

Os museus como organizações sem fins lucrativos e as estratégias de marketing aplicadas ao segmento

Museums as nonprofit organizations and marketing strategies applied to the segment

Elisiane Dondé Dal Molin¹ e Maria Jose Barbosa de Souza²

Resumo

O terceiro setor da economia é formado pelas organizações sem fins lucrativos (OSFL), entre as quais os museus encontram-se inseridos. Como qualquer organização, as OSFL assim como os museus necessitam de métodos de administração eficazes para o gerenciamento de seus recursos de forma satisfatória. Para o alcance deste objetivo são utilizadas estratégias de marketing adaptadas às organizações de acordo com suas realidades, para garantir a sobrevivência das mesmas. Por isso, será demonstrada a importância da utilização da tecnologia de marketing em âmbito museológico através de uma discussão teórica, compondo um posterior panorama desta abordagem nos museus brasileiros e mostrando que, a carência apresentada pela grande maioria deles pode estar relacionada à falta de abordagem do tema pelos setores administrativos e pela escassez de estudos sobre o tema no Brasil.

Palavras-chave: Estratégias de marketing. Organização sem fins lucrativos. Museus.

Abstract

The economy's third sector is made up of nonprofit organizations (NPOs), including museums. As with any organization, NPOs need effective management methods to administer their resources satisfactorily. In order to reach this objective, marketing strategies adapted to each organization's needs are used, thereby guaranteeing its survival. Therefore, the importance of applying marketing technology to museums will be demonstrated, and a panorama of Brazilian museums will be presented, showing that the deficiencies displayed by the great majority are possibly related to the administrators' lack of familiarity with the subject and by the limited number of studies on the same in Brazil.

Keywords: Marketing strategies. Nonprofit organization. Museums.

Introdução

O *marketing* se tornou uma importante tecnologia de gestão estratégica. Por mais dele é que são detectadas e supridas as mais diversas necessidades que o mercado consumidor apresenta, como também são estabelecidas as relações entre clientes, fornecedores e prestadores de serviços ou fabricantes de produtos.

Kotler e Armstrong (2003) definem marketing como um processo social pelo qual as pessoas podem obter elementos de que necessitam ou que desejam mediante a criação e troca de produtos e valores. Este processo forma um ciclo que se inicia com a detecção dessas necessidades e desejos, servindo de base para a elaboração de produtos que são lançados no mercado consumidor e disponibilizados àqueles que podem fazer a sua aquisição. Além das configurações de marketing que são utilizadas pelas mais variadas organizações presentes no mercado, destaca-se uma aplicação que estes autores afirmam ser um dos desafios do marketing neste século: o seu crescimento como estratégia aplicada a organizações sem fins lucrativos.

As organizações sem fins lucrativos (OSFL), de acordo com Fernandes (1997), são criadas para dar continuidade às práticas de caridade, filantropia e mecenato, e formam o terceiro setor da sociedade (o primeiro setor é composto pela

¹ Universidade Vale do Itajaí. elisianed@hotmail.com

² Professora Doutora – Universidade Vale do Itajaí. mjbsouza@matrix.com.br

iniciativa privada e o segundo setor pelo poder público). Como exemplo de organizações pertencentes ao terceiro setor, podem-se relacionar: igrejas, museus, fundações, universidades, hospitais e orquestras sinfônicas, entre outras.

Os museus, como organizações sem fins lucrativos, voltados à conservação, disposição e difusão dos testemunhos culturais e materiais da história do homem e da sociedade, tornaram-se importantes atrativos turísticos em diversas localidades onde se encontram estas instituições, já desenvolvidas ou em fase de desenvolvimento.

Entretanto, para atrair visitantes a estes locais, coordenadores e curadores precisam considerar as alternativas que o marketing proporciona, como estratégia de gestão, permitindo não apenas atrair um número maior de público, mas atingir de forma mais acurada os objetivos da organização, como, por exemplo, a obtenção de recursos, o estímulo às equipes de trabalho e a elevação da satisfação do visitante pelos valores agregados.

Assim, propõe-se uma discussão sobre os museus como organizações sem fins lucrativos e parte integrante do terceiro setor, e sobre o papel que o marketing exerce nas estruturas administrativas dessas organizações. Aborda-se o museu como atrativo turístico e a utilização de estratégias de marketing para este fim, principalmente em outros países, com base em publicações nacionais e estrangeiras sobre a temática proposta, relacionadas às áreas de administração e museologia. Faz-se, também, uma análise das tendências atuais que estão sendo aplicadas aos museus internacionais e uma explanação da situação dos museus brasileiros, concluindo-se com um resumo da situação estudada.

2 O terceiro setor e as organizações sem fins lucrativos (OSFL)

Devido à amplitude das organizações classificadas como pertencentes ao terceiro setor, existe certa dificuldade, entre seus estudiosos, sobre um conceito único e definitivo. Todavia, para fins de entendimento deste artigo, buscou-se uma denominação que se enquadrasse aos objetivos propostos.

O Terceiro Setor é uma expressão derivada do inglês – *Third Sector* – que pode ser definida, segundo Fernandes (1997) como um conjunto de empresas formado por organizações sem fins lucrativos (OSFL), criadas e mantidas sobretudo pela participação voluntária, não-governamental, que dá continuidade às práticas de caridade, filantropia e mecenato, difundindo o conceito de cidadania e suas manifestações na sociedade.

