar, familiar e sénior). Na segmentação geográfica, é necessário que as organizações artísticas identifiquem a sua zona de captação e que dividam os públicos de acordo com o local onde residem. Na segmentação demográfica, por sua vez, os benefícios procurados por participantes em diferentes grupos etários, raciais, de género, rendimento e educação podem variar amplamente e, portanto, diferentes abordagens podem ser necessárias para atraí-los e satisfazer as suas necessidades (Hill, O'Sullivan, & O'Sullivan, 1995). Com os públicos-alvo definidos, os museus focam-se em desenvolver programas e serviços que atendam às necessidades desses públicos (Kotler, Kotler, & Kotler, 2008).

O público turista (nacional e estrangeiro) forma um segmento geográfico, uma vez que as suas necessidades são diferentes das da população local. Para satisfazer este segmento, a Casa-Museu Frederico de Freitas tomou duas medidas importantes: a abertura contínua do museu e a melhoria da acessibilidade do percurso da exposição permanente da Casa da Calçada, onde não eram permitidos grupos com mais de 15 pessoas nessa área. No entanto, muitas agências de viagens traziam grupos maiores e não era possível dividi-los em três grupos, devido ao tempo excessivo de permanência no museu. Por isso, esta casa-museu optou por reorganizar os espaços mais apertados e retirar de exposição algumas peças, de modo a facilitar a circulação nas salas. Ainda assim, a diretora da instituição considera que a informação disponibilizada ao público em línguas estrangeiras tem de ser melhorada.

O público local forma outro segmento geográfico. Curvelo (2009) defende que primeiro a organização tem de envolver a comunidade local, uma vez que os seus membros são ou deveriam ser os primeiros e mais assíduos clientes da instituição e só depois o resto do país e o turista estrangeiro.

Os resultados para a QI1 também mostram que o Serviço Educativo dos museus que integram a amostra tem um papel importante na captação do público sénior, familiar e, sobretudo, escolar da comunidade local. Estes públicos formam três segmentos demográficos para os museus da amostra.

No que diz respeito ao público escolar, os museus que compõem a amostra tentam captar este segmento através do seu Serviço Educativo, que organiza diversas atividades dirigidas a este público. Para captar este segmento, o Museu Quinta das Cruzes organiza visitas guiadas, idas às escolas, gincanas culturais, projetos e *ateliers*. A maioria das visitas guiadas desta instituição são dirigidas aos alunos do 1.º, 2.º e 3.º ciclos do ensino básico. Assim sendo, muitos grupos escolares do ensino secundário ainda não conhecem o museu. Os estudantes universitários também visitam o Museu Quinta das Cruzes no âmbito de pesquisas para trabalhos académicos. A Casa-Museu Frederico de Freitas, por sua vez, organiza visitas guiadas e atividades lúdicas e de expressão plástica para o segmento escolar. Os alunos do ensino básico e secundário são os públicos escolares que mais visitam o Museu Henrique e Francisco Franco, no âmbito de atividades organizadas pelo seu Serviço Educativo. O Museu de Arte Contemporânea do Funchal, por sua vez, dinamiza visitas orientadas e atividades lúdico-pedagógicas, nomeadamente *ateliers* infantis e de expressão plástica, tal como sessões de sensibilização em estabelecimentos de ensino.

As famílias da população local formam outro segmento demográfico que o Museu Quinta das Cruzes, o Museu Henrique e Francisco Franco e a Casa-Museu Frederico de Freitas procuram captar. Para tal, o Museu Quinta das Cruzes organiza mensalmente atividades lúdico-pedagógicas dirigidas a este público. A Casa-Museu Frederico de Freitas, por sua vez, apresenta propostas adequadas a este segmento no programa dos seus Serviços de Educação e de Animação. Tendo em conta que o público adulto é o mais difícil de atingir, o Museu Henrique e Francisco Franco tem desenvolvido atividades para as famílias, nas quais as crianças trazem os pais. As atividades de férias de verão também tencionam atrair adultos, já que as crianças que participam nestas atividades fazem uma visita guiada pelo museu aos pais. Para atingir o público adulto, o Museu Henrique e Francisco Franco gostaria de apostar nas novas tecnologias e no alargamento do seu horário de funcionamento, estando aberto aos fins de semana, o que não é possível atualmente. Da mesma forma, a abertura do Museu Quinta das Cruzes ao fim de semana pretende captar o público trabalhador que não tem tanto tempo disponível para visitá-lo ao longo da semana.

Para atingir o público sénior, o Serviço Educativo dos museus da amostra preparam atividades específicas dirigidas a este segmento. O Museu Henrique e Francisco Franco criou o projeto “Memórias Partilhadas”, no qual os visitantes partilham memórias suscitadas pela obra de temática madeirense de Henrique Franco. O Serviço Educativo do Museu de Arte Contemporânea do Funchal, por sua vez, prepara sessões de sensibilização em centros de dia, casas do povo e lares de idosos. Este público também está incluído no plano anual de atividades da Casa-Museu Frederico de Freitas.

De acordo com Hill, O’Sullivan, & O’Sullivan (1995), alguns fatores demográficos são bons indicadores das preferências do público e influenciam a sua participação nas organizações artísticas. Contudo, os autores defendem que a segmentação demográfica é frequentemente um meio incompleto para segmentar os públicos de arte e que para ser mais eficaz, as atitudes e os comportamentos dos públicos devem ser considerados em conjunto com as suas características demográficas. Desta forma, os museus que integram a amostra seriam capazes de abordar os participantes frequentes de forma diferente daqueles que apenas os frequentam ocasionalmente (segmentação comportamental), além de adotarem uma abordagem diferente para os públicos com atitudes positivas e os públicos com atitudes negativas em relação às suas ofertas (segmentação psicográfica).

A segmentação comportamental implica dividir os compradores em grupos, com base nas suas respostas ao produto artístico. As organizações artísticas podem examinar os seus públicos através das seguintes questões: quando é que os públicos visitam a organização? Porquê que a visitam, ou seja, quais são as suas motivações? Em que circunstâncias as visitam? Quão conhecedores são da forma de arte que está sendo apresentada? Com que frequência a visitam? Os participantes frequentes precisam de ser abordados de forma diferente daqueles que apenas frequentam a organização ocasionalmente, uma vez que são necessários poucos incentivos para estimular a sua visita (Hill, O’Sullivan, & O’Sullivan, 1995).

Na segmentação psicográfica, os públicos de uma organização podem ser segmentados de acordo com as suas características psicológicas. Os agrupamentos de atitude são muito importantes nestes segmentos. Como já foi mencionado, Diggle (1984) sugere que os potenciais públicos são compostos por participantes, intencionados, indiferentes e hostis. Ao passo que os participantes têm atitudes muito positivas em relação às artes, o que se traduz

na sua presença nas organizações artísticas, quer seja ocasionalmente ou regularmente, os *hostis* não têm qualquer intenção de participar neste tipo de organizações. Os recursos de *marketing* necessários para incentivar a participação por parte dos participantes ou intencionados são muito mais baixos do que os que são necessários para mudar as atitudes e motivar o comportamento entre os grupos de pessoas que são indiferentes ou *hostis* (Hill, O'Sullivan, & O'Sullivan, 1995).

Quanto aos visitantes dos museus da amostra, a maioria dos visitantes turistas nunca tinha visitado nenhum destes museus. A maioria dos visitantes locais, por sua vez, já os tinha visitado, ainda que não o faça com muita frequência. A repetição da visita serviu para dar a conhecer estes espaços a familiares e, no caso dos professores e dos pais, criar hábitos de visita nos alunos ou filhos, inculcando, assim, o gosto pelas artes.

Os entrevistados visitam os museus da amostra no âmbito de atividades organizadas para as famílias, visitas guiadas, atividades práticas de carácter lúdico-pedagógico e abertura de novas exposições. No Museu Quinta das Cruzes, as atividades preparadas para as famílias fizeram com que as visitas se repetissem, como refere um dos visitantes: “Nós resolvemos aproveitar a oportunidade, são atividades fantásticas e uma boa ocupação para o fim de semana”. Os professores visitam os museus da amostra diversas vezes no âmbito de visitas guiadas, dinamizadas pelos Serviços Educativos e dirigidas aos alunos. Menos frequentemente, visitam os museus da amostra na companhia de familiares, para dar-lhes a conhecer estes espaços. Os alunos entrevistados no Museu Henrique e Francisco Franco visitam este museu apenas no âmbito de trabalhos académicos. Os visitantes locais da Casa-Museu Frederico de Freitas optaram por visitar este espaço no Dia Internacional dos Museus, por ter sido comemorado num domingo nesse ano (2014), dia em que têm mais tempo livre e que estão com a família, pela gratuitidade das entradas, pelo alargamento do horário e pelas atividades desenvolvidas, sobretudo as visitas guiadas. Semelhantemente, os residentes na ilha da Madeira aproveitaram este dia para visitar o Museu Henrique e Francisco Franco. De forma geral, o público sénior apenas visita este museu quando são organizadas visitas pelo Centro de Convívio que frequenta. Muitos dos visitantes estrangeiros visitaram o Museu Quinta das Cruzes no âmbito de uma viagem organizada.

Quanto às motivações dos visitantes entrevistados, vários fatores despertaram o seu interesse pelos museus da amostra: a arquitetura, o edifício, a localização, os jardins e as coleções.

Além disso, o interesse por artes decorativas, arte contemporânea, pintura, escultura e História motivaram a ida a estes museus. O gosto por História fez com que muitos optassem pela Casa-Museu Frederico de Freitas ou pelo Museu Quinta das Cruzes, já que esta quinta foi a última residência de João Gonçalves Zarco, descobridor da ilha da Madeira. Por sua vez, o interesse dos visitantes, sobretudo os turistas, pela Casa da Calçada surgiu pelo carácter pessoal que uma casa-museu tem e do facto de quererem conhecer a vivência de uma família madeirense. De facto, a oferta deste museu dirige-se ao público turista que procura conhecer a vivência, o ambiente e o interior de uma antiga residência madeirense, bem como ao público local que se interesse particularmente por História e património local ou arte e cultura em geral. A importância histórica da Fortaleza de São Tiago também motivou a ida dos visitantes ao Museu de Arte Contemporânea do Funchal. Outro fator que fez com que os visitantes entrevistados optassem por um dos museus da amostra, em detrimento de outro, foi o seu horário de funcionamento, particularmente a abertura do Museu Quinta das Cruzes aos domingos e do Museu de Arte Contemporânea do Funchal às segundas-feiras, tendo em conta que alguns museus regionais encontram-se encerrados nestes dias.

## **QI2. De que forma é que a oferta dos museus é divulgada?**

Os resultados para a QI2 mostram que a divulgação da oferta dos museus que integram a amostra é feita pelas entidades que os tutelam, através de jornais, revistas, rádio, televisão e cartazes. De facto, os meios de comunicação social representam um importante veículo de comunicação para qualquer organização (Curvelo, 2009). Segundo Wilcox & Cameron (1998), a imprensa é o meio mais eficaz para comunicar uma mensagem que requer a absorção de detalhes por parte do recetor, até porque o material impresso pode ser lido repetidamente. Ao passo que os jornais são o meio que tem o impacto mais amplo, as revistas são dirigidas, de melhor forma, a públicos específicos.

No âmbito dos meios de comunicação tradicionais, o Museu Henrique e Francisco Franco envia folhetos informativos para unidades hoteleiras, com o intuito de captar o público turista, ao passo que o Museu Quinta das Cruzes faz uso de folhetos e boletins (Boletim do Museu e Boletim Infantil).

As novas tecnologias de informação são uma poderosa ferramenta, devido à sua capacidade de atingir um público abrangente. Para além disso, a visibilidade na *Internet* é, atualmente, determinante para a renovação etária de públicos e para atingir o potencial consumidor cultural, inclusive os visitantes estrangeiros. Através da *Internet*, as organizações podem criar e manter relações com os seus públicos e promover a instituição (Curvelo, 2009).

Tendo em conta a atual importância das ferramentas digitais, as entidades que tutelam os museus da amostra utilizam os seus *sites*, páginas de *Facebook* e *mailing lists* institucionais para divulgar a oferta destes espaços culturais. O Museu Quinta das Cruzes, a Casa-Museu Frederico de Freitas e o Museu de Arte Contemporânea do Funchal também são divulgados na página de *Facebook* da Rede Portuguesa de Museus (RPM), no âmbito da iniciativa “Museu da Semana”, bem como na Agenda Cultural, disponível em suporte digital e em papel.

Tendo em conta a importância do segmento turista, que representa cerca de 85% dos visitantes do Museu Quinta das Cruzes, o *site* do museu é bilingue, com conteúdos em português e inglês. A divulgação da oferta do museu também é feita junto das escolas que normalmente visitam este espaço cultural. Para estabelecer uma comunicação bidirecional com os públicos, sobretudo o académico, a organização recorre ao *e-mail*. Ainda assim, a diretora da instituição considera necessário que a divulgação da oferta seja intensificada junto dos estabelecimentos de ensino superior, para que haja uma maior conquista de públicos.

A Casa-Museu Frederico de Freitas, por sua vez, não possui *site* próprio, mas utiliza o seu *blog* e página de *Facebook* para comunicar com os seus públicos, atualizando-os constantemente. De facto, a organização deve atualizar com regularidade os conteúdos do seu *site* corporativo, de modo a manter ou aumentar o interesse dos visitantes, evitando que estes vejam os mesmos conteúdos em visitas posteriores ao *site* da organização (Lindon, Lendrevie, & Lévy, 2004). A criação da página de *Facebook* permitiu ao museu suprir uma série de lacunas sentidas no âmbito da comunicação com a comunidade local, tornando a comunicação muito mais interativa e participativa.