Fischer e Falconer (1998) destacam que as menções mais antigas sobre organizações desse gênero se referem às entidades voltadas às atividades filantrópicas, de associativismo comunitário e voluntário, surgidas na sociedade americana. A principal preocupação destas organizações está relacionada aos meios utilizados para disponibilizar uma qualidade de vida melhor às pessoas que possuem níveis de renda mais baixos que o restante da sociedade.

Salamon (1997) ressalta que o Terceiro Setor compreende três faces distintas: a primeira é a de que se trata de uma idéia, que além de fornecer um serviço ou necessidade material, também proporciona valores como compaixão, sensibilidade e compromisso com o direito de expressão, por meio da iniciativa individual, em prol do bem público, agindo por autoridade própria; a segunda apresenta uma realidade a ser constituída em redes de instituições; e a terceira é a ideologia que possui, expressando a realidade em sua idéia. Estas três faces demonstram que, apesar de estar voltado para o serviço e o bem-estar social, o terceiro setor (mesmo não fazendo parte do governo e não objetivando lucros) consegue gerar empregos e benefícios às pessoas atendidas através da produção de bens e serviços, aspecto que o torna também uma importante força econômica.

Apesar da amplitude dessas organizações, estas foram agrupadas em tipologias determinadas por suas áreas específicas de atuação, que visam o benefício social coletivo. Hudson (2004), utilizando a classificação de Salamon e Anheier (1992), agrupa estas organizações da seguinte forma:

- Cultura e recreação (esporte, arte, museus, zoológicos, clubes sociais);
- Educação e pesquisa (escolas, organizações de ensino superior, treinamento vocacional e pesquisa médica, de ciência, de tecnologia);
- Saúde (hospitais, asilos, organizações voltadas à saúde pública e mental);
- Serviços sociais (a crianças, jovens, idosos, famílias, deficientes, e outros);
- Meio Ambiente (proteção da fauna, dos recursos naturais e dos aspectos ambientais);
- Desenvolvimento e habitação (desenvolvimento social, econômico e comunitário, habitação, emprego, treinamentos);
- Lei, direito e política (partidos políticos, serviços legais, organizações de direito);
- Intermediários para filantropia e promoção de voluntários (organização de intermediários, de captação de recursos, grupos de concessão de recursos);
- Atividades internacionais (intercâmbios, de assistência, de amparo, direitos humanos, organizações pacifistas);
- Religião (organizações religiosas);

- Negócios, associações profissionais e sindicatos (associações patronais, de profissionais, sindicatos, organizações de empregados);
- Outras organizações.

Como se pode observar, a quantidade de organizações classificadas como sendo sem fins lucrativos é extensa, incluindo desde as que visam à promoção da cultura até aquelas voltadas à área de negócios, como associações patronais e sindicatos. Devido a esta grande amplitude de organizações, classificadas no conjunto do Terceiro Setor, segundo Salamon (1998), existem divergências entre os estudiosos da área sobre o tema, tanto no Brasil (por ser ainda pouco abordado e estudado) como no exterior (onde a denominação surgiu).

2.1 Uma visão geral da administração nas organizações sem fins lucrativos (OSFL)

Nas últimas décadas, as OSFL internacionais apresentaram um crescimento gradativo, porém contínuo, principalmente nos Estados Unidos e, mais recentemente, no Brasil. Este crescimento foi de fundamental importância para milhares de pessoas que foram beneficiadas por estas organizações mediante a melhoria da sua qualidade de vida, sob vários aspectos.

Salamon (1998) afirma que o crescimento do terceiro setor decorre de pressões, demandas e necessidades vindas das pessoas, das instituições e do governo, que refletem um conjunto de mudanças sociais e tecnológicas aliadas à crise de confiança na capacidade do Estado em prestar os serviços de que a sociedade necessita. O terceiro setor, inserido nesta visão social, surge como uma forma rápida e eficiente de resolver os problemas, apresentados pela população carente, que não conseguem ser sanados pelo poder público.

Para as OSFL, assim como para as demais empresas, é de vital importância o estabelecimento de estratégias partindo da definição de sua missão, da identificação do cliente atual e do cliente em potencial, que necessita do serviço a ser oferecido (pessoa mais importante a ser pesquisada), como base para inovação e melhoria dos serviços. As OSFL precisam constituir, igualmente, bases de doadores para financiamento dos gastos com a atividade. A equipe de trabalho deve receber treinamento a fim de reconhecer oportunidades a serem exploradas e buscar possíveis inovações, quando necessárias. Mecanismos de difusão de informação entre os departamentos precisam ser criados, bem como formas de controle e padrões de desempenho devem ser fixados, para avaliação do cumprimento de responsabilidades, principalmente dos voluntários, para os quais não existe recompensa financeira, sendo a realização pessoal a única bonificação. (DRUCKER, 2002).

Uma das formas de se obter flexibilidade, visando a resolução de problemas nas organizações mais rapidamente, é por meio da administração estratégica. Hudson (2004), quando ressalta esta ferramenta administrativa, afirma que ela passou a ser adotada devido à necessidade das organizações agirem de forma rápida às mudanças macroambientais. Se processo de implantação implica em uma orientação pelos valores organizacionais, pela criação de uma visão clara, que projete ações futuras com resultados em curto, médio e longo prazos.