O Museu de Arte Contemporânea do Funchal recorre frequentemente ao *Facebook* e *mailing list* para comunicar com o público e estabelecer uma comunicação participativa. De facto, a *Internet* possibilita a resposta ou interatividade (Lindon, Lendrevie, & Lévy, 2004). Através

desta *mailing list*, o museu dá a conhecer as atividades que desenvolve. O seu *blog*, por sua vez, encontra-se desatualizado, o que para Lindon, Lendrevie, & Lévy (2004) fará com que os visitantes percam o interesse.

O Museu Henrique e Francisco Franco entra em contacto com os seus públicos, sobretudo o escolar, através da sua *mailing list*, ao passo que a sua página de *Facebook* permite uma maior interação com o público em geral, pois é através desta que responde às suas questões. Segundo Curvelo (2009), é importante que sejam enviados *reminders* para a *mailing list* da instituição, lembrando a aproximação da data de estreia de uma dada exposição.

Nas faixas etárias mais jovens, a decisão de compra é muitas vezes impulsiva e, portanto, o uso do *SMS* tem-se mostrado eficaz em estimular a compra de bilhetes de última hora, mostrando ser mais rápido do que a *Internet* ou o *e-mail* (Curvelo, 2009). Contudo, nenhum dos museus da amostra faz uso deste meio. Além disso, não foi mencionado o uso da *newsletter* por parte de nenhum destes museus. Ainda assim, a diretora do Museu Quinta das Cruzes considera que o envio do Boletim do Museu aos seus subscritores por correio eletrónico é uma possibilidade. De acordo com Curvelo (2009), o *e-mail* e a *newsletter* são importantes meios de promoção da instituição.

Os resultados para a Q12 mostram que os visitantes estrangeiros tomaram conhecimento da existência dos museus que integram a amostra principalmente através de guias de turismo, mas também a partir da *Internet*, mapas e folhetos. Este público menciona também as informações obtidas em unidades hoteleiras, postos de turismo, agências de viagens e outras instituições culturais tuteladas pela DRC. De facto, este segmento geográfico tem necessidades diferentes das da população local, necessita de traduções nos museus e é mais provável que seja atraído através de cartazes e folhetos em hotéis e postos de turismo do que através de publicidade endereçada ou publicidade em jornais (Hill, O'Sullivan, & O'Sullivan, 1995). Assim sendo, o Museu Henrique e Francisco Franco disponibiliza um folheto informativo sobre o museu em quatro idiomas: português, inglês, francês e alemão. A informação presente nas salas do Museu Quinta das Cruzes também é fornecida nestas quatro línguas, havendo já a necessidade de esta informação estar disponível também em espanhol e italiano, segundo a diretora da instituição. A Casa-Museu Frederico de Freitas disponibiliza aos visitantes turistas informação em dois idiomas estrangeiros: inglês e francês. Por sua vez, a ausência de informações ou audioguias em língua estrangeira fez com

que potenciais visitantes não entrassem no museu de Arte Contemporânea do Funchal. A recomendação de amigos, familiares ou outros turistas também foi importante para a divulgação dos museus da amostra. Além disso, a recomendação no *site TripAdvisor* também foi muito mencionada por este segmento de mercado. Contrariamente às recomendações tradicionais, que têm um alcance limitado, o passa-palavra eletrônico pode espalhar-se rapidamente, especialmente nas redes sociais, e, desta forma, ter um impacto muito maior em termos de comunicação, sem que as distâncias geográficas ou restrições temporais afetem a disseminação da informação (Hausmann, 2012). Os visitantes estrangeiros que frequentaram os museus da amostra no âmbito de uma viagem organizada tomaram conhecimento da existência destes museus através do seu operador turístico.

Os resultados também mostram que há uma falha na divulgação destes museus junto do público turista, já que grande parte deste segmento desconhecia a existência dos museus da amostra. Estes visitantes encontraram um destes museus por acaso e não através de um meio de comunicação utilizado pelos museus para divulgar a sua oferta. Além disso, consideram que estas instituições deveriam ser mais divulgadas em hotéis e postos de turismo, onde julgam haver pouca informação sobre os mesmos: “Definitivamente, não estão promovendo o que têm aqui, nem sabíamos que [este museu] existia. Como disse, nós passámos por ele e encontrámo-lo. Já visitamos a Madeira há cerca de 10 anos e é a primeira vez que vimos cá, em tanto tempo (...). Pensava que isto era novo”; “Não é muito bem divulgado este museu, deveriam divulgá-lo aqui em hotéis”, referem visitantes estrangeiros da Casa-Museu Frederico de Freitas.

Os visitantes locais, por sua vez, mantêm-se a par da oferta dos museus que integram a amostra através de jornais, televisão, *Internet* (*sites* e páginas de *Facebook* institucionais), folhetos e rádio, bem como através da consulta da Agenda Cultural. O público mais jovem utiliza principalmente o *Facebook* para manter-se informado. Os alunos e professores mantêm-se a par das atividades desenvolvidas por estes museus através de *e-mails* enviados pelo Serviço Educativo às escolas onde estudam ou lecionam. Outros visitantes locais foram informados acerca da oferta destes museus através de amigos ou familiares, principalmente filhos e netos, que geralmente visitam estes espaços culturais no âmbito de atividades preparadas pelo Serviço Educativo.

Alguns dos residentes entrevistados consideraram que deveria haver uma maior divulgação do Museu Henrique e Francisco Franco nos meios de comunicação social. Outros sugerem a criação de uma página de *Facebook* para o Museu Quinta das Cruzes, de forma a manterem-se a par das atividades que este desenvolve. Aquando da entrevista à diretora da instituição, esta página institucional estava a ser criada.

### **Q13. De que forma é que os museus gerem o processo de comunicação e a relação com os públicos?**

Os resultados para a Q13 indicam que os museus que compõem a amostra gerem o processo de comunicação com os públicos através de *mailing lists* e que o Serviço Educativo destas organizações tem um papel fundamental na gestão da relação com os públicos, sobretudo o público escolar, bem como na sua fidelização.

Tendo em conta que a maioria dos visitantes dos museus da amostra é estrangeira e que muitos deles visitam os museus que as suas agências de viagens escolhem, o Museu Quinta das Cruzes mantém o contacto com as agências e procura estabelecer uma relação com os guias-intérprete através de visitas orientadas especificamente para este público. O Museu Henrique e Francisco Franco, contrariamente, perdeu o contacto com esse público que o visitava frequentemente.