Existem outros aspectos que são comuns a todas as organizações e aplicáveis às OSFL, tais como: eficácia nas decisões que podem definir sucessos ou fracassos; identificação de oportunidades e riscos; e estímulo à discordância perante decisões importantes, tornando-a produtiva e usando-a para resolver conflitos, como uma alavanca de execução das decisões tomadas, cujo compromisso principal é a ação. Assim, como discorre Teixeira (2003), as OSFL podem se beneficiar de conhecimentos vindos da área da administração como planejamento e controle, marketing, recursos humanos e desenvolvimento de projetos.

O trabalho em OSFL pode se tornar uma oportunidade profissional aos administradores com vistas ao acúmulo de experiência, que inclui o trabalho em equipe, a administração de interesses de diferentes grupos que interagem entre si e a formação de uma estrutura comprometida, sem o uso de compensações financeiras aos seus membros.

2.2 Os princípios de marketing nas OSFL: algumas considerações

O marketing nas OSFL é utilizado de forma similar à sua função em empresas privadas de produtos e serviços, detectando e delimitando mercados potenciais, com base em suas necessidades para atendê-los de forma satisfatória. Os Estados Unidos já abordaram a temática anteriormente, fato este comprovado pelas discussões presentes em congressos e em publicações desenvolvidas na área. No Brasil, o tema é pouco discutido e pouco valorizado, salvo exceções de mercado, pois prevalece o ponto de vista de que o marketing é um aspecto utilitário apenas para organizações que visam lucros ou que precisam melhorar sua imagem corporativa perante públicos-alvos.

A administração de recursos sob o enfoque do marketing, segundo Hudson (2004), deve ser orientada pelos objetivos estipulados das OSFL, com base em seu planejamento estratégico, podendo ser externos (voltados à missão e às tarefas que precisam ser realizadas) e internos (que servem de base para a obtenção dos objetivos externos).

Dentre os objetivos internos, torna-se indispensável o desenvolvimento do perfil do público atendido e o estabelecimento de sistemas de arrecadação de fundos. Esta arrecadação pode ser feita por parcerias com empresas do setor privado, para as

quais são oferecidas algumas vantagens, incluindo a exposição da marca nos veículos de divulgação utilizados pelas OSFL. Kotler e Armstrong (2000) destacam que estas parcerias também podem ser estipuladas com o setor público, por inscrições em leis de incentivo e licitações.

As estratégias de marketing adotadas nas OSFL precisam visar, conforme Kotler (1994), à obtenção de seus objetivos de forma mais eficaz para a atração de recurso, estímulo aos funcionários e a busca de clientes, estimulando trocas com controle, ao mesmo tempo, eficientes e eficazes. Essas trocas ocorrem entre os diversos públicos com os quais a organização se relaciona, também chamados de *stakeholders*, como: clientes, doadores, fornecedores, voluntários, empregados e comunidade, proporcionando vantagens que são enquadradas na satisfação das necessidades do mercado-alvo e no aprimoramento das atividades de marketing para a administração de recursos muitas vezes “escassos ou inadequados”.

Como todo planejamento de marketing, as OSFL necessitam elaborar pesquisas para guiar tomadas de decisões que se adaptem às mudanças atuais, levando em consideração seus objetivos, com o reconhecimento de possíveis limitações. Kotler e Armstrong (2000) acreditam que essas pesquisas podem ser feitas por meio de observações no microambiente, análise das propagandas de organizações concorrentes, levantamentos informais das opiniões dos membros e avaliação das estratégias já utilizadas para escolher a mais eficaz. A pesquisa de dados secundários é um veículo de obtenção de informações valiosas, assim como a procura por ajuda em organizações especializadas como, por exemplo, o SEBRAE.

Conforme Costa, Penalva e Leite (2004) afirmam, o Terceiro Setor abrange diversas formas de marketing com objetivos voltados à divulgação de idéias perante o público, arrecadando recursos para a realização de projetos e sensibilizando as pessoas perante as causas sociais que defendem. Por este fator, os administradores que trabalham no segmento devem possuir vasta experiência profissional.

Para Kotler e Armstrong (2000), as experiências administrativas obtidas no setor privado são importantes quando aplicadas no universo das OSFL. Porém, existirão sempre “lacunas” que só serão preenchidas com desafios administrativos encontrados ao longo da gestão. Por isto, devem ser adaptados, sobretudo, os conceitos de produto, preço, promoção e propaganda (mix de marketing), para a realidade das OSFL, pois, estas não visam a obtenção de lucro, mas de recursos para sua sobrevivência, diferença crucial em comparação com o setor privado.

Quando o foco das ações encontra-se direcionado restritamente às estratégias de marketing das OSFL e a modelos de construção de relacionamento entre os públicos envolvidos direta ou indiretamente com a organização, a relação com os *stakeholders* consiste no ponto de partida. Rowley (2001), ao abordar esta relação, por meio dos estágios que devem ser administrados em uma OSFL, afirma que a base de construção do processo está no entendimento do propósito principal para este ser esclarecido aos *stakeholders*, e por eles entendido, iniciando a composição de laços de interação pessoal e administrando as mudanças que irão ocorrer ao longo deste relacionamento, sempre mantendo um canal de comunicação.

Nas OSFL de pequeno porte, os propósitos principais devem estar focados em segmentos determinados de consumidores, reforçando as iniciativas de marketing que devem ser conduzidos para estes grupos específicos. Isso proporciona, segundo Padanyi e Ganier (2004), um quesito vital para o funcionamento do terceiro setor, sempre interligado à esfera pública da sociedade, na obtenção de fundos. Organizações de grande porte podem expandir seu atendimento para segmentos diferenciados, estimulados, igualmente, por estratégias de marketing singulares.