No que diz respeito ao público escolar, o Museu Quinta das Cruzes mantém o contacto e consolida a sua relação com este segmento através do seu Serviço Educativo. Este serviço trabalha com alunos do ensino básico ao ensino superior, para os quais organiza visitas guiadas e atividades de expressão plástica. Através destas atividades, o museu pretende estabelecer uma ligação com o público escolar e incutir o gosto pelas artes, o que resultará na repetição da visita. De facto, os Gabinetes Educativos das organizações artísticas desenvolvem um trabalho de sensibilização cultural que permite criar uma relação com o público e despertar o seu interesse pelas artes (Curvelo, 2009; Diggle, 1994). Através da organização de exposições temporárias com trabalhos de alunos, o museu renova a sua oferta e capta novos públicos: os familiares e amigos destes alunos que visitam a exposição. Anualmente, estudantes universitários estagiam no museu, sendo esta a ocasião ideal para a organização criar uma relação com este público.

Para a Casa-Museu Frederico de Freitas, os *ateliers* de férias são oportunidades únicas para estreitar laços com o público infantil e captar as famílias deste segmento. Também as visitas guiadas, dinamizadas pelos Serviços de Educação e de Animação, permitem o contacto direto com o público escolar. Através de ações de sensibilização em estabelecimentos de ensino ou no próprio museu, a instituição promove o seu acervo e os seus Serviços de Educação e de Animação.

O Museu de Arte Contemporânea do Funchal, por sua vez, prepara, em cooperação com docentes das escolas com quem trabalha, projetos pedagógicos que complementem a componente letiva, ajustando as visitas e atividades práticas que organiza aos conteúdos programáticos dos estabelecimentos de ensino. Além disso, faculta documentação e outros materiais relacionados com as atividades programadas e com o acervo do museu e realiza ações de sensibilização e reuniões com professores e alunos. Segundo Diggle (1994), é através desta comunicação direta com escolas e professores que os museus tentam tornar mais favoráveis as atitudes da parte da comunidade que está na categoria que o autor designa de Público Indisponível. De acordo com o autor, os professores são fundamentais no processo de mudança de opinião do público escolar, ainda que este seja um longo processo, que não obtém logo resultados.

Semelhantemente aos restantes museus da amostra, o Museu Henrique e Francisco Franco gere a sua relação com o público escolar através do seu Serviço Educativo. As escolas com maior proximidade geográfica visitam o museu diversas vezes ao longo do ano. Através da organização de diferentes atividades, o museu consegue criar hábitos de visita neste segmento. Além disso, dinamiza visitas orientadas, nas quais procura que todos participem e interajam, de forma a estabelecer uma relação informal com os participantes. Nas visitas temáticas, destinadas aos alunos do 1.º e 2.º ciclos do ensino básico, são vistas apenas algumas obras selecionadas do museu, para que estes alunos regressem, criando-se, assim, hábitos de visita. Anualmente, nas férias de verão, o museu prepara Atividades de Tempos Livres (ATL) que se destinam ao público infantil, que convida a família a visitar o museu. O Serviço Educativo desta organização desenvolve, ainda, atividades musicais, de poesia e de expressão corporal para o público escolar, de forma a incutir o gosto pelas artes. Contudo, segundo a diretora da instituição, quando este público conclui os estudos e ingressa no mercado de trabalho, perde o interesse e deixa de visitar o museu. De acordo com Diggle (1994), não é fácil alterar atitudes fortemente enraizadas. Ainda assim, o autor considera que

as RP devem tentar alterar a percepção do público sobre a organização ou sobre as formas de arte, através da apresentação, de forma convincente, de novas informações capazes de causar uma mudança de atitude ou opinião.

Quanto ao segmento familiar, o Serviço Educativo dos museus que integram a amostra começa por captar os visitantes mais novos, através dos quais é possível chegar às respetivas famílias. Estes museus desenvolvem atividades específicas para o público familiar. Muitas das famílias repetem a sua participação nestas atividades e é desta forma que os museus tentam estabelecer uma relação com este segmento e, conseqüentemente, fidelizá-lo. De facto, a organização de atividades para as famílias tem-se revelado eficaz na atração de novos visitantes a museus (Kotler, Kotler, & Kotler, 2008). Estas atividades servem para atingir sobretudo os pais, por serem o público que os museus da amostra têm mais dificuldade em captar, tendo em conta que este é o público com menos disponibilidade de tempo.

No que diz respeito ao público sénior, o Museu Henrique e Francisco Franco pretende criar uma ligação com este segmento através do projeto “Memórias Partilhadas”. O objetivo deste projeto, além de captar o público sénior, é fazer com que este segmento visite o museu com mais frequência, até porque tem uma maior disponibilidade de tempo.

De forma geral, os museus que integram a amostra mantêm o contacto com os seus públicos e dão a conhecer as atividades que desenvolvem através de *mailing lists*. Nas suas páginas de *Facebook*, estes museus, exceto o Museu Quinta das Cruzes, estabelecem uma comunicação bidirecional com os públicos, respondendo às suas questões. De facto, cada vez mais os museus querem conhecer as opiniões dos visitantes e envolvê-los desta forma estimula a sua inclusão e demonstra que os museus têm em consideração as opiniões de cada um deles. Há um diálogo cada vez maior com os visitantes, bem como uma maior participação por parte destes e mais experiências de aprendizagem que proporcionam a interação entre os visitantes e os profissionais da área museológica, o que acrescenta valor à experiência de ida ao museu (Kotler, Kotler, & Kotler, 2008).

Segundo Kotler & Armstrong (2010), uma boa base de dados pode ser uma poderosa ferramenta para a construção de relacionamentos de longo prazo com os clientes, já que através delas, as organizações podem conhecer de forma detalhada os seus públicos e ajustar as suas ofertas e comunicações às preferências e comportamentos de públicos-alvo ou

indivíduos. Contudo, nenhum dos museus que compõem a amostra referiu fazer uso desta ferramenta.

## Capítulo 6 – Conclusões, limitações e investigação futura

Este estudo salienta a importância da implementação de estratégias de captação e fidelização de públicos nas organizações culturais, mais precisamente nos museus. Apesar da dificuldade que o *marketing* teve em ser aceite no sector das artes, esta indústria acabou por reconhecer a importância de aprender a comercializar de forma eficaz as experiências oferecidas ao público (Diggle, 1994; Hill, O’Sullivan, & O’Sullivan, 1995). Progressivamente, as instituições culturais deixaram de ser organizações centradas no produto e passaram a focar-se no consumidor, procurando atrair e servir diferentes grupos com ofertas adequadas (Kotler, Kotler, & Kotler, 2008).

No sentido de dar respostas às questões de investigação definidas, foi selecionada uma amostra de museus regionais. Através da análise dos resultados obtidos, verificou-se que os museus que integram esta amostra identificam como públicos-alvo o público turista (nacional e estrangeiro) e o público local (escolar, familiar e sénior).