3 Os museus como atrativos turísticos e o seu enquadramento como OSFL

Os museus, de acordo com o *International Council of Museum - ICOM* (2001), são considerados instituições permanentes sem fins lucrativos que estão a serviço da comunidade e do seu desenvolvimento, abertas ao público que adquirirem, conservam, investigam, dispõem e difundem os elementos materiais testemunhos do homem e do seu entorno, para a educação e o deleite do público visitante.

A origem dos museus, em seu formato institucional, conforme Suano (1986), remete-se à Grécia Antiga, onde existia o *Mouseion* ou “Casa das Musas”, que consistia em uma mistura de templo e centro de pesquisa direcionado à filosofia, onde as obras que ali eram expostas tinham a função de agradar divindades. Com relação ao acervo presente nos museus, a mesma autora acrescenta que a sua base existencial foi originada do hábito do homem de colecionar “coisas”. Sob influência do tempo, essas coleções foram tendo valores agregados e, com a evolução sofrida pela sociedade, passaram a ser expostas a passos lentos: primeiramente para amigos e familiares, depois para o público em geral.

Devido ao cunho histórico-cultural que os museus possuem pela exposição e pesquisa de seus acervos, estes se tornaram, atualmente, importantes atrativos turísticos, principalmente nos países europeus e nos Estados Unidos. Segundo Barretto (2002), desde o início do turismo moderno, as visitas aos museus têm-se tornado uma tarefa “quase sagrada”, como a ida a um cemitério de vulto histórico ou a uma igreja.

A visita aos museus, dentro do contexto turístico, é formadora de um conjunto maior denominado turismo cultural. Prentice (2001) o define como uma modalidade de turismo que é construído, proferido e consumido sob a forma de apreciação cultural, com base em experiências ou obtenção de conhecimento.

O turismo cultural é denominado uma antítese aos parâmetros “fordistas”, onde produtos padronizados e massificados, criados para o consumo, são substituídos por oportunidades de explorar realidades, de forma particular, pelo turista, durante suas viagens. Prentice (2001) destaca que o turismo cultural existe, porque os turistas querem experimentar lugares vivos e culturas que não são as deles, ganhando acesso à cultura dos outros, diferente no tempo e no espaço meio de artefatos guardados longe de suas localizações originais, frequentemente em museus. Este argumento deve estar aliado ao compromisso dos museus de servir à comunidade e de agregar valores à sua estrutura, para atração de turistas que buscam elementos encontrados no turismo cultural.

Sendo assim, após a análise destes fatores, e considerando a função principal do museu, perante a sociedade estabelecida pela definição do ICOM sobre museus e o seu caráter do ponto de vista turístico (voltado ao turismo cultural), percebe-se a ligação estreita que eles possuem com a realidade social, caracterizando este como uma das organizações pertencentes ao Terceiro Setor.

3.1 A administração e o trabalho no âmbito dos museus

A maioria dos museus internacionais, devido ao seu cunho institucional, classifica-se como uma OSFL pertencente ao terceiro setor, de caráter cultural e recreacional, conforme a classificação de Salamon e Anheier (1992), que serviu de base para o agrupamento tipológico, feito por Hudson (2004).

Como OSFL, os museus necessitam usar as mesmas ferramentas administrativas que são aplicadas às demais organizações desta natureza, como: planejar e controlar suas ações; utilizar-se das ferramentas de marketing, para criar uma base de doadores para a obtenção de recursos e identificação do seu público alvo (sobretudo clientes potenciais); estabelecer padrões de trabalho, onde as responsabilidades do corpo formador dos recursos humanos sejam distribuídas de forma equilibrada; e desenvolver projetos para a renovação de seus elementos, sem perder o foco da sua missão e visão.

A administração dos museus, segundo Jorge (1993), está intrinsecamente ligada à sua função na comunidade, baseada em um diagnóstico do ambiente externo, para a programação de ações e intervenções em curto, médio e longo prazo; respondendo às solicitações deste ambiente, com o aproveitamento dos recursos financeiros, técnicos e humanos, de forma otimizada e mantendo boas relações com outras organizações.

O trabalho administrativo dos museus é abordado por Cruz (1993), como de grande amplitude e complexidade, pois é uma tarefa realizada em equipe. Como os setores devem agir de forma integrada e sinergicamente, os seus membros necessitam ter conhecimentos básicos sobre a área museológica, sua importância, tipologias, conceitos e funções. Com estes embasamentos, as atividades realizadas passarão a deter credibilidade por parte da mídia e dos visitantes, o que consolida o seu papel perante a comunidade.

Para os departamentos constituintes de um museu agirem neste formato integrado, inclusive na aplicação dos recursos, Pires e Basso (1993, p.91) salientam que a administração deve levar em conta “[...] a existência de monitores bem-treinados, bibliotecas atualizadas e funcionando com eficiência, banheiros e bebedouros higiênicos, estacionamento e dependências com segurança, livraria e loja de *souvenirs* bem equipadas, lanchonetes, cafeterias ou restaurantes integrados à atmosfera do lugar entre outros itens”.

Dentre os campos de atividades interdisciplinares surgidas com a museologia atual, que fogem das bases conservadoras de suas origens e compartilham da nova configuração administrativa do organograma funcional de muitos museus, Lousada (1993) cita o museólogo-gestor, que é responsável pelo capital humano envolvido, mediante a exploração de seu potencial, pelo conhecimento das necessidades econômicas para manter o museu em funcionamento e pela constituição de projetos que tenham como base as potencialidades e os recursos necessários. Para tornar este ciclo viável, o profissional atuante da área museológica deve ter conhecimentos sobre o funcionamento e os mecanismos teóricos que norteiam os museus.