De acordo com Hill, O’Sullivan, & O’Sullivan (1995), o público turista tem necessidades diferentes das da população local e necessita de traduções nas galerias e museus. Tendo em conta as necessidades deste público, o Museu Quinta das Cruzes e o Museu Henrique e Francisco Franco disponibilizam informação em francês, inglês e alemão. A Casa-Museu Frederico de Freitas, por sua vez, disponibiliza informação em inglês e francês. Por outro lado, o Museu de Arte Contemporânea do Funchal, não fornece aos seus visitantes informações em quaisquer línguas estrangeiras. Durante a recolha de dados neste museu, verificou-se que a inexistência de audioguias ou informações em língua estrangeira fez com que potenciais visitantes não entrassem no museu.

Quanto ao público escolar, é através do Serviço Educativo que os museus que compõem a amostra captam este público. Este serviço organiza diversas atividades para este segmento, tais como visitas guiadas, sessões de sensibilização, projetos, gincanas culturais e outras atividades práticas de carácter lúdico-pedagógico, nomeadamente *ateliers* infantis e de expressão plástica.

Para alcançar as famílias da população local, o Museu Quinta das Cruzes, a Casa-Museu Frederico de Freitas e o Museu Henrique e Francisco Franco organizam atividades lúdico-pedagógicas. Sendo que o público adulto é o mais difícil de atingir, já que é o segmento com

menos disponibilidade de tempo, e uma vez que os museus da amostra já têm uma relação consolidada com o público escolar, é através deste público que conseguem captar os pais. Aquando da recolha de dados nestes espaços culturais, foi possível verificar que estas atividades são eficazes na captação do público adulto. Para atingir este público, o Museu Henrique e Francisco Franco gostaria de apostar nas novas tecnologias e no alargamento do seu horário de funcionamento, o que não é possível atualmente, por questões financeiras e por ter um número insuficiente de recursos humanos. A abertura dos restantes museus da amostra aos fins de semana pretende, portanto, captar o público que trabalha ao longo da semana e que, por isso, não tem tanto tempo disponível para visitá-los.

Tendo em conta que o público sénior tem uma maior disponibilidade de tempo, o Museu Henrique e Francisco Franco criou o projeto “Memórias Partilhadas”, ao passo que o Serviço Educativo do Museu de Arte Contemporânea do Funchal dinamiza sessões de sensibilização em centros de dia, casas do povo e lares de idosos. A Casa-Museu Frederico de Freitas também inclui este público no seu plano anual de atividades.

É de referir que o Serviço Educativo destes museus tem um papel importante na captação do público sénior, familiar e, sobretudo, escolar da comunidade local, uma vez que é o responsável pela organização e dinamização das atividades já referidas.

Quanto à oferta dos museus que integram a amostra, esta é divulgada nos meios de comunicação tradicionais (jornais, revistas, rádio, televisão, cartazes) e através de ferramentas digitais (*Facebook, sites corporativos, blogs e mailing lists*).

De acordo com Hill, O’Sullivan, & O’Sullivan (1995), há uma maior probabilidade de atrair o público turista através de cartazes e folhetos em hotéis e postos de turismo do que através de publicidade endereçada ou jornais. Através da recolha de dados nos museus que integram a amostra, verificou-se que parte do público turista tomou conhecimento da existência destes museus através de mapas e folhetos obtidos em postos de turismo ou hotéis, ainda que o Museu Henrique e Francisco Franco tenha sido o único museu da amostra a referir o envio de folhetos informativos para unidades hoteleiras. A população local, por sua vez, mantém-se a par das atividades que os museus da amostra desenvolvem através da Agenda Cultural, jornais, televisão, panfletos e rádio.

Quanto às novas tecnologias de informação, estas são uma poderosa ferramenta, devido à sua capacidade de atingir um público abrangente (Curvelo, 2009). Nos últimos anos, surgiu uma variedade de ferramentas de *marketing* digital que envolvem diretamente os consumidores a qualquer hora e em qualquer lugar (Kotler & Armstrong, 2016). Tendo isso em conta, as entidades que tutelam os museus da amostra utilizam *mailing lists*, *sites* e páginas de *Facebook* institucionais para divulgar a oferta destes espaços culturais. O Museu Quinta das Cruzes, a Casa-Museu Frederico de Freitas e o Museu de Arte Contemporânea do Funchal também são divulgados na página de *Facebook* da Rede Portuguesa de Museus (RPM). Outro meio de divulgação dos museus tutelados pela DRC é a Agenda Cultural, disponível em suporte digital e em papel.

É através de *e-mails* enviados pelo Serviço Educativo às escolas que os professores mantêm-se a par das atividades que os museus da amostra desenvolvem. Também os familiares, sobretudo filhos ou netos, que geralmente visitam estes espaços culturais no âmbito de atividades preparadas por este serviço contribuem para a sua divulgação. De forma geral, a população local faz uso da *Internet* (páginas de *Facebook* e *sites* institucionais) para manter-se a par da oferta destes espaços.

Dada a importância do segmento turista para os museus da amostra, o Museu Quinta das Cruzes considerou benéfico criar um *site* bilingue com conteúdos em português e inglês. Contudo, os restantes museus da amostra não possuem *site* institucional.

Enquanto ferramenta de *marketing*, os *blogs* oferecem aos *marketers* uma forma pessoal e económica de participar nas conversas dos consumidores (Kotler & Armstrong, 2016). A Casa-Museu Frederico de Freitas e o Museu de Arte Contemporânea do Funchal fazem uso deste meio. Como verificado na revisão da literatura, a organização deve atualizar com regularidade os conteúdos do seu *site* corporativo, de modo a manter ou aumentar o interesse dos visitantes, evitando que estes vejam os mesmos conteúdos em visitas posteriores, até porque os atuais utilizadores da *Internet* facilmente abandonam qualquer *site* que não corresponda às suas expectativas (Kotler & Armstrong, 2016; Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy, 2013; Lindon, Lendrevie, & Lévy, 2004). Da mesma forma, os conteúdos dos *blogs* dos museus da amostra também devem ser atualizados com frequência. Contudo, apenas a Casa-Museu Frederico de Freitas atualiza constantemente o seu *blog*.

O baixo custo das redes sociais torna-as ao alcance até de pequenas empresas que não conseguem levar a cabo campanhas de *marketing* que exijam um grande investimento (Kotler & Armstrong, 2016). Por isso, os museus da amostra, com exceção do Museu Quinta das Cruzes, criaram as suas próprias páginas de *Facebook*, que lhes permitem estabelecer uma comunicação muito mais interativa e participativa com o público. Aquando da entrevista à diretora do Museu Quinta das Cruzes, estava a ser criada a página de *Facebook* do museu. Os visitantes sugerem a criação desta página, para que se mantenham a par das atividades que a organização desenvolve.

Com o uso crescente de dispositivos digitais, surgiram inúmeras redes sociais, tais como o *Facebook*, *Twitter*, *Google+*, *YouTube*, *Instagram*, *Snapchat*, *Pinterest* ou *Flickr*. Onde quer que os consumidores estejam, estão também os *marketers* (Kotler & Armstrong, 2016; Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy, 2013). No entanto, os museus da amostra não mencionaram tirar partido de nenhuma destas redes sociais, com exceção do *Facebook*, como já foi referido.

Nas faixas etárias mais jovens, o uso do *SMS* tem-se mostrado eficaz em estimular a compra de bilhetes de última hora, mostrando ser mais rápido do que a *Internet* ou o *e-mail* (Curvelo, 2009). Contudo, nenhum dos museus da amostra faz uso deste meio.

Apesar de Curvelo (2009) considerar a *newsletter* um importante meio de promoção da instituição, nenhum dos museus que integram a amostra mencionou o uso deste meio. Ainda assim, a diretora do Museu Quinta das Cruzes considera o envio do Boletim do Museu aos seus subscritores por correio eletrónico uma possibilidade.

Contrariamente às recomendações tradicionais, que têm um alcance limitado, o *passa-palavra* eletrónico pode espalhar-se rapidamente e, desta forma, ter um impacto muito maior em termos de comunicação, sem que as distâncias geográficas ou restrições temporais afetem a disseminação da informação (Hausmann, 2012). Aquando da recolha de dados nos museus da amostra, verificou-se que a recomendação a partir do *site TripAdvisor* foi importante para a divulgação dos museus da amostra junto do público turista.

Contudo, uma grande parte dos visitantes estrangeiros desconhecia a existência dos museus da amostra. Estes visitantes encontraram um destes museus por acaso e não através de um meio de comunicação usado para divulgar a oferta. Há, portanto, uma falha na divulgação

destes museus junto do público turista, que considera que estes museus deveriam ser mais divulgadas em hotéis e postos de turismo, onde julgam haver pouca informação sobre os mesmos.

O Serviço Educativo dos museus que integram amostra tem um papel muito importante na gestão da relação com os públicos, sobretudo o escolar, e na sua fidelização. Este serviço prepara atividades focadas na aproximação à comunidade em geral, apesar de trabalhar sobretudo com públicos escolares, instituições de terceira idade e outros grupos organizados.

Segundo Kotler & Armstrong (2016) e Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy (2013), o *e-mail* é uma ferramenta de *marketing online* que permite o envio de mensagens muito segmentadas, personalizadas e que ajudam na construção de um relacionamento. É através de *mailing lists* que os museus da amostra mantêm o contacto com os seus públicos.

De acordo com estes autores, os *marketers* constroem relacionamentos mais próximos e interativos com os clientes graças à *Internet*. Kotler & Armstrong (2016) e Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy (2013) acrescentam que o *Facebook* cria fortes ligações entre os seus utilizadores e permite aos *marketers* participar nas conversas dos consumidores. De facto, os museus que integram a amostra estabelecem uma comunicação bidirecional com os utilizadores nas suas páginas de *Facebook*.

Tendo em conta que a maioria dos visitantes dos espaços culturais que compõem a amostra é estrangeira e que muitos deles visitam os museus que as suas agências de viagens escolhem, o Museu Quinta das Cruzes mantém o contacto com as agências, informando-as sobre a sua oferta, e procura estabelecer uma relação com os guias-intérprete, através de visitas orientadas preparadas especificamente para este público. O Museu Henrique e Francisco Franco, contrariamente, perdeu o contacto com este público que o visitava frequentemente.

Segundo Curvelo (2009) e Diggle (1994), os Gabinetes Educativos das organizações artísticas fazem um trabalho de sensibilização cultural que permite criar uma relação com o público e despertar o seu interesse pelas artes. Aquando da recolha de dados nos museus que compõem a amostra, verificou-se que o Serviço Educativo destes espaços culturais organiza diversas atividades através das quais pretende construir uma relação com os seus públicos, sobretudo o escolar. Além disso, estas atividades têm como objetivo incutir o gosto pelas artes, o que não só tornará as atitudes do público em relação à forma de arte apresentada

mais favoráveis, mas também resultará na repetição da visita, o que é essencial para as organizações culturais.

Diggle (1994) acrescenta que apesar de o processo de mudança de opinião do público escolar ser longo e não obter logo resultados, os professores são fundamentais neste processo e que é através da comunicação direta com escolas e professores que os museus tentam tornar mais favoráveis as atitudes da parte da comunidade que está na categoria que designa de Público Indisponível. O Museu de Arte Contemporânea do Funchal e a Casa-Museu Frederico de Freitas, através do seu Serviço Educativo, realizam ações de sensibilização em estabelecimentos de ensino ou nas suas instalações, dando a conhecer as suas coleções e propostas educativas. Além disso, o Museu de Arte Contemporânea do Funchal procura, sempre que possível, ajustar as visitas e atividades práticas aos conteúdos programáticos dos professores, facultando-lhes toda a documentação necessária.

Quanto ao segmento das famílias, verificou-se que muitas das que visitam os museus que integram a amostra repetem a sua participação nas atividades que são organizadas especificamente para si e é desta forma que os museus tentam estabelecer uma relação com este segmento e, conseqüentemente, fidelizá-lo. Para chegar a este público, o Serviço Educativo dos museus da amostra começa por captar os visitantes mais novos.

De forma a criar uma ligação com o público sénior e fazer com que este o visite com mais frequência, o Museu Henrique e Francisco Franco criou um projeto no qual os visitantes partilham as memórias suscitadas pela obra de temática madeirense de Henrique Franco. Os restantes museus da amostra não mencionaram qualquer projeto ou estratégia específica para fidelizar este segmento, ainda que sejam dinamizadas sessões de sensibilização em centros de dia, casas do povo e lares de idosos.

Segundo Kotler & Armstrong (2010), uma boa base de dados pode ser uma poderosa ferramenta para a construção de relacionamentos de longo prazo com os clientes, já que através delas, as organizações podem conhecer de forma detalhada os seus públicos e ajustar as suas ofertas e comunicações às preferências e comportamentos de públicos-alvo ou indivíduos. Contudo, nenhum dos museus da amostra referiu fazer uso desta ferramenta.

Para fidelizar os visitantes, os museus necessitam de renovar a sua oferta e organizar iniciativas regulares que façam com que estes encontrem motivos para voltarem a visitar a

organização (Curvelo, 2009). Aquando da recolha de dados nos museus que compõem a amostra, verificou-se que a aquisição de novas obras de arte, a organização de novas exposições temporárias, o alargamento do horário de funcionamento, a abertura ou reabertura da cafetaria, a recriação de eventos históricos, a organização de visitas guiadas em língua estrangeira, a ampliação ou renovação do espaço expositivo e a organização de concertos, peças de teatro e outros eventos fariam com que os visitantes entrevistados revisitassem estes espaços culturais. Além disso, os visitantes sugerem que os museus da amostra inovem e façam uso das novas tecnologias, introduzindo jogos interativos, vídeos e audioguias. Contudo, através das entrevistas aos diretores dos museus da amostra, foi possível verificar que estas organizações têm um número insuficiente de recursos humanos, bem como falta de recursos financeiros, o que não lhes permite organizar exposições temporárias ou adquirir novas obras de arte com mais frequência.