Os administradores de museus, segundo Horta (2002), juntamente com os funcionários, precisam promover a manutenção da imagem da instituição como entidade responsável perante a sociedade. O diálogo entre o museu e a comunidade deverá levar em consideração as esferas sociais mais amplas da opinião pública; o modo de relacionamento com usuários e visitantes; os critérios de acessibilidade e receptividade; o estabelecimento de formas de comunicação que proporcionem *feedback* e avaliação da sua atuação; os instrumentos e a rapidez em responder às críticas recebidas; o cuidado com as instalações e a veiculação de informações que tenham credibilidade em relação à instituição.

3.2 Estratégias de marketing aplicadas aos museus: tendências internacionais

É na questão referente ao diálogo entre museu e comunidade que se enquadra o papel do marketing como promotor e divulgador das atividades realizadas por estas instituições, para os seus visitantes regulares e ocasionais, buscando a presença constante de visitantes potenciais, dos doadores contínuos e parcerias com outros museus para o recebimento de exposições itinerantes.

Giraudy e Bouilhet (1990) afirmam que os visitantes dos museus pertencem aos segmentos mais variados da sociedade: curiosos, turistas, educadores, escolas, pessoas do grupo da terceira idade, crianças, portadores de necessidades especiais, entre outros. Essa diversidade contribui para a composição de um quadro bastante variado de expectativas e desejos almejados pelos elementos proporcionados por uma visita a um museu, implicando na qualidade desta visita em comparação ao local e à sua temática.

Partindo do ponto de vista da identificação do público freqüentador dos museus e da qualidade dos atrativos que são oferecidos, além de uma reflexão sobre o princípio vigente do marketing, Kotler (2002) afirma que, se os dirigentes de museus orientados para este modo de marketing levarem em consideração que ele deve proporcionar experiências e sensações de forma satisfatória, poderá atrair um bom público e ser fiscalmente bem-sucedido (conseguir se manter e estender, gradativamente, o alcance das atividades oferecidas).

Conforme o mesmo autor, como o marketing forma uma visão do que os museus deveriam ser, esta se caracteriza pela conexão tradicional entre benefícios e custos (que ocorre entre os visitantes e a administração) e a visão “mandala” do marketing de museus (esquema que enfatiza a necessidade de um *design* ativo, como veículo de ampliação da experiência proporcionada por estes locais, e a direção de programa de atividades para tornar sua “viagem” atraente e inesquecível).

A tendência atual dos museus localizados na Europa e em países como os Estados Unidos, sob o enfoque da aplicação das estratégias de marketing, está direcionada para o desenvolvimento de processos experienciais centrados na percepção, auxiliada por estímulos sensoriais que proporcionem experiências únicas ao visitante, fazendo com que este retorne ao espaço em outras oportunidades. Este recurso é utilizado para a busca de visitantes potenciais, membros e patrocinadores.

Van Mensch (2004), ao falar sobre a conceituação de experiência, cita os estudos de Neil e Philip Kotler, afirmando que os administradores de museus subestimam o valor que suas instituições demonstram ao se focarem em coleções e exposições, sem perceber a possibilidade de os visitantes procurarem por um espaço contemplativo, compras ou um lugar onde a família possa “passar um tempo unida”. Baseado nesta reflexão, Neil Kotler (2002) desenvolveu um modelo que representa uma estrutura conceitual, centrado nas experiências que os museus oferecem aos visitantes, utilizando o processo de troca.

Dessa forma, os museus podem disponibilizar um *design* de ambiente diferenciado, exposições especiais e de coleções, programas, eventos, atividades voltadas aos membros, compras, restaurantes, *web sites*, entre outros serviços. Estas “ofertas” estão diretamente relacionadas com as expectativas experienciais dos visitantes, a recreação, a sociabilização, o aprendizado, a celebração e o encantamento. Esta relação acarreta vantagens ao museu (suporte, renda e donativos), ao visitante (educação, estímulo sensorial, informação, interatividade, atividade motora e significados) e à administração dos custos (que, para o visitante, inclui: tempo, valor agregado e conforto; e para o museu: salários e operações).

Todavia, devem ser feitas considerações a respeito do assunto, pois existem aspectos negativos apontados pelo criador desta estrutura conceitual. Kotler (2002) alerta para o aumento do mercado competitivo recreacional, do qual os museus fazem parte, que engloba parques temáticos, a internet, navios de cruzeiros e pacotes de viagens, e atraem um grande contingente de pessoas. As megacorporações de entretenimento querem obter a maior fatia de tempo e renda que as pessoas podem disponibilizar para o lazer e para a recreação, apoderando-se de recursos para chamar em a atenção. Como esses recursos são maiores que os dos museus, estas instituições devem estar preparadas para flexibilizar formas diferenciadas e únicas para chamar em atenção dos visitantes.

Outro problema encontrado é uma crise de identidade pela qual muitos museus estão se deparando, atualmente, na tentativa de oferecer cada vez mais atividades diversificadas aos seus visitantes. A ampla variedade de atividades promovidas está acarretando um desvio do foco temático central dos museus, onde são “esquecidos” os objetivos geradores, acarretando a perda de bases conceituais vitais ao seu funcionamento perante a comunidade.

Com isto pode-se considerar que, como afirma Van Mensch (2004), expandindo-se a variedade de opções oferecidas, aumentando a freqüência de exposições, incluindo exposições reduzidas, a partir de coleções permanentes, e organizando eventos especiais, criam-se estratégias de marketing para se possibilitar a construção de um público ativo dentro dos museus. Este mesmo conceito pode ser aplicado na obtenção da visitação de turistas (locais, nacionais ou internacionais) que abrem o nicho de mercado denominado turismo cultural experiencial, caracterizado pela busca do turista por experiências autênticas.

Neste sentido, os museus possuem uma vantagem sobre outros atrativos turísticos como grandes representantes de culturas, sobretudo locais, e também de aspectos que auxiliaram na construção de várias destinações, transmitidas por artefatos e elementos construídos e utilizados pelo homem ao longo da evolução das sociedades.

Os turistas, atraídos pela cultura experiencial, constituem-se também em visitantes potenciais de museus, que podem ser abarcados por suas estratégias de marketing, sendo primordial a diferenciação em subgrupos, de acordo com o que buscam e com a experiência que desejam vivenciar (PRENTICE, 2001). O atendimento de suas expectativas resultará na promoção de uma parcela dos recursos financeiros para a manutenção da infra-estrutura, melhoria dos serviços prestados e desenvolvimento de programas e atividades abrangendo um universo maior de ação.

4 Um panorama dos museus brasileiros em relação à administração e ao marketing

Em comparação à realidade dos museus presentes no exterior, sobretudo aqueles já consolidados como importantes atrativos turísticos nas regiões onde estão localizados, os museus brasileiros possuem um quadro um pouco diferente identificado por dois fatores principais: quase todos os museus nacionais pertencem e por eles administrados por aos governos estaduais e municipais e por eles são administrados; e suas estruturas físicas demonstram grande carência de manutenção.

No Brasil, podem ser constatadas três situações museológicas principais e distintas. A primeira consiste em museus carentes de recursos e de visitação que precariamente conseguem se manter em funcionamento; e onde faltam profissionais especializados e ações que revertam este quadro. A segunda situação engloba museus que recebem um número relevante de visitantes, conseguem se manter com recursos próprios ou de outras fontes, como da venda de *souvenirs*, mas não promovem atividades além da exibição permanente do acervo e algumas atividades de pesquisa atreladas a estudantes e pesquisadores de instituições de ensino superior. A terceira compreende museus que apresentam inovações tecnológicas, desde a estrutura de ambientação e recursos de multimídia, desenvolvem pesquisas contínuas, exposições especiais de acervos de outros museus e instituições do gênero, e promovem eventos relacionados à sua temática.

Este cenário se configura devido às bases fomentadoras de grande parte destes museus estarem presas aos conceitos conservadores que viam na sua estrutura, como Suano (1986) ressalta, um comparativo do “velho” (aspectos históricos) em comparação ao “novo” (a modernidade) sem a inserção de seus elementos no contexto da sua produção e consumo, gerando admiração pelo “avanço” sem haver, por exemplo, questionamentos dos problemas atuais, que antigamente não existiam.

Como reflexo disso, não é raro de se fazer uma visita a um museu duas vezes, em datas diferentes e épocas distintas e se constatar que as peças antes vistas, foram as mesmas encontradas nos mesmos lugares, como um retrato cristalizado no tempo e no espaço. “Salas fechadas, dependências mal-iluminadas, acervos em processo acelerado de deteriorização” são cenários da sub-utilização e da “desertificação” de muitos museus (PIRES; BASSO, 1993, p. 93). As pessoas que trabalham nestes espaços, muitas vezes não possuem formação na área de museologia ou disciplinas afins e desconhecem preceitos básicos que poderiam modificar situações determinantes por ditar o fechamento e a estocagem do acervo em depósitos inapropriados a esta finalidade. Em casos mais graves, como Suano (1986) ressalta, os museus não servem nem para a preservação do acervo sob sua responsabilidade, o que os tornam vulneráveis a “agressões” raramente exteriores, mas provocadas pelo despreparo dos administradores e do poder público (que é fonte de renda de muitos museus), provocando a proliferação de insetos e roedores, o desaparecimento de peças que aparecem “misteriosamente” em antiquários, e até incêndios.

Outro aspecto que deve ser considerado é a falta de valorização que os museus carentes têm de si mesmos. Geralmente, nestes lugares, a entrada é franca ou o valor pago é chamado simbólico, Involuntariamente, “banalizam” a visita aos seus acervos, contribuindo para a estagnação de suas estruturas. O problema maior que provoca o fechamento de museus é a falta de recursos, ocasionado, como destacam Pires e Basso (1993), pelo preconceito de alguns diretores que consideram o auxílio prestado pela iniciativa privada uma ameaça. Se permitem a contribuição, esta é feita por mantenedores anônimos. Em todos os argumentos descritos anteriormente, nota-se a falta de planejamento estratégico e planos de marketing capazes de reverter panoramas desoladores que colocam muitos museus brasileiros na situação delicada de doentes terminais.