Como verificado nas análises teórica e empírica, o Serviço Educativo dos museus que integram a amostra tem um papel fundamental na captação e na gestão da relação com a população local, principalmente com o segmento escolar. Este serviço sensibiliza a população para as artes e procura alterar atitudes menos favoráveis, criando hábitos de visita. Por outro lado, o público turista necessita de mais informações em línguas estrangeiras nos museus e de uma maior divulgação da oferta em postos de turismo e hotéis, como sugerido na análise teórica. Ainda que os museus da amostra façam uso dos meios de comunicação tradicionais abordados na revisão da literatura para divulgar a sua oferta, apenas um deles criou um *site* institucional, o que os autores consideram importante para atingir um público abrangente e incentivar a primeira visita ou a sua repetição. Além disso, os museus que integram a amostra apenas fazem uso de uma rede social, apesar de os autores mencionarem diversas redes das quais as instituições culturais podem tirar partido atualmente. Segundo a análise teórica, para fidelizar os visitantes, é necessário que haja uma renovação constante da oferta e um investimento nas novas tecnologias, o que na análise empírica demonstrou ser essencial para que os visitantes entrevistados repitam a visita. Contudo, a falta de recursos financeiros e humanos não permite aos museus da amostra tal renovação.

Este estudo apresenta algumas limitações ao nível da amostra, uma vez que foram apenas selecionados museus localizados na cidade do Funchal, tendo sido adotada a técnica de amostragem não probabilística por conveniência ou acessibilidade. Além disso, com o

encerramento do museu Madeira Story Centre e, conseqüentemente, a sua exclusão da amostra do estudo, esta tornou-se composta apenas por museus de gestão pública.

Futuras investigações devem estudar amostras mais amplas, abrangendo outras áreas geográficas e incluindo museus de gestão privada. Uma vez que as entrevistas aos visitantes tiveram como objetivo conhecer os fatores que os atraíram ao museu visitado, sugere-se um estudo junto do público que não é visitante, com o intuito de conhecer as razões pelas quais não visita instituições museológicas. Conhecendo as barreiras que se interpõem entre este público e a ida ao museu, é possível minimizá-las ou eliminá-las, convertendo-o em visitante.

Pretende-se que esta dissertação contribua para alargar o conhecimento sobre estratégias de captação e fidelização de públicos em instituições museológicas, tema deste estudo. Dada a importância desta temática para os espaços culturais e a grande carência de obras nacionais, considera-se que ainda há muito que investigar nesta área.

## Referências

- Alexander, E. P. (1979). *Museums in Motion: An Introduction to the History and Functions of Museums*. Nashville, Tenn.: American Association for State and Local History.
- Babbie, E. (2007). *The Practice of Social Research*. Belmont: Thomson Wadsworth.
- Barbosa, B., & Brito, P. Q. (2012). Do open day events develop art museum audiences? *Museum Management and Curatorship*, 27(1), pp. 17-33. doi:10.1080/09647775.2012.644694
- Black, G. (2005). *The engaging museum: Developing museums for visitor involvement*. Nova Iorque: Routledge.
- Bourdieu, P. (1984). *Distinction: A social critique of the judgement of taste*. . Cambridge: Harvard University Press.
- Capriotti, P. (2010). Museums' communication in small- and medium-sized cities. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), pp. 281-298. doi:http://dx.doi.org/10.1108/13563281011068131
- Casa-Museu Frederico de Freitas. (s.d.). Obtido em 27 de fevereiro de 2014, de <http://cultura.madeira-edu.pt/museus/Museus/CasaMuseuFredericodeFreitas/tabid/188/language/pt-PT/Default.aspx>
- Cowell, D. W. (1984). *Marketing of Services*. Heinemann.
- Curvelo, R. (2009). *Marketing das Artes em Directo*. Lisboa: Quimera.
- Definition of Marketing. (julho de 2013). Obtido em 5 de janeiro de 2014, de American Marketing Association website, <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>
- Diggle, K. (1984). *Guide to Arts Marketing*. Rhinegold Publishing.
- Diggle, K. (1994). *Arts Marketing*. Londres: Rhinegold Publishing Limited.
- Drucker, P. F. (2011). *Managing the Non-Profit Organization*. Nova Iorque: Routledge.

- Flick, U. (1998). *An Introduction to Qualitative Research*. Londres: SAGE Publications.
- Flick, U. (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*. Lisboa: Monitor.
- Gofman, A., Moskowitz, H. R., & Mets, T. (2011). Marketing Museums and Exhibitions: What Drives the Interest of Young People. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(6), pp. 601-618. doi:10.1080/19368623.2011.577696
- Hausmann, A. (2012). The Importance of Word of Mouth for Museums: An Analytical Framework. *International Journal of Arts Management*, 14(3), pp. 32-33. Obtido em 21 de outubro de 2013, de <http://www.b-on.pt/>
- Herzog, H. (1963). Behavioral Science Concepts for Analyzing the Consumer. Em P. Bliss, *Marketing and the Behavioral Sciences* (pp. 76-86). Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Hill, E., O'Sullivan, C., & O'Sullivan, T. (1995). *Creative Arts Marketing*. Londres: Butterworth-Heinemann.
- Hill, V. A. (2011). Create a digital hub. *JAM*, 43, pp. 10-11. Obtido em 21 de outubro de 2013, de <http://culturehive.co.uk/resources/the-role-of-websites-in-audience-development>
- Hoffman, K. D., & Bateson, J. E. (2002). *Princípios de Marketing de Serviços: Conceitos, Estratégias e Casos*. São Paulo: Thomson.
- Kitchen, P. J. (1997). *Public Relations: Principles and Practice*. Londres: International Thomson Business Press.
- Kolb, B. (2005). *Marketing for Cultural Organisations: New Strategies for Attracting Audiences to Classical Music, Dance, Museums, Theatre and Opera*. Londres: Thomson Learning.
- Kotler, N. G., Kotler, P., & Kotler, W. I. (2008). *Museum Marketing and Strategy: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*. Nova Iorque: Jossey-Bass.
- Kotler, P. (1988). *Marketing para Organizações que não Visam o Lucro*. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo: Atlas.