Os museus que começaram a surgir a partir da década de 1990, após o início das discussões voltadas à importância destes locais como difusores de cultura e questionadores da realidade, agindo de forma integrada com a comunidade, lançaram as bases da museologia atual e da defesa da modernização e dinamismo da infra-estrutura. Foi a partir deste momento que se começou a sistematizar outras formas de se “pensar museus”. Atualmente podem ser encontrados museus no Brasil que possuem similaridades de administração e, sobretudo de planejamentos de marketing, que não deixam a desejar para os museus do exterior. A tendência é que este quadro se torne mais freqüente, principalmente na busca de atratividade para esses turistas potenciais. Os museus que possuem este perfil podem ser encontrados em diversas partes do território nacional e servem como uma amostra de que museus brasileiros carentes podem se tornar atrativos, perante a comunidade em que estão inseridos, e se potencializarem como redutos turísticos que fomentariam o turismo cultural da região, demonstrando as raízes culturais locais em longo prazo.

4 Conclusões

O terceiro setor é formado pelas organizações sem fins lucrativos (OSFL) que são criadas e mantidas pela participação voluntária. Não possuem caráter governamental e promovem práticas de caridade, filantropia e mecenato, difundindo o conceito de cidadania na sociedade e visando a melhoria da qualidade de vida das pessoas atendidas. Sendo esta uma importante força econômica, que além de oferecerem bens e serviços que auxiliam o próximo, também geram empregos.

Esta característica das OSFL faz com que a sua administração, para ser eficaz, utilize-se das mesmas técnicas de gestão aplicadas pelas empresas do setor privado. Por isso, faz-se necessário o estabelecimento de estratégias, a definição da

missão, a identificação do cliente atual e do cliente em potencial, para melhoria dos serviços e para a formação de uma base de doadores. A equipe de trabalho deve ser treinada para a melhoria do bem ou serviço prestado, adquirindo reconhecimento e oportunidade de mercado. A administração estratégica é vital para o processo de gestão, pois deixa a organização mais flexível, perante as variáveis macroambientais que podem afetá-la.

Dentre as estratégias administrativas, o marketing nas OSFL deve visar a obtenção dos objetivos traçados de forma eficiente, através da captação de recurso, do estímulo aos funcionários e da busca de clientes por meio de trocas. Essas trocas ocorrem entre os públicos da organização e a própria. Isso traz vantagens que incluem a satisfação das necessidades do mercado-alvo e o aprimoramento da atividade de marketing com a adequação aos recursos financeiros disponíveis. Como ferramenta básica do processo, as pesquisas são fundamentais, podendo ser fruto de observações no microambiente, análise das ações dos concorrentes, levantamento das opiniões dos membros, avaliação das estratégias utilizadas em outras oportunidades e a busca de dados secundários em órgãos de pesquisa especializada e jornais locais.

Os museus são caracterizados como instituições sem fins lucrativos que estão a serviço da comunidade e do seu desenvolvimento, abertas ao público; adquirem, conservam, investigam, dispõem e difundem os elementos materiais testemunhos do homem e do seu entorno para a educação e o deleite do público visitante. Sob esta visão institucional, são classificados como OSFL de caráter cultural e recreacional pertencente ao terceiro setor.

Como OSFL esses museus necessitam utilizar ferramentas administrativas que implicam em: planejar e controlar ações; utilizar estratégias de marketing para a criação de uma base de doadores, obtenção de recursos e identificação do seu público alvo; estabelecer padrões de trabalho com responsabilidades distribuídas de forma equilibrada e desenvolver projetos para renovar seus elementos sem perder o foco. O desenvolvimento destes aspectos deve estar ligado à relação do museu com a comunidade por ele atendida.

O papel das estratégias de marketing nos museus qualificam-os como promotores e divulgadores das atividades realizadas para seus visitantes, buscando interessados potenciais, doadores e parcerias com outros museus. Mediante a identificação deste público-alvo e a aplicação dos princípios de marketing, seus dirigentes devem considerar as experiências e sensações que podem ser proporcionadas para atrair um bom público e obter renda para manter as atividades oferecidas. A tendência atual utilizada pelo marketing destas instituições está voltada para processos experienciais que compreendem a promoção de estímulos sensoriais e de experiências.

Com relação ao Brasil, o panorama é adverso, devido aos museus serem, em sua maioria administrados pelo poder público; pela falta de informações sobre o assunto e pela dificuldade no desenvolvimento de ações. O que se pode constatar, no país, são museus carentes de recursos e de profissionais especializados, museus que recebem um número relevante de visitantes mas não promovem atividades ou programas diferenciados; e museus bem administrados, que apresentam inovações tecnológicas, desenvolvimento de pesquisas contínuas, exposições especiais e promoção de eventos relacionados à sua temática.

Sendo assim, com este artigo, visou-se traçar um panorama geral do enquadramento dos museus em seu macroambiente de atuação social como uma organização sem fins lucrativos, voltada para a prestação de serviços aos indivíduos. Para isso, foram apontados aspectos referentes à administração e ao marketing de OSFL, mostrando sua importância ao mesmo tempo em que estes devem ser adaptados às especificidades dos museus. Esta adaptação pode ser constatada nas estratégias de marketing elaboradas para a realidade museológica, onde são enfatizadas as experiências, que devem ser exploradas para atrair visitantes e recursos aos museus. Este processo também fomenta a atividade turística por meio do chamado turismo cultural experiencial.

A análise realizada aponta para a falta, nos museus brasileiros, de uma visão direcionada para a importância da gestão administrativa, praticada por pessoas qualificadas, que apliquem os preceitos da museologia atual nestas instituições, sobretudo, os princípios de marketing e de administração para a gestão de recursos, de pessoas e de iniciativas. Parcerias entre museus de localidades próximas por meio de intercâmbio de exposições podem ser um começo para a renovação destes espaços que, a cada década, tornam-se cada vez mais decadentes. As iniciativas internacionais adaptadas à realidade brasileira podem servir de ponto de partida para a revitalização dos museus carentes de estratégias inovadoras.

Referências

BARRETTO, Margarita. *Turismo e legado cultural: as possibilidades do planejamento*. 3. ed. Campinas, SP: Papirus, 2002.

COELHO, Simone de Castro Tavares. *Terceiro setor: um estudo comparado entre o Brasil e os Estados Unidos*: São Paulo: SENAC, 2000.

- COSTA, Marconi Freitas da; PENALVA, Daniel de Cerqueira; LEITE, Emanuel Ferreira. Análise da utilização do marketing nas organizações não-governamentais (ONG's) na cidade do Recife. *REAd – Revista de Administração Eletrônica*, v. 10, n. 2, p. 1-9, mar./abr. 2004.
- CRUZ, Mauri Rodrigues da. *Museu reflexões*. Curitiba: Secretaria de Estado da Cultura, 1993.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- FERNANDES, Rubem Cesar. O que é terceiro setor? In: OISCHPE, E. B. *3º Setor: desenvolvimento nacional sustentado*. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 25-33.
- FISCHER, Rosa Maria; FALCONER, Andrés Pablo. Desafios da parceria governo e terceiro setor. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 12-19, jan./mar. 1998.
- GIRAUDY, Daniele; BOUILHET, Henri. *O museu e a vida*. Belo Horizonte: UFMG, 1990.
- HORTA, Maria de Lourdes Parreiras. A gestão dos museus e do patrimônio cultural. *Ciências e Letras – Revista da Faculdade Porto-Alegrense de Educação, Ciência e Letras*, Porto Alegre, n. 31, p. 33-52, jan./jun. 2002.
- HUDSON, Mike. *Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita*. São Paulo: Makron Books, 2004.
- INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUM. *Código de deontología del ICOM para los museos*. Disponível em: <<http://www.icom-ce.org/codigo.htm>>. Acesso em: 26 mar. 2006.
- JORGE, Otilia Morgado F. Evolução de conceitos entre as declarações de Santiago e de Cararas: texto 4. *Cadernos de Museologia*, Lisboa, p. 103-108, 1993. Edição especial para o ciclo de conferências: Nova Museologia – MAE. Centro de Estudos de Sócio-Museologia. ISMAG/ULHT. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- KOTLER, Neil. *International Committee for Marketing & Public Relations*. Keynote Presentation. International Council of Museums (ICOM). Nov. 2002. Disponível em: <<http://www.museumsonnet.no/icommp/htm-files/papers/2002-kotler.htm>> Acesso em: 13 abr. 2006.
- KOTLER, Philip. *Marketing para organizações que não visam lucro*. São Paulo: Atlas, 1994.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Introdução ao marketing*. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000
- _____. *Princípios de marketing*. 9. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2003.
- LOUSANA, Ana Maria. Conservador e museólogo: abordagem de conceitos: texto 2. *Cadernos de Museologia*, Lisboa, p. 44-48, 1993. Edição especial para o ciclo de conferências: Nova Museologia – MAE. Centro de Estudos de Sócio-Museologia. ISMAG/ULHT. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- MCPHERSON, Gayle. Public memories and private tastes: the shifting definitions of museums and their visitors in the UK. *Museum Management and Curatorship*, Oxford, v. 21, p. 44-57, 2006.
- PADANYI, Paulette; GAINER, Brenda. Market orientation in the nonprofit sector: taking multiple constituencies into consideration. *Journal of Marketing Theory and Practice*, n. 2, p. 43-58, Spring 2004.
- PIRES, Mario Jorge; BASSO, Mylene Cyrino. Marketing em localidades históricas e turismo cultural. *Turismo em Análise*, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 87-95, Nov. 1993.
- PRENTICE, Richard. Experiential cultural tourism: museums & marketing of the new Romanticism of Evoked Authenticity. *Museum Management and Curatorship*, Oxford, v. 19, n. 1, p. 5-26, 2001.
- ROWLEY, Jennifer. A new view of marketing: here are six key ingredients to spreading your message. *Nonprofit World*, v. 10, n. 5. p. 25-26, Sept./Oct. 2001.
- SALAMON, Lester. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: OISCHPE, Evelyn Berg. *3º Setor: desenvolvimento nacional sustentado*. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 89-111.
- _____. A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 5-11, jan./mar. 1998.

SCORNAVACCA JUNIOR, Eusébio; BECKER, João Luiz. L. Há vagas? A inserção dos administradores no terceiro setor. *Revista Eletrônica de Administração*. Porto Alegre, v. 3. n. 1, p. 1-17. jan./fev. 2000. Disponível em: <http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/resumo.php?cod_artigo=144&cod_edicao=27&busca_p=terceiro&acao=busca&pagina=1> Acesso em: 22 abr. 2006.

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

TEIXEIRA, R. de F. Discutindo o terceiro setor sob o enfoque de concepções tradicionais e inovadoras de administração. *Cadernos de Pesquisa em Administração*, São Paulo, v. 11. n 1. p. 1-15, jan./mar. 2004.

VAN MENSCH, Peter. Museology and management: enemies or friends? Current tendencies in theoretical museology and museum management in Europe. In: MIZUSHIMA, E. (Ed.). *Museum management in the 21st century*. Tokyo: Management Academy, 2004. p. 3-19.

Recebido em: 9.10.06

Aprovado em: 11.12.06