- Kotler, P., & Andreasen, A. (1991). *Strategic Marketing for Non-Profit Organisations*. Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Principles of Marketing*. Boston: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. M. (2010). *Principles of Marketing*. New Jersey: Pearson.
- Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. C., & Piercy, N. (2013). *Principles of Marketing*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Levitt, T. (1969). *The Marketing Mode*. McGraw Hill.
- Lewis, G. (2004). The Role of Museums and the Professional Code of Ethics. *Running a Museum: A Practical Handbook*.
- Lindon, D., & Jacques Lendrevie, J. V. (2000). *Mercator 2000: Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Lindon, D., Lendrevie, J., & Julien Lévy, P. D. (2004). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Lovelock, C. H. (1996). *Services Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.
- Lovelock, C., Vandermerwe, S., & Lewis, B. (1999). *Services Marketing: A European perspective*. Prentice Hall.
- Lusa. (27 de setembro de 2015). Museu de Arte Contemporânea muda para a Casa das Mudas. *Diário de Notícias da Madeira*. Obtido em 12 de outubro de 2015, de <http://www.dnoticias.pt/actualidade/5-sentidos/541243-museu-de-arte-contemporanea-muda-para-a-casa-das-mudas>
- Madeira Story Centre. (s.d.). Obtido em 27 de fevereiro de 2014, de <http://cultura.madeira-edu.pt/museus/Museus/MadeiraStoryCentre/tabid/204/language/pt-PT/Default.aspx>
- Marincola, P. (2006). *What makes a great exhibition?* Philadelphia: Philadelphia Exhibitions Initiative, Philadelphia Center for Arts and Heritage.
- MUDAS. Museu de Arte Contemporânea da Madeira. (outubro de 2015). Obtido em 12 de outubro de 2015, de Agenda Cultural, <http://pt.calameo.com/read/0031719662eea8c5e3652>

- Museu de Arte Contemporânea do Funchal. (s.d.). Obtido em 27 de fevereiro de 2014, de <http://cultura.madeira-edu.pt/museus/Museus/MuseudeArteContempor226nea/tabid/185/language/pt-PT/Default.aspx>
- Museu Henrique e Francisco Franco. (s.d.). Obtido em 13 de maio de 2015, de <http://cultura.madeira-edu.pt/museus/Museus/MuseuHenriqueeFranciscoFranco/tabid/197/language/pt-PT/Default.aspx>
- Museu Quinta das Cruzes. (s.d.). Obtido em 27 de fevereiro de 2014, de <http://cultura.madeira-edu.pt/museus/Museus/MuseuQuintadasCruzes/tabid/182/language/pt-PT/Default.aspx>
- Museum Definition. (24 de agosto de 2007). Obtido em maio de 22 de 2015, de International Council of Museums website, <http://icom.museum/the-vision/museum-definition/>
- Museus da Região Autónoma da Madeira. (s.d.). Obtido em 27 de fevereiro de 2014, de <http://cultura.madeira-edu.pt/museus/Museus/tabid/181/language/pt-PT/Default.aspx>
- Neves, J. (2010). Comunicação Multi-Sensorial em Contexto Museológico. *Actas do I Seminário de Investigação em Museologia dos Países de Língua Portuguesa e Espanhola*, 2, pp. 180-192. Porto.
- Ripley, S. D. (1978). *The Sacred Grove: Essays on Museums*. Washington, D.C.: Smithsonian Institution Press.
- Rowley, J. (1999). Measuring total customer experience in museums. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(6), pp. 303-308. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/09596119910281801>
- Rubin, A., & Babbie, E. R. (2009). *Research Methods for Social Work*. Belmont: Brooks/Cole Cengage Learning.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

- Serra, E. M., & Gonzalez, J. A. (1998). *A Marca: Avaliação e Gestão Estratégica*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Tucker, R. B. (1991). Ten driving forces of dynamic change. *Executive Excellence*, 8(3), p. 16.
- Vieira, J. M. (2000). *Inovação e Marketing de Serviços*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Wilcox, D. L., & Cameron, G. T. (1998). *Public Relations Strategies and Tactics*. Nova Iorque: Longman.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2009). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. Singapura: McGraw-Hill.

# **ANEXOS**

## **Anexo 1 – Guião da entrevista aos diretores**

1. Os museus competem num mercado cada vez mais competitivo, no qual o público tem diversas opções de lazer, mas dispõe de pouco tempo livre. Quais são os maiores concorrentes de um museu na indústria do lazer? De que forma é que este museu pode competir com outras opções de lazer?
2. Numa organização que presta um serviço, a formação e a capacidade de comunicação dos funcionários, principalmente os que estão em contacto direto com o público, são determinantes para a satisfação desse mesmo público. Assim sendo, qual é a área de formação dos funcionários deste museu? Têm alguma formação na área museológica? Que competências adquiriram e de que forma abordam e interagem com os visitantes?
3. A que públicos se dirige a oferta deste museu?
4. De que forma é que este museu tenta atrair novos visitantes? Que iniciativas são desenvolvidas nesse sentido?
5. Como é que este museu fideliza os visitantes? De que forma é que é gerida uma relação a longo prazo com os mesmos?
6. De que forma é que este museu tenta atingir diferentes segmentos do público?
7. A que públicos se destina o Serviço Educativo deste museu? Que atividades desenvolvem? Considera que este serviço é uma forma de sensibilizar e despertar novos públicos para as artes e, conseqüentemente, estimular hábitos de visita?
8. Considera que iniciativas como o Dia Internacional dos Museus e a Noite Europeia dos Museus são uma boa forma de atrair públicos que normalmente não visitam o museu, uma vez que esta iniciativa apresenta uma oferta mais diversificada? Na sua opinião, esta iniciativa consegue criar hábitos de visita nesses públicos?
9. Através de que meios de comunicação o museu divulga a sua oferta? Essa comunicação é diferenciada tendo em conta os diferentes públicos?
- 9.1. Quais são as ferramentas digitais que este museu utiliza para comunicar com os públicos, tendo em conta o grande impacto que estas têm atualmente? Há uma comunicação interativa/participativa com os públicos?
10. Que imagem pretende este museu transmitir, ou seja, a que valores quer ser associado? Considera que este museu conseguiu criar uma identidade própria ao longo dos anos? O que

o diferencia dos outros museus e torna a experiência de visita única? Quais são as suas vantagens competitivas?

11. O que pode ser melhorado neste museu?

## **Anexo 2 – Guião da entrevista aos visitantes**

1. Já tinha visitado este museu?
  - 1.1. Se sim, com que frequência o visita?
2. Já visitou outros museus de artes decorativas/arte contemporânea/arte moderna?
3. Costuma frequentar museus ou outras instituições culturais?
4. Através de que meios de comunicação tomou conhecimento da existência deste museu?
5. Quais foram os principais fatores que o levaram a optar por este museu em particular?
6. O que torna a visita a este museu única?
7. O que achou do serviço prestado?
8. O que mais o cativou no interior e no exterior do museu?
9. De forma a enriquecer a sua visita, o que gostaria de ver neste museu? O que poderia ser melhorado?
10. Sentiu vontade de voltar a visitar este museu? Porquê/Porque não